

# Dasar Kepemimpinan

BUKU REFERENSI

TERLENGKAP  
REFERENSI



PENERBIT CENDIKIA  
MULIA MANDIRI

# **DASAR KEPEMIMPINAN**

**Oleh:**

**Dr. Lelo Sintani, M.M.**

**Dr. H. Fachrurazi, S. Ag., MM.**

**Mulyadi, SE., MM.**

**Ita Nurcholifah, S.El., MM.**

**Dr. Fauziah, MM.**

**Sri Hartono, SE., MM.**

**Dr. Ikhsan Amar Jusman, SE., M.Si.**



**Penerbit  
Cendikia Mulia Mandiri**

---

# **DASAR KEPEMIMPINAN**

**Penulis:**

Dr. Lelo Sintani, M.M.  
Dr. H. Fachrurazi, S. Ag., MM.  
Mulyadi, SE., MM.  
Ita Nurcholifah, S.El., MM.  
Dr. Fauziah, MM.  
Sri Hartono, SE., MM.  
Dr. Ikhsan Amar Jusman, SE., M.Si.

**ISBN: 9 - 7 8 6 - 2 3 9 - 8 2 8 7 - 9 - 0**

**Editor:**

Paput Tri Cahyono

**Desain Sampul:**

Rizky Febiola

**Penerbit:**

Cendikia Mulia Mandiri

**Redaksi:**

Cipta Greenville, Town House Acasia  
Blok A nomor 9 - 10

**Distributor Tunggal:**

Cendikia Mulia Mandiri Foundation  
Email: [Cendikiamuliamandiri@gmail.com](mailto:Cendikiamuliamandiri@gmail.com)

Cetakan Pertama, Januari 2022.  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.  
Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk  
Dan Dengan Cara Apapun Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

---

## KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya di hadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Ilmu kepemimpinan sebagai ilmu pengetahuan telah mengalami perkembangan yang sangat cepat seiring dengan percepatan perkembangan teknologi di segala bidang dan kebutuhan organisasi sesuai situasi dan kondisi. Secara teoretis perkembangan ilmu kepemimpinan tentu menyesuaikan dengan persoalan-persoalan yang berkembang di dunia praktis, namun secara esensi filosofis tidaklah banyak perubahan, semua tetap mengacu pada teori dasar kepemimpinan itu sendiri. Oleh karena itu, agar lebih mudah dan terarah maka sebelum mempelajari ilmu kepemimpinan secara lebih luas dan mendalam sesuai perkembangannya, harus terlebih dahulu mempelajari ilmu kepemimpinan secara konsep dasar filosofis ilmu kepemimpinan itu sendiri.

Antara pemimpin dan kepemimpinan baik secara individu maupun kelompok adalah satu kesatuan yang tidak terpisahkan namun selama ini sering hal ini dipisahkan. Bahkan pemimpin dan kepemimpinan pun

sangat sering tidak bisa dibedakan baik secara teori maupun secara praktek riil di lapangan, padahal keduanya adalah dua unsur yang saling berbeda dan berhubungan sangat erat.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Cara alami mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi.

Buku berjudul ***Dasar Kepemimpinan*** ini akan menjelaskan secara terperinci tentang pemimpin, membahas secara teoretis pemimpin berdasar teori para ahli meliputi fungsi-fungsi, tipe, syarat-syarat, model-model, klasifikasi, cara berpikir pemimpin. Buku ini akan semakin lengkap dengan didukung teoretis oleh para ahli tentang kepemimpinan yang meliputi faktor-faktor, teori pertimbangan, gaya, kepemimpinan efektif hingga esensi dan *managerial grid*. Penjelasan pemimpin dan kepemimpinan tersebut di atas akan didukung oleh studi kasus antara pemimpin dan kepemimpinannya.

Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi. Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Penulis juga telah berupaya dengan semaksimal mungkin untuk menyempurnakan isi buku ini, tapi seperti kata pepatah bahwa "Tiada Gading Yang Tak Retak" maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

....., Januari 2022

**Penulis**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>8</b>
2.1. Definisi Kepemimpinan .....	8
2.2. Pengertian Kepemimpinan .....	14
2.3. Definisi Kepemimpinan .....	18
2.3.1. Kemampuan Sebagai Modal Seorang Pemimpin.....	18
2.3.2. Perbedaan Antara Manajer dan Pemimpin	20
2.3.3. Dari Ego-Sentrisme ke Organisasi-Sentrisme .....	22
<b>BAB III. PENGERTIAN PEMIMPIN .....</b>	<b>24</b>
3.1. Pengertian Pemimpin.....	25
3.2. Fungsi Pemimpin.....	27
<b>BAB IV. PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>32</b>
4.1. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan .....	36
4.2. Syarat Menjadi Pemimpin .....	42
4.3. Sifat Pemimpin .....	47
4.4. Bekal Minimal Seorang Pemimpin .....	49
<b>BAB V. TEORI KEPEMIMPINAN MENURUT PARA AHLI .....</b>	<b>54</b>
5.1. Kepemimpinan .....	54
5.1.1. Kepemimpinan atau <i>Leadership</i> .....	55

5.1.2.	Pengertian Kepemimpinan .....	55
5.2.	Teori Kepemimpinan .....	57
5.2.1.	Teori Kelebihan .....	58
5.2.2.	Teori Kepribadian Pelaku .....	58
5.2.3.	Teori Sifat .....	60
5.2.4.	Pendekatan Terbaru dalam Kepemimpinan 61	
5.2.5.	Teori Keturunan.....	62
5.2.6.	Teori Kharismatik.....	63
5.2.7.	Teori Bakat .....	63
5.2.8.	Teori Sosial.....	63
<b>BAB VI. MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN.....</b>		<b>64</b>
6.1.	Tipologi Pemimpin.....	69
6.1.1.	Pemimpin Tipe Otoriter .....	70
6.1.2.	Pemimpin Tipe Paternalistik .....	73
6.1.3.	Pemimpin Tipe Laissez Faire .....	76
6.1.4.	Pemimpin Tipe Demokratik .....	78
6.1.5.	Pemimpin Tipe Kharismatik.....	80
6.2.	Pemimpin Formal dan Informal.....	83
6.2.1.	Pemimpin Formal .....	84
6.2.2.	Pemimpin Informal.....	88
6.3.	Gaya Kepemimpinan.....	91
<b>BAB VII. SIFAT KEPEMIMPINAN.....</b>		<b>97</b>
7.1.	Sifat Kepemimpinan .....	97
7.2.	Kepemimpinan Efektif .....	98
7.3.	Beberapa Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif .....	101

7.4. Teori Sifat dalam Kepemimpinan .....	105
7.5. Teori Sifat .....	107
7.6. Sifat-Sifat Kepemimpinan <i>Share</i> .....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>

# **BAB I.**

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah, “kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner,dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Menurut Daft (2003:50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang Lebih partisipatif dan visioner (Lews, et aL, 2004). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan

perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektivitas pemimpin dalam menghadapi aktivitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal di mana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas di mana pemimpin dapat bertindak sebagai partner bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta maupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Yukl (1989), mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan) adalah proses di mana seseorang individu mempengaruhi anggota grup yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Hem

(2002:9) adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusive*. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkan kedua gaya tersebut pada suatu waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsur kecenderungan, baik itu kecenderungan untuk mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen, sehingga berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun para pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan menurut Johns (1996) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi di atas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut (Luthans, 1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, di mana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Definisi lain dari kepemimpinan juga

disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Stoner (1995), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat tiga implikasi penting, yakni (1) kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana, (2) kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, dan (3) kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass, 1994). Para pemimpin

harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya sejalan dengan berbagai perubahan aturan main (*rule of the game*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi dan semua hal tersebut adalah munculnya kebutuhan akan kepemimpinan baru dalam *style* (berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin), dan *skill* (berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat bekerja secara efektif) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat (Luthans, 1995). Apabila *Style*, *activities* dan *skill* yang dilakukan dengan tepat, pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Para peneliti selalu memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri-sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yuki, 1989) Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan, bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep. Sebagai akibatnya, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Hughes, Ginnet, and Curphy, 1999). Meskipun

demikian, terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Roach and Behling, 1984).

Baik secara eksplisit maupun implisit, sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi (Yukl, 1989). Beberapa di antaranya adalah Neihoff (1990), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi; Meyer (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi; Takala (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen; Sosik (1997), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sumber proses, aktivitas, pengaruh, dan perubahan kelompok; dan Pfeffer (1977), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Lalu bagaimanakah agar proses mempengaruhi kelompok ke arah tujuan yang ditetapkan (kepemimpinan) itu dapat bedakan secara efektif ? Menurut Ichikawa (1993), agar seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi (individu atau kelompok yang ada di dalam organisasi) secara efektif, maka seorang pemimpin tersebut harus memahami: (1) kesesuaian sasaran atau tujuan kelompok dengan

sasaran atau tuntutan organisasi; (2) lingkungan eksternal kelompok atau organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi, (3) karakteristik individu atau kelompok untuk menentukan bentuk dan intensitas pengarahannya, dan yang tidak kalah penting, (4) bagaimana penerimaan bawahan terhadap kepemimpinannya.

Meskipun sampai saat ini belum dapat dicapai suatu *grand theory of leadership*, tetapi telah terjadi kemajuan yang berkelanjutan dalam mengembangkan pemahaman secara baik terhadap karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu dalam kepemimpinan (Yukl, 1989).

# **BAB II.**

## **PENGERTIAN KEPEMIMPINAN**

### **2.1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks, dan karena kompleksitasnya itu maknanya menjadi kabur. Meskipun diakui, fenomena ini merupakan gejala pada hampir semua ilmu sosial, ketika sedang mendefinisikan objek kajiannya. Untuk mengurai permasalahan ini, pertama saya mengutip pendapat para ahli yang ditampilkan dalam karyanya Eko Maulana Ali, sebagai berikut:

1. James M. Black; kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu.
2. Robbins; kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
3. Laurie J. Mullins; kepemimpinan sebagai hubungan yang melalui kewenangannya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain.
4. Sarrons Butchatsky; kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang

untuk memberikan manfaat terhadap individu dan organisasi.

Kedua, saya juga meminjam pendapat Sedarmayanti, yang mengemukakan tiga istilah yang saling berkaitan, yakni; pemimpin (*leader*), kepemimpinan (*leadership*), dan manager. Penjelasan sebagai berikut:

- Pemimpin merupakan seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai dengan yang diinginkan;
- Pemimpin merupakan seseorang yang menjalankan kepemimpinan, sedangkan pimpinan (manajer) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Maka pemimpin dan manajer harus menjalankan dua hal secara efektif; manajemen dan kepemimpinan;
- Kata “pemimpin” mencerminkan kedudukan seseorang/kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan mendapatkan/mempunyai kekuasaan formal, dan tanggung jawab.

Sedangkan mengenai makna kepemimpinan Sedarmayanti menerangkan beberapa komponen sebagai berikut:

- Proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan.

- Hubungan interaksi antar pengikut dan pimpinan dalam mencapai tujuan bersama.
- Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam pencapaian sasaran.
- Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat saya rumuskan definisi kepemimpinan sebagai “kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok orang agar berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi”. Maka kepemimpinan itu merupakan daya atau energi yang dimiliki oleh seseorang untuk mendorong orang lain. Energi itu tidak semata-mata fisik tetapi juga pendidikan ataupun kharismatik. Namun demikian, perlu diberi catatan khusus bahwa kepemimpinan itu akan berjalan, jika dalam organisasi itu ada interaksi antara pemimpin/manajer dan bawahan mereka.

Sedikitnya ada dua komponen kepemimpinan yang dapat saya temukan dari simpulan definisi di atas. Pertama, kepemimpinan menyangkut kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengubah perilaku orang lain. Kedua, kepemimpinan menyangkut pencapaian tujuan

bersama atau organisasi, bukan tujuan individual. Maka seorang pemimpin tidak boleh memaksakan perilaku orang untuk mencapai tujuan pribadinya, tetapi pemimpin ideal harus menggunakan kemampuan dirinya secara maksimal untuk mengajak orang lain mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan harus dibedakan dengan pemimpin. Yang dimaksud dengan pemimpin adalah orang atau seorang pribadi. Jika suatu organisasi itu memiliki lebih dari seorang pemimpin, maka disebut pimpinan. Misalnya Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) disebut pimpinan KPK karena sifat pengambilan keputusan yang diambil para pemimpin mereka adalah kolektif dan kolegia. Artinya jika pimpinan KPK itu berjumlah lima orang, maka keputusan atau kebijakan organisasi diambil oleh kelima orang tersebut. Biasanya ini juga berlaku pada komisi-komisi independen negara lainnya, semisal KPU, Bawaslu, KPI, dan lain-lain.

Pemahaman tentang kepemimpinan dan pemimpin akan menjadi lebih terang apabila diurai dari perspektif etimologi. Secara etimologis, kepemimpinan berasal dari kata dasar yang sama, yaitu “pimpin” berarti bimbing dan tuntun. Setelah ditambah awalan “pe” menjadi pemimpin, berarti orang yang mempengaruhi pihak lain dengan maksud mencapai tujuan tertentu. Jika ditambah akhiran “an” menjadi pimpinan, artinya orang-orang yang mengepalai. Kemudian, jika ditambah awalan “ke” menjadi kepemimpinan.

---

Definisi lain yang lebih sistematis memahami makna

kepemimpinan adalah pandangan Katz dan Kahn yang dikutip oleh Eko Maulana Ali. Menurut mereka, dari berbagai definisi tentang kepemimpinan, dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar, yakni, kepemimpinan sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku.

Sebagai atribut, kepemimpinan adalah jenis khusus hubungan kekuasaan yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa seorang dari anggota kelompok itu memiliki kekuasaan untuk menentukan pola perilaku terkait dengan aktivitasnya sebagai anggota kelompok. Maka ketundukan atau loyalitas anggota kelompok kepada seorang pemimpin karena anggota kelompok mempersepsikan seseorang pemimpin itu sebagai simbol organisasi. Persepsi pemimpin sebagai simbol organisasi itu merupakan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin yang bersangkutan. Sebagai contoh, jabatan Presiden itu merupakan simbol negara, maka loyalitas atau penghormatan warga negara kepada seorang Presiden dapat dibaca sebagai loyalitas atribut. Tentu saja setelah orang bersangkutan tidak lagi menjadi Presiden, loyalitas warga negaranya tidak lagi sama dengan ketika masih menjadi Presiden.

Sebagai karakteristik seseorang, kepemimpinan adalah seni dan ilmu pengetahuan yang bertindak sebagai agen perubahan, yaitu orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain

mempengaruhi dirinya. Maka kepemimpinan sesungguhnya merupakan kemampuan membuat orang lain mengubah dirinya yang sebelumnya orang bersangkutan tidak mampu mengubah dirinya sendiri. Sebagai contoh, kepemimpinan mampu mengubah karyawan yang malas menjadi rajin, tidak produktif menjadi produktif, boros menjadi efisien. Adapun kepemimpinan sebagai perilaku dapat didefinisikan sebagai seperangkat proses mempengaruhi seseorang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan.

Dari seluruh definisi kepemimpinan di atas, pertanyaan yang muncul kemudian bagaimana rumusan definisi kepemimpinan yang paling mudah. Saya menawarkan kepada Anda rumusan definisi kepemimpinan yang paling operasional, yakni kepemimpinan merefleksikan suatu proses, di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain atau kelompok, dengan memberikan petunjuk dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan serta hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi. Maka ada empat aktivitas pokok dari seorang pemimpin, yakni; mempengaruhi orang lain, memberikan petunjuk, memfasilitasi kegiatan, dan memfasilitasi hubungan antara orang dengan orang atau bagian dengan bagian dalam organisasi.

Cara berpikir di atas merefleksikan bagaimana seorang pemimpin dituntut memiliki kepemimpinan, meminjam

istilah Warsito Utomo sebagai *leader for leadership*. Maka pemimpin tanpa kepemimpinan seperti dosen tanpa ilmu pengetahuan. Tidak akan bisa seseorang menjadi dosen apabila tidak menguasai ilmu pengetahuan yang akan ditransfer kepada mahasiswanya. Demikian halnya tidak akan sukses seseorang memimpin anggota kelompoknya apabila tidak memiliki kepemimpinan. Maka kepemimpinan merupakan kebutuhan primer seorang pemimpin.

## **2.2. Pengertian Kepemimpinan**

Berbagai ahli mendefinisikan tentang kepemimpinan yang berbeda-beda. Namun sebagian besar menyatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasinya guna mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009)p.441, menyatakan bahwa: "*Leadership as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement*" diartikan Kepemimpinan sebagai penggunaan kuasa dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut ke arah pencapaian sasaran.

Lebih lanjut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) menyatakan bahwa ada tiga tipe *Organizational Power* yakni: *Legitimate Power, Reward power, dan Coercive Power*. Sedangkan dua *personal Power* yakni: *Expert power dan referent power*.

Pengertian lain menurut Fred Luthans (2008)p.281, dikatakan bahwa "*Leadership cannot exist without the full inclusion, initiatives, and the corporation of employees*".

Kepemimpinan tidak bisa ada tanpa pemasukan yang penuh, prakarsa, dan korporasi karyawan. Sedangkan "*Power related to authority and influence*"<sup>1</sup> (Kuasai berhubungan dengan otoritas dan pengaruh).

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2009)p.419, menyatakan bahwa "*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*"<sup>2</sup> (Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah prestasi dari suatu visi atau sasaran).

Hal senada juga menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut pendapat Robert P. Vecchio (2006)p.146, dalam bukunya *Organizational Behavior, Core Concept*; menyatakan bahwa: "*Leadership can be defined as a process through which a person tries to get organizational members to do something that the person desires*" (Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai suatu proses seseorang untuk mencoba sampai kepada anggota organisasi dalam melakukan sesuatu yang orang menginginkannya).

Lebih lanjut dikatakan "*Power and influence can be defined as the ability to change the behavior of others, power embodies the ability to do so with regularly and ease*" (Kekuasaan dan pengaruh dapat digambarkan seperti kemampuan untuk berubah perilaku orang lain,

untuk mewujudkan kemampuan dalam melakukannya dengan *regularly* dan kesenangan).

Sedangkan definisi Kepemimpinan menurut pendapat James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, JR, and Robert Konopaske (2006) p.313 menyatakan bahwa: "*Leadership as attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goals*" (Kepemimpinan sebagai mencoba untuk menggunakan pengaruh dalam memotivasi individu untuk memenuhi beberapa sasaran).

Definisi Kepemimpinan menurut Steven L. Mcshane and Mary Ann Von Glinow (2008) p.402, menyatakan bahwa: "*Leadership is about influencing, motivating and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members*" (Kepemimpinan adalah tentang pengaruh, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk menyokong ke arah sukses dan efektivitas dari organisasi di mana mereka sebagai anggota).

Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel situasional sebagai penetralisir variabel perantara yang selanjutnya berpengaruh terhadap kriteria efektivitas. Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel situasional sebagai substitusi variabel perantara yang selanjutnya berpengaruh terhadap kriteria efektivitas.

Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh variabel situasional yang berpengaruh langsung terhadap kriteria efektivitas. Perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh

variabel perantara yang berpengaruh langsung terhadap kriteria efektivitas.

Para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih dari pada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hodgson & Crainer, 1997) Kekuasaan sebagai sumber kekuasaan yang tersedia bagi untuk menjalankan kepemimpinan mengenai kehidupan organisasi dalam hierarki organisasi.

Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap-sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki. Teori Path-Goal tentang kepemimpinan meneliti bagaimana aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut.

Pengaruh pada satu arah dapat meningkatkan pengaruh pada arah yang lainnya. Sebagaimana dikutip dari Bradford dan Cohen (1984, hlm, 280), "Bila Anda mempunyai pengaruh terhadap atasan maka pengaruh Anda terhadap bawahan dan rekan sejawat akan meningkat; mempunyai pengaruh terhadap kolega akan memberi apa yang diinginkan oleh atasan Anda dan yang dibutuhkan oleh bawahan anda; dan peningkatan prestasi bawahan akan meningkatkan kekuasaan Anda ke samping dan ke atas karena Anda dapat memenuhi kewajiban dan janji-janji Anda."

Mempengaruhi merupakan inti dari kepemimpinan. Agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif, dia harus mampu mempengaruhi orang lain agar mau

menjalankan permintaan, mendukung proposal dan mengimplementasikan kebijakan. Dalam organisasi yang besar, efektivitas manajer tergantung pada kekuatan pengaruhnya terhadap atasan dan rekan sejawat dan juga pengaruhnya terhadap bawahan.

### **2.3. Definisi Kepemimpinan**

Tidak mudah memberikan definisi kepemimpinan yang sifatnya universal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam kehidupan organisasional, termasuk organisasi bisnis. Bahkan dapat dikatakan bahwa jenis-jenis definisi tersebut sama jumlahnya dengan pembuatnya. Akan tetapi terlepas dari cara atau gaya membuat definisi itu, 'benang merah' yang terlihat adalah pengakuan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola organisasi.

Wijono (1997:67) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin, oleh karena hal tersebut terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu:

#### **2.3.1. Kemampuan Sebagai Modal Seorang Pemimpin.**

Di kalangan para pakar yang mendalami teori kepemimpinan masih terjadi perdebatan tentang kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang yang menjadi pemimpin. Perdebatan itu berkisar pada jawaban terhadap pertanyaan apakah pemilikan

kemampuan sudah ditakdirkan atau merupakan hasil tempaan.

- Di satu pihak menganggap bahwa ‘pemimpin’ adalah dilahirkan bukan merupakan hasil tempaan (*leaders are born not made*), berarti kemampuan memimpin akan tumbuh dengan sendirinya. Pandangan ini dapat dikatakan bersifat ‘deterministik’ seolah-olah mempercayai ‘takdir’ yang berarti bahwa tidak usah dipersoalkan latar belakang sosial, pendidikan, dan persiapan untuk menduduki jabatan pemimpin karena akan timbul situasi yang mengakibatkan seseorang tampil sebagai pemimpin. Pandangan ini pada mulanya dianut oleh para pakar dekat kepada dinasti yang berkuasa yang ingin melestarikan kekuasaannya.
- Pada pihak lain menganut pandangan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif seseorang perlu dipersiapkan dan ditempa (*leaders are made, not born*). Dalam dunia ilmiah dua pandangan yang ekstrim tersebut, bukanlah pandangan yang mengandung kebenaran absolute. Karena itu perlu dicarikan jalan tengah

yang dapat mengakomodasi dari perbedaan kedua pandangan tersebut.

- Kemampuan tertentu sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama, akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan. Sebagaimana telah diakui bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan modal dimaksud ialah melalui pendidikan dan pelatihan. Misalnya dengan mengikuti Executive Development Programme yang diselenggarakan oleh universitas dan lembaga pendidikan tinggi yang lain seperti sekolah tinggi dan oleh para konsultan.

### **2.3.2. Perbedaan Antara Manajer dan Pemimpin**

Dalam konteks kehidupan organisasional, manajer dan pemimpin merupakan dua hal yang berbeda. Dengan kata lain tidak semua pemimpin menduduki jabatan manajerial (seperti misalnya terungkap pada adanya pemimpin informal) dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Dari berbagai hal yang membedakan seorang manajer dengan seorang pemimpin, yang menonjol adalah motivasinya, riwayat hidupnya, cara berpikirnya, dan cara bertindak. Gordon (1997:176) menyatakan bahwa:

- Para manajer cenderung menampilkan sikap impersonal, bahkan pasif terhadap

tujuan, sedangkan seorang pemimpin menampilkan sikap personal dan aktif.

- Para manajer cenderung memandang kekaryaan sebagai proses yang memungkinkan penggabungan manusia dan ide yang berinteraksi dalam penentuan strategi dan pengambilan keputusan, sedangkan sebaliknya, para pemimpin berangkat dari posisi kesediaan mengambil resiko tinggi dan bahkan mereka cenderung “mencari resiko dan bahaya, terutama apabila mereka berpendapat bahwa peluang dan imbalan yang akan diterima tinggi.
- Para manajer senang bekerja dengan manusia dan menghindari kegiatan “menyendiri” karena bagi mereka keadaan seperti itu menimbulkan keresahan, sedangkan pemimpin senang “bermain” dengan ide, sifat hubungan dengan manusia yang disenanginya lebih bersifat intuitif disertai dengan ketegasan.

Perbedaan lain antara manajer dengan pemimpin dikemukakan oleh Lock (1999:231) menyatakan bahwa:

- Manajer dimaksudkan untuk menangani kompleksitas kehidupan organisasional,

yang dilakukan dengan menciptakan keteraturan dan konsisten serta diwujudkan melalui perencanaan formal.

- Pemimpin dimaksudkan untuk menangani perubahan yang dilakukan antara lain dengan mengetengahkan visi tentang masa depan yang diinginkan bagi organisasi yang kemudian disosialisasikan sedemikian rupa sehingga visi itu tidak hanya menjadi milik pemimpin, tetapi menjadi milik semua orang dalam organisasi, hal lain ini terjadi berkat sosialisasi yang berakibat pada internalisasi yang pada gilirannya mendorong aktualisasi.

### **2.3.3. Dari Ego-Sentrisme ke Organisasi-Sentrisme**

Ketika seorang karyawan baru memasuki suatu organisasi, dia pasti membawa serta cita-cita, harapan keinginan dan kebutuhan yang sifatnya unik. Pada mulanya hal-hal tersebut mewarnai sikap, tindakan dan perilakunya. Dengan kata lain, pada awal kekarayaan seseorang, ego-sentrismenyalah yang menonjol. Akan tetapi situasi demikian tidak boleh dibiarkan berlanjut. Karena itu salah satu tantangan bagi seorang pemimpin adalah mengubah sikap, tindakan, dan perilaku seperti itu sedemikian rupa sehingga ego-sentrisme para karyawan diganti oleh organisasi-sentrisme. Dengan kata lain, para

pemimpin harus mampu menumbuh suburkan dalam diri bawahannya, kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan. Artinya preferensi pribadi harus dibawa kepada kepentingan dan tuntutan organisasi yang diterjemahkan oleh pemimpin ke dalam strategi, kebijaksanaan, berbagai keputusan dan praktik-praktik operasionalnya.

## **BAB III.**

### **PENGERTIAN PEMIMPIN**

Sejarah Umat Manusia sejak nabi Adam A.S hingga hari ini memperlihatkan bahwa sejak dahulu hingga sekarang manusia hidup berkelompok dan dari kelompok-kelompok tersebut lahir para pemimpin.

Berbagai macam jenis pemimpin, misalnya pemimpin bidang agama, pemimpin bidang kebudayaan, pemimpin bidang pendidikan, pemimpin formal, pemimpin informal, pemimpin politik, pemimpin perusahaan di mana mereka melakukan kerja kepemimpinan pada bidang masing-masing.

Kita juga dapat menyampaikan bahwa, secara logis kita memahami jika ada seorang pemimpin berarti ada pula pihak yang dipimpin. Bahkan dalam ajaran Islam sangat tegas menekankan pentingnya seorang pemimpin dan yang dipimpin.

“Tidak boleh bagi tiga orang berada di manapun di bumi ini, tanpa mengambil salah seorang di antara mereka sebagai amir (pemimpin).

Bagaimana kita memahami antara pihak yang menjadi pemimpin dan yang dipimpin, untuk itu perlu kita membuat pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- Apa saja yang menyebabkan seseorang dapat menjadi pemimpin?
- Apa saja yang membedakan antara pemimpin dan yang dipimpin?

- Apakah pemimpin dapat dipelajari?
- Apakah semua manajer dapat disebut sebagai pemimpin?
- Apakah perbedaan antara pemimpin formal (*Formal Leader*) dengan pemimpin informal (*Informal Leader*)?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas, akan diusahakan semaksimal mungkin dapat diulas dalam penjelasan-penjelasan dalam buku ini, yang akhirnya memberikan pemahaman penuh tentang pemimpin dan kepemimpinan.

### **3.1. Pengertian Pemimpin**

Untuk memulai pemahaman tentang Pemimpin ini, perlu kita memperhatikan pengertian tentang pemimpin:

#### **Menurut Hersey dan Blanchard**

“Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi”. Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996:156) mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan “3A”, yakni:

- *Alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya),

- *Aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama).
- *Allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).

Dapat kita simpulkan bahwa: “Seorang pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama kearah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”.

Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.

Sedangkan yang dipimpin adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, yang dipimpin mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pemimpin tergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin

berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan.

Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, yang dipimpin dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan pemimpin.

### **3.2. Fungsi Pemimpin**

Fungsi pokok pemimpin dalam management organisasi dibagi dalam empat kategori, yaitu:

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

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai.

Perencanaan sering pula diartikan sebagai suatu penetapan tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas serta serangkaian kegiatan untuk mencapainya (Bryant & White,

1987:307). Pengertian yang sama dikemukakan oleh Steven Ott, Hyde, Shafritz (1991:238) mengartikan perencanaan adalah proses pembuatan keputusan formal mengenai masa depan organisasi. Perencanaan merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk menentukan arah kedepan (tujuan dan sasaran) dan cara yang tepat untuk mencapai tujuan akhir yang dikehendaki.

Albanese dalam Steiss (1982:267) mengemukakan, perencanaan merupakan suatu proses atau aktivitas yang akan dilakukan, untuk mencapai tujuan tertentu, bagaimana cara melakukannya, kapan dan di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya. Definisi yang serupa, namun lebih lengkap adalah definisi yang dikemukakan oleh Kast and Ronsenzweig sebagaimana dikutip Steiss (1982:267) bahwa: perencanaan adalah proses memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana caranya, perencanaan mencakup penentuan semua misi, identifikasi bidang, dan menentukan serangkaian tujuan khusus serta menyusun kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapainya. Perencanaan memberikan kerangka kerja suatu sistem terpadu yang kompleks yang saling berhubungan dengan keputusan-keputusan yang akan datang. Perencanaan komprehensif adalah suatu kegiatan yang terpadu yang berusaha untuk memaksimalkan efektivitas keseluruhan organisasi sebagai suatu sistem yang sesuai dengan tujuan dan sasarnya.

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur

yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin.

Alien (1958:57) mengemukakan: Kami dapat merumuskan pengorganisasian sebagai proses menetapkan dan mengelompokkan pekerjaan yang akan dilakukan, merumuskan dan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, serta menjalin hubungan-hubungan agar orang-orang dapat bekerja sama secara paling efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang dilakukan memungkinkan terjadinya hubungan kerja sama yang formal sesuai dengan yang telah ditetapkan. Di samping itu dapat pula terjadi hubungan yang sifatnya informal antara individu dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu koordinasi yang kita sebut proses pengorganisasian oleh pemimpin.

Pengorganisasian merupakan suatu proses dalam mencapai tujuan dan sangat diperlukan oleh masyarakat,

baik dalam bidang profit maupun jasa (pelayanan). Tujuan pengorganisasian akan tercapai bilamana tiap-tiap individu yang ada sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya tujuan akan tercapai.

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Anda akan segera menemukan bahwa terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah: kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi-fungsi pengendalian yaitu: Tani Handoko (1997:359-160) mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Hal ini berarti berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.

Dari beberapa pendapat para pakar di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa pengertian pengendalian adalah suatu proses rangkaian tindakan pengamatan, pengecekan dan penilaian suatu pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta untuk mengetahui apabila pekerjaan yang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau tidak. Sedangkan bila terjadi penyimpangan maka dilakukan tindakan korektif untuk meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

## **BAB IV.**

### **PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN**

Sampai saat ini, studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan para ahli. Dalam kajian manajemen SDM atau perilaku keorganisasian banyak ditemukan literatur yang membahas topik tentang kepemimpinan. Begitu banyaknya teori kepemimpinan yang ditemukan pada saat ini justru dapat membuat bingung para pembaca khususnya dalam menentukan jenis teori atau gaya kepemimpinan yang akan dijadikan pedoman dalam aktivitas manajerialnya. Demikian juga untuk tujuan referensi penelitian, peneliti harus dapat memilah dan memilih secara tepat teori kepemimpinan yang akan dijadikan fokus kajian dalam penelitiannya.

Menurut Afdhal (2004:25) topik kepemimpinan telah dibahas sejak zaman dahulu, sejak Plato masih hidup. Permasalahan utama dalam organisasi bisnis selalu sama, yaitu: kekurangan pemimpin. Sebagai bukti begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi, sampai tahun 2002 telah diterbitkan sekitar 2000 judul buku yang membahas secara khusus mengenai kepemimpinan. Dua pakar kepemimpinan Robert Coffe dan Garret Jones yang dikutip oleh Afdhal melihat bahwa hal penting yang diperlukan oleh para pemimpin adalah: visi, energi, kekuatan dan arah strategis.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berasal dari kata

kerja (*verb*) *to lead* yang artinya: memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Guru manajemen modern Peter Drucker menyebutkan betapa pentingnya peranan kepemimpinan para manajer dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin mampu mengubah keadaan dan membuat segala impian dan cita-cita organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan (*makes thing happen*).

Mengingat begitu banyaknya penulis atau penemu teori kepemimpinan, maka dalam buku ini hanya dibahas beberapa teori tentang kepemimpinan yang utama saja.

Dalam aliran behavioral seorang manajer tidak harus dilahirkan, namun dapat dipersiapkan atau ditugaskan. Kepemimpinan bukanlah sebuah jabatan dalam organisasi, tetapi sebuah kekuatan yang sangat berpengaruh. Kepemimpinan bukanlah berdasarkan kepada jabatan atau kedudukan, tapi terletak pada otoritas dan prestise seseorang. Kepemimpinan mungkin datang dari antusiasme pribadi, otoritas pribadi, kredibilitas, pengetahuan, keterampilan atau karisma. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah adanya *power* atau pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap anak buahnya.

Pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan dapat didefinisikan melalui beberapa pendekatan, di antaranya:

1. Pendekatan berdasarkan karakteristik pribadi.

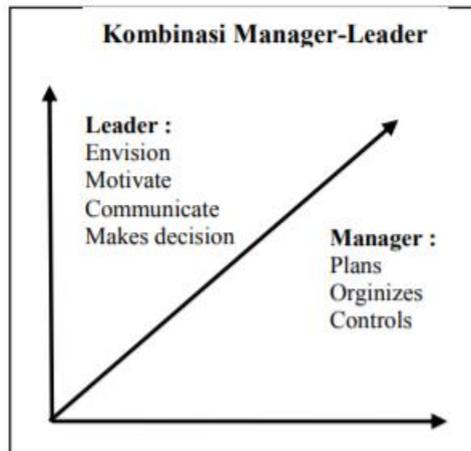
Pendekatan ini menekankan atribut-atribut pribadi

sang pemimpin. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini bahwa seseorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang-orang lain yang bukan pemimpin. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa kemampuan pemimpin telah dimiliki seseorang secara alamiah sejak dilahirkan atau bahkan sejak dalam kandungan. Para penganut teori ini berpendapat bahwa *certain people are born to be leader*. Pendapat ini disebut *trait theory*.

2. Pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan ini sangat diwarnai oleh pendekatan yang berfokus pada aspek psikologis, terutama psikologi kepemimpinan kelompok. Pendekatan ini disebut pendekatan behavioral atau environmental.
3. Pendekatan berdasarkan kekuasaan-pengaruh. Pendekatan ini memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan kepemimpinan karismatik.
4. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sifat pekerjaan, hubungan moralitas atasan bawahan, serta faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikutnya. Pendekatan kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan

kontingensi (*contingency leadership*) atau (*situational leadership*).

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Dengan demikian, pada saat yang bersamaan seorang pegawai atau manajer sebenarnya secara otomatis memiliki dua fungsi sekaligus, yaitu sebagai *manager* dan *leader*. Upaya-upaya pemimpin untuk mengkombinasikan kecakapan kepemimpinan dan manajerial akan menghasilkan kompetensi yang optimal untuk mencapai hasil. Kombinasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kombinasi Leader-Manager

Selanjutnya Overton (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*the ability to get work done with*

*and through others while gaining their confidence and cooperation”.*

Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain, dalam hal ini anak buah untuk mencapai tujuan organisasinya. Namun demikian, pemimpin memiliki tiga faktor keterbatasan, yaitu:

1. Pengetahuan dan keterampilan pemimpin itu sendiri.
2. Keterampilan anak buah.
3. Lingkungan kerja.

Pemimpin formal dipilih dan ditentukan oleh organisasi, sedangkan pemimpin informal dipilih oleh anggota kelompok. Pemimpin formal dipilih untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pemimpin informal memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok dan persahabatan serta pengakuan.

#### **4.1. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. *Leadership* adalah kata benda (*noun*) yang berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara harfiah memiliki banyak makna, di antaranya: menyebabkan, menuntun, memimpin, menggiring, mengarahkan dan memenangkan (Echols and Shadily, 1997:351).

Pemimpin (*leader*) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain

(pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya.

Menurut Stogdill (1974:259) dalam Yukl (2010:20) beberapa definisi atau batasan kepemimpinan yang telah dikenal sejak kurun waktu 50 tahun terakhir di antaranya:

<p><i>Leadership is “the behavior of an individual... directing the activities of a group toward a shared goal”, (Hemphill &amp; Coons, 1957:7).</i></p>	<p>Kepemimpinan adalah "perilaku individu... mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama", (Hemphill &amp; Coons, 1957:7).</p>
<p><i>Leadership is “the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization”, (Katz &amp; Kahn, 1978:528).</i></p>	<p>Kepemimpinan adalah "pengaruh incremental di atas mekanisme kepatuhan dengan arahan rutin organisasi", (Katz &amp; Kahn, 1978:528).</p>
<p><i>“Leadership is exercised when a person ... mobilize ... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers”,</i></p>	<p>"Kepemimpinan dilaksanakan ketika orang... memobilisasi ... sumber daya institusional, politik, psikologis, dan lainnya sehingga membangkitkan,</p>

<i>(Burns, 1978:18).</i>	melibatkan, dan memuaskan motivasi pengikut", (Burns, 1978:18).
<i>"Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others", (Smircich &amp; Morgan, 1982:258).</i>	"Kepemimpinan diwujudkan dalam proses di mana satu atau lebih individu berhasil dalam kelompok dan menyadari realitas kehadiran orang lain", (Smircich & Morgan, 1982:258).
<i>Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement", (Rauch &amp; Behling, 1984:46).</i>	Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan", (Rauch & Behling, 1984:46).
<i>"Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished", (Richards &amp; Engle, 1986:206).</i>	"Kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan agar tujuan dapat dicapai", (Richards & Engle, 1986:206).
<i>"Leadership is a process of giving purpose</i>	"Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan

<p><i>(meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose”, (Jacobs &amp; Jaques, 1990:281)</i></p>	<p>(arahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan", (Jacobs &amp; Jaques, 1990:281).</p>
<p><i>Leadership “is the ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive”, (Schein, 1992:2).</i></p>	<p>Kepemimpinan "adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif", (Schein, 1992:2).</p>
<p><i>“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed”, (Drath &amp; Palus, 1994:4).</i></p>	<p>Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang bersama sehingga orang akan memahami dan berkomitmen", (Drath &amp; Palus, 1994, h. 4)</p>
<p><i>Leadership is “the ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the</i></p>	<p>Kepemimpinan adalah "kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk memberikan</p>

<p><i>organization...”, (House et al., 1999:184).</i></p>	<p>kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi ...”, (House et al, 1999:184).</p>
<p><i>Leadership is “the influencing process of leaders and followers to achieve organizational goals/objectives through change”, (Lussier N. Robert &amp; Christopher F. Achua, 2007:6).</i></p>	<p>Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan ...", (Lussier N. Robert &amp; Christopher F. Achua, 2007:6).</p>

Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tidak terdapat satu pun teori yang paling sempurna menjelaskan gaya kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun setiap teori telah berjasa dalam memberikan kontribusi terhadap perkembangan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Upaya memahami berbagai teori dan hasil riset kepemimpinan sangatlah penting karena dapat membantu menentukan kebijakan strategis dalam organisasi memilih yang di bawahinya.

Sebagai contoh, jika kita yakin terhadap teori sifat (*Trait Theory*) yang beranggapan bahwa orang-orang tertentu sejak dilahirkan telah dianugerahi oleh Tuhan YME berupa bakat, sifat atau karakteristik dasar yang secara alamiah sangat ideal untuk menjadi pemimpin. Jika hal-hal

demikian diyakini para pemimpin, maka dalam proses rekrutmen manajer perlu dilakukan serangkaian tes psikologi untuk mendapatkan calon yang memiliki traits yang ideal untuk diangkat menjadi seorang pemimpin.

Jika kita percaya bahwa kepemimpinan terdiri dari keterampilan atau perilaku spesifik tertentu (*Leader Behavior Theory*), maka kita akan menerima apapun jenis kepribadian pegawai, kemudian melatihnya untuk menjadi pemimpin yang efektif dan sukses.

Jika kita percaya bahwa pemimpin yang baik adalah hasil interaksi atau kombinasi antara jenis kemampuan dan perilaku tertentu dengan aspek-aspek tertentu dari sebuah situasi (*Situational Leadership Theory*), maka kita akan memilih orang-orang tertentu untuk menjadi pemimpin pada waktu dan situasi tertentu serta melatih pemimpin agar perilakunya disesuaikan dengan situasi dan kondisi tugas yang dihadapinya.

Jika seseorang memiliki keyakinan dan intuisi yang tajam dalam kepemimpinannya, maka dia akan menentukan sendiri gaya kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan ini boleh dikatakan telah keluar dari “pakem” atau teori kepemimpinan yang telah ada. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan kontemporer atau *Specific Behavior Theory*. Para pelaku bisnis sekarang yang didirikan oleh generasi muda seperti Larry Page dan Sergey Brin (Google) dan Bill Gates (Microsoft) cenderung menerapkan gaya kepemimpinan tersebut.

Buku ini akan membahas beberapa teori kepemimpinan utama yang populer dengan harapan dapat diaplikasikan baik dalam pengelolaan organisasi maupun kehidupan sehari-hari di masyarakat. Teori-teori kepemimpinan yang dibahas dalam buku ini telah lama dikenal baik oleh kalangan akademisi, praktisi maupun masyarakat luas. Setiap teori kepemimpinan akan dibahas secara mendalam mengenai asumsi, karakteristik atau deskripsi teori dan manfaat aplikatif yang dapat diperolehnya.

#### **4.2. Syarat Menjadi Pemimpin**

Seorang pemimpin bertugas menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, maka sudah barang tentu ia harus memiliki sifat-sifat yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya.

Banyaknya sifat-sifat ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbeda-beda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan.

Untuk memperoleh perbandingan yang luas berikut ini akan diuraikan sifat-sifat atau syarat-syarat kepemimpinan yang diajukan oleh beberapa ahli, pemuka masyarakat, dan bahkan berdasarkan tradisi masyarakat tertentu.

Menurut Dr. Roeslan Abdulgani seorang pemimpin harus memiliki kelebihan dalam 3 hal dari orang-orang yang dipimpinnya:

1. Kelebihan dalam bidang ratio. Artinya seseorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang

tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya. Memiliki pengetahuan tentang cara-cara untuk menjalankan organisasi secara efisien. Dan dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpin ke arah berhasilnya tujuan.

2. Kelebihan dalam bidang rohaniah. Artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang memancarkan keluhuran budi, ketinggian moral, dan kesederhanaan watak.
3. Kelebihan dalam bidang lahiriah/jasmaniah. Artinya dengan kelebihan ketahanan jasmaniah ini seorang pemimpin akan mampu memberikan contoh semangat dan prestasi kerja sehari-hari yang baik kepada orang-orang yang dipimpin.

Terry menyebutkan adanya 8 buah syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yang baik, yaitu memiliki:

1. Kekuatan atau energi. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan lahiriah dan rohaniah sehingga mampu bekerja keras dan banyak berpikir untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.
2. Penguasaan emosional. Seorang pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dan tidak mudah marah dan putus asa.
3. Pengetahuan mengenai hubungan kemanusiaan. Seorang pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang manusiawi dengan bawahannya dan orang-orang lain, sehingga mudah

mendapatkan bantuan dalam setiap kesulitan yang dihadapinya.

4. Motivasi dan dorongan pribadi yang akan mampu menimbulkan semangat, gairah, dan ketekunan dalam bekerja.
5. Kecakapan berkomunikasi. kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah mengambil intisari pembicaraan.
6. Kecakapan mengajar pemimpin yang baik adalah guru yang mampu mengajar dan memberikan teladan dan petunjuk-petunjuk, menerangkan yang belum dengan gambaran jelas serta memperbaiki yang salah.
7. Kecakapan bergaul. Dapat mengetahui sifat dan watak orang lain melalui pergaulan agar dengan mudah dapat memperoleh kesetiaan dan kepercayaan. Sebaiknya bawahan juga bersedia bekerja dengan senang hati dan sukarela untuk mencapai tujuan.
8. Kemampuan teknis kepemimpinan. Mengetahui azas dan tujuan organisasi. Mampu merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengawasi, dan lain-lain untuk tercapainya tujuan. Seorang pemimpin harus menguasai baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis dalam bidang usaha yang dipimpinya.

Dalam amanatnya mengenai masalah kepemimpinan berdasarkan falsafah Pancasila, Jenderal Soeharto menyimpulkan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin:

1. Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu kesadaran beragama dan beriman teguh.
2. *Hing ngarsa sung tulada*, yaitu memberi suri-tauladan yang baik di hadapan anak buah.
3. *Hing madya mangun karsa*, yaitu bergiat dan menggugah semangat di tengah-tengah masyarakat (anak buah).
4. *Tut Wuri handayani*, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah.
5. *Waspada purba wisesa*, yaitu mengawasi dan berani mengoreksi anak buah.
6. *Ambeg parama arta*, yaitu memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.
7. *Prasaja*, yaitu bertingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan
8. *Satya*, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasan terhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga ke samping.
9. Hemat, yaitu kesadaran dan kemampuan membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting.

10. Sifat terbuka, yaitu kemauan, kerelaan, keikhlasan, dan keberanian untuk mempertanggung jawabkan tindakan-tindakannya.
11. Penerusan, yaitu kemauan, kerelaan, dan keikhlasan untuk pada saatnya menyerahkan tugas dan tanggung jawab serta kedudukan kepada generasi muda guna diteruskannya.

Dari dunia pewayangan dan pustaka lama pun, seringkali dapat kita pelajari sifat-sifat yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Misalnya seperti yang diajarkan oleh Resi Abiyasa kepada ksatriya Arjuna dalam kisah Mahabarata: *Heneng*, *Hening*, *Heling*, dan *Hawas*:

- *Heneng* artinya tenang. Seorang pemimpin harus memiliki sifat tenang dalam menghadapi segala persoalan. Jika mudah gelisah maka anak buah pun akan menjadi gelisah. Dengan ketenangan segala persoalan akan lebih mudah dihadapi.
- *Hening* artinya cipta. Seorang pemimpin harus memiliki ide, prakarsa, dan kreatif.
- *Heling* artinya ingat atau sadar. Seorang pemimpin harus selalu ingat kepada orang-orang yang dipimpinya atau kepada rakyat.
- *Hawas* artinya waspada. Seorang pemimpin harus selalu waspada terhadap segala sesuatu yang mungkin terjadi.

### 4.3. Sifat Pemimpin

Selanjutnya berikut ini 8 sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagaimana diajarkan oleh Sri Rama kepada Wibisana ketika hendak menjadi raja di Alengka menggantikan Rahwana kakaknya.

Dalam dunia pewayangan ke-8 sikap atau laku ini disebut dengan "*Hasta Brata*", meliputi:

1. Surya Brata. Surya artinya matahari. Maksudnya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti matahari yang dapat memberikan penerangan kepada dunia. Pemimpin harus mampu memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan organisasi. Cakap berkomunikasi dan mengajar bawahan untuk menjelaskan segala yang belum dimengerti.
2. Bayu Brata. Bayu artinya angin, yang memberikan kesejukan kepada siapapun saat udara panas. Seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami perasaan dan kehendak serta pikiran anak buah, bersikap ramah tamah dan memiliki budi yang tinggi, sehingga dapat memberikan kesejukan kepada segenap bawahannya.
3. Indra Brata. Indra artinya hujan, yang memberikan kesuburan. Maksudnya seorang pemimpin harus dapat mengusahakan dan menjamin kesejahteraan lahir dan batin orang-orang yang dipimpinya.
4. Dhana Brata. Dhana artinya harta atau kekayaan. Seorang pemimpin harus dapat menggunakan

harta kekayaan sebaik-baiknya untuk kepentingan bersama dan bukan hanya untuk kepentingan sendiri. Sebaliknya pemimpin bahkan harus memberikan contoh sikap hidup dan cara hidup yang sederhana.

5. Sasi Brata. Sasi artinya bulan, yang dapat membuat senang siapa saja yang menatapnya. Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang membuat dirinya disenangi oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara pemimpin menyenangkan dan menghargai bawahannya (anak buah)
6. Yama Brata. Yama artinya jiwa. Pemimpin harus tegas dalam menegakan keadilan seperti halnya Dewa Yama yang tanpa ragu-ragu dan tanpa pandang bulu mencabut jiwa (jika perlu) mereka yang salah. Siapa yang salah wajib dikenai hukuman yang setimpal dengan menegakan keadilan.
7. Pasa Brata. Pasa adalah senjata dewa Baruna yang tak pernah meleset mengenai sasarannya. Maksudnya dalam mengambil keputusan seorang pemimpin harus berdasarkan pertimbangan dengan melihat fakta-fakta, bijaksana, sehingga tepat mengenai sasarannya.
8. Agni Brata. Agni artinya api, artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti api yang

memberikan kehangatan kepada anak buah, membangkitkan semangat bekerja yang berapi-api.

#### **4.4. Bekal Minimal Seorang Pemimpin**

Menjadi seorang pemimpin itu tidak mudah. Kalau untuk menjadi pemimpin yang asal-asalan memang tidak dituntut syarat tertentu/minimal. Seorang pemimpin semestinya memiliki bekal-bekal minimal sebagai berikut:

##### **Memiliki Kharisma**

Menjadi pemimpin itu tidak mudah. Tidak semudah yang dibayangkan orang. Ia harus siap secara intelektual dan moral. Karena ia akan menjadi figur yang diharapkan banyak orang/bawahan. Perilakunya harus menjadi teladan/patut diteladani. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan di atas kemampuan rata-rata bawahannya. Singkatnya: seorang pemimpin harus mempunyai karisma. Karakteristik pemimpin yang punya kharisma adalah:

1. Perilakunya terpuji.
2. Jujur dan dapat dipercaya.
3. Memegang komitmen.
4. Konsisten dengan ucapan.
5. Memiliki moral agama yang cukup.

##### **Memiliki Keberanian**

Tidak lucu bila seorang pemimpin tidak memiliki keberanian. Minimal keberanian berbicara, mengemukakan

pendapat, beradu argumentasi dan berani membela kebenaran. Secara lebih khusus keberanian itu ditunjukkan dalam komitmen berani membela yang benar, memegang teguh pada pendirian yang benar, tidak takut gagal, berani ambil resiko, dan berani bertanggung jawab.

### **Memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain**

Salah satu ciri bahwa seseorang memiliki jiwa kepemimpinan adalah kemampuannya mempengaruhi seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan kemampuannya berkomunikasi, ia dapat mempengaruhi orang lain. Adapun cara-cara untuk mempengaruhi orang lain antara lain:

1. Membuat orang lain merasa penting.
2. Membantu kesulitan orang lain.
3. Mengemukakan wawasan dengan cara pandang yang positif.
4. Tidak merendahkan orang lain.
5. Memiliki kelebihan atau keahlian.

### **Mampu Membuat Strategi**

Seorang pemimpin semestinya identik dengan seorang ahli strategi. Maju-mundurnya perusahaan, gagal-berhasilnya suatu organisasi, banyak ditentukan oleh strategi yang dirancang oleh pimpinan perusahaan atau pimpinan organisasi. Adapun kriteria seorang pemimpin yang mampu menyusun strategi:

1. Menguasai medan.
2. Memiliki wawasan luas.

3. Berpikir cerdas.
4. Kreatif dan inovatif.
5. Mampu melihat masalah secara komprehensif.
6. Mampu menyusun skala prioritas.
7. Mampu memprediksi masa depan.

### **Memiliki Moral yang Tinggi**

Banyak orang berpendapat bahwa moralitas merupakan ukuran berkualitas atau tidaknya hidup seseorang. Apalagi seorang pemimpin yang akan menjadi panutan. Seorang pemimpin adalah seorang panutan yang secara moral dapat dipertanggungjawabkan. Tanda-tanda seorang pemimpin yang bermoral tinggi:

1. Tidak menyakiti orang lain.
2. Menghargai siapa saja.
3. Bersikap santun.
4. Tidak suka konflik.
5. Tidak gegabah.
6. Tidak mau memiliki yang bukan haknya.
7. Perkataannya terkendali dan penuh perhitungan.
8. Perilakunya mampu dijadikan contoh.

### **Mampu menjadi Mediator**

Seorang pemimpin yang bijak mampu bertindak adil dan berpikir *objektif*. Dua hal tersebut akan menunjang tugas pimpinan untuk menjadi seorang mediator. Syarat seorang mediator meliputi beberapa kriteria:

1. Berpikir positif.

2. Setiap ada masalah selalu berada di tengah.
3. Memiliki kemampuan melobi.
4. Mampu mendudukan masalah secara proporsional.
5. Mampu membedakan kepentingan pribadi dan kepentingan umum.

### **Mampu menjadi Motivator**

Hubungan seorang pemimpin dengan motivasi yaitu seorang pemimpin adalah sekaligus seorang motivator. Demikianlah memang seharusnya. Pimpinan adalah titik sentral dan titik awal sebuah langkah akan dimulai. Motivasi akan lahir jika pimpinan menyadari fungsinya sebagai motivator. Tanda-tanda seorang pemimpin menyadari fungsinya sebagai motivator:

1. Memiliki kepedulian kepada orang lain.
2. Mampu menjadi pendengar yang baik.
3. Mengajak kepada kebaikan.
4. Mampu meyakinkan orang lain.
5. Berusaha mengerti keinginan orang lain.

### **Memiliki Rasa Humor**

Akan lebih mudah seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya – jika didukung sifat humoris pimpinan – memiliki humor yang tinggi. Kata orang humor lebih penting dari kenaikan gaji. Termasuk kategori pemimpin yang memiliki rasa humor adalah sebagai berikut:

1. Murah senyum.

2. Mampu memecahkan kebekuan suasana.
3. Mampu menciptakan kalimat yang menyegarkan.
4. Kaya akan cerita dan kisah-kisah lucu.
5. Mampu menempatkan humor pada situasi yang tepat.

# **BAB V.**

## **TEORI KEPEMIMPINAN MENURUT PARA AHLI**

### **5.1. Kepemimpinan**

Perkembangan zaman, kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin.

Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang leadership dengan berbagai sudut pandang atau perspektifnya. Leadership tidak hanya dilihat dari bak saja, akan tetapi dapat dilihat dari penyiapan sesuatu secara berencana dan dapat melatih calon-calon pemimpin.

Kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan kita, terutama dalam kehidupan berkelompok atau bernegara. Bayangkan jika suatu kelompok atau suatu negara tidak mempunyai seorang pemimpin.

Mereka akan bingung ke mana tujuan atau ideologinya akan dibawa. Bahkan mungkin ada beberapa orang yang merasa mereka memimpin atau dominan.

Hal itu harus dihindari dalam suatu kelompok atau negara. Karena itu akan menimbulkan perpecahan yang akan menghancurkan kelompok atau negara itu.

Salah satu contohnya adalah di negara kita, yaitu Indonesia. Kepemimpinan tertinggi berada di tangan

presiden. Segala keputusan tertinggi hanya berhak diambil oleh presiden, kecuali dalam saat-saat tertentu.

Bayangkan jika negara kita tidak mempunyai seorang pemimpin. Pasti negara kita akan kacau balau. Keputusan-keputusan penting tidak dapat diambil. Masalah juga tidak akan terselesaikan. Apalagi jika banyak orang yang mengaku dirinya adalah seorang pemimpin. Kita akan kebingungan, perintah siapakah yang harus kita patuhi.

Kepemimpinan yang baik, akan menghasilkan kelompok atau negara yang baik. Sedangkan kepemimpinan yang buruk, akan menghasilkan kelompok atau negara yang buruk.

Oleh karena itu, mulai sekarang kita harus belajar menjadi seorang pemimpin. Tidak usah memimpin kelompok atau negara, tapi mulailah untuk memimpin diri kita sendiri.

### **5.1.1. Kepemimpinan atau *Leadership***

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

### **5.1.2. Pengertian Kepemimpinan**

**Menurut Tead; Terry; Hoyt** (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

**Menurut Young** (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

**Moejiono** (2002) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2002).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus

dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Dalam Ensiklopedi Umum halaman 549, kata “kepemimpinan” ditafsirkan sebagai hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia karena adanya kepentingan bersama. Hubungan itu ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari seorang manusia itu. Manusia atau orang ini biasanya disebut yang memimpin atau pemimpin, sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.

## **5.2. Teori Kepemimpinan**

Sama halnya dengan gaya kepemimpinan, mencari teori kepemimpinan yang tunggal juga merupakan pekerjaan sia-sia. Ada beragam teori yang dikemukakan para ahli ketika menjelaskan topik tentang kepemimpinan.

Sedarmayanti mengungkapkan ada tiga teori kepemimpinan dan ada satu pendekatan terbaru. Ketiga teori itu adalah; teori sifat, teori kepribadian perilaku, dan teori kepemimpinan situasional. Senada dengan itu, Ali juga menyebutkan berdasarkan seringnya ia disebut, teori kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut, yakni; pendekatan sifat, pendekatan gaya atau tindakan, dan pendekatan kontijensi.

Menurut Wursanto (2002: 197) dalam bukunya *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* menjelaskan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau

bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

### **5.2.1. Teori Kelebihan**

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

### **5.2.2. Teori Kepribadian Pelaku**

Penelitian terhadap kepemimpinan merupakan objek yang terus didalami oleh para ilmuwan sosial, khususnya ilmu manajemen, ilmu administrasi publik, ilmu politik, psikologi, sosiologi, dan antropologi. Perkembangan studi ini sangat cepat, hingga tahun 1940-an para peneliti manajemen organisasi dan sosiologi terus melakukan eksplorasi pemikiran. Salah satu fokus studi yang berkembang di sekitar era ini adalah melihat urgensi perilaku seseorang terhadap efektifitas kepemimpinannya. Hasil studi di dua perguruan tinggi yang terkenal ketika itu dijelaskan sebagai berikut.

- a. Studi dari *University of Michigan*.
  1. Pemimpin yang berfokus pada pekerjaan. Hasil temuan *University of Michigan* menyebutkan pemimpin yang berfokus pada pekerjaan berorientasi

pada tugas. Karena itulah pemimpin yang demikian menerapkan pengawasan ketat atas kerja bawahannya dan mengedepankan prosedur kerja yang ketat. Pemimpin yang memiliki tipe ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman, untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

2. Pemimpin yang berfokus pada bawahan. Pemimpin seperti ini cenderung mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhan. Caranya adalah menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan partisipasi pribadi pengikutnya. Asumsinya, tindakan ini dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

b. Studi dari *Ohio State University*

1. Membentuk struktur. Pada tipe ini pemimpin mengedepankan perilaku anggota organisasi dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung

membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin seperti ini juga cenderung membentuk struktur tinggi serta berorientasi pada tujuan dan hasil.

2. **Konsiderasi.** Pemimpin yang memiliki tipe ini cenderung melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

### **5.2.3. Teori Sifat**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

Teori sifat berusaha menyelami karakteristik yang paling khas dari pemimpin dengan melihat variabel fisik, mental dan kepribadian. Asumsi teori ini menyebutkan bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahkan Tuhan

beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain. Ciri tersebut misalnya; energi yang lebih, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.

Sedarmayanti mengupas bahwa keberhasilan manajerial pemimpin disebabkan karena ia memiliki kemampuan luar biasa, meliputi;

- a. Intelgensi
- b. Kepribadian
- c. Karakteristik fisik

### **Teori Kepemimpinan Situasional**

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

#### **5.2.4. Pendekatan Terbaru dalam Kepemimpinan**

Ada tiga teori baru yang sering diperdebatkan dalam berbagai diskusi tentang kepemimpinan. Ketiga teori tersebut adalah; teori atribusi (penghubung) kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional. Berikut penjelasan singkatnya.

- a. Teori atribusi kepemimpinan. Mengatakan kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu lain.

- b. Teori kepemimpinan kharismatik. Mengatakan kepemimpinan diperoleh seseorang karena kelebihan (kharisma) yang dimilikinya dibanding kebanyakan orang lain. Kharismatik dapat berasal dari berbagai sumber, seperti kealiman, kesaktian, pendidikan, dan lain-lain.
- c. Kepemimpinan transaksional lawan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Sedangkan pemimpin transformasional, merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.

### **5.2.5. Teori Keturunan**

Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

### **5.2.6. Teori Kharismatik**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

### **5.2.7. Teori Bakat**

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

### **5.2.8. Teori Sosial**

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

## **BAB VI.**

### **MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN**

Konsep model kepemimpinan dapat disepadankan dengan gaya kepemimpinan. Yang saya maksudkan dengan model kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan seorang pemimpin ketika dia sedang berusaha mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi.

Istilah gaya secara sederhana adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya. Meminjam konsep dari Thoha (1997) yang dikutip dari karya Eko Maulana Ali, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal usaha menyalurkan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya. Meletakkan pemahaman ini, kemudian menjadi logis jika para ilmuwan seringkali mengukur kesuksesan pemimpin dengan mempelajari gaya kepemimpinannya.

Pertanyaan dasarnya kemudian jika diklasifikasikan maka ada berapa cluster gaya kepemimpinan yang sering melekat pada seorang pemimpin? Para ilmuwan organisasi telah mengelompokkan tiga gaya kepemimpinan sebagai berikut.

1. **Gaya kepemimpinan demokratis.**

Jenis gaya pemimpin ini adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Maka setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Selain itu semua anggota dapat mengetahui bagaimana melaksanakan kebijakan secara efektif dan efisien.

2. **Gaya kepemimpinan otoriter.**

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas bawahan (anak buah) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin.

### 3. **Gaya kepemimpinan bebas.**

Di sini kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya.

Senada dengan pandangan Ali di atas, karya Umam juga menyebutkan lima gaya kepemimpinan. Penjelasannya sebagai berikut:

#### 1. **Gaya kepemimpinan autokratis.**

Pemimpin jenis ini merupakan pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Biasanya yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini adalah memberitahukan tugas serta menuntut kepatuhan seseorang secara penuh tanpa bertanya-tanya, dan totalitas. Biasanya praktek gaya kepemimpinan autokratis dilakukan dengan dua model, yakni model garis keras dan model paternalistik. Pemimpin autokratik bisa

menggunakan dua model di atas sekaligus atau salah satunya. Pemimpin yang menganut model garis keras selalu menuntut kepatuhan dari bawahannya. Sedangkan model paternalistik, sama dengan model garis keras, yakni menuntut kepatuhan bawahan. Berbeda dengan model garis keras, pada model paternalistik menuntut kepatuhan bawahan berdasarkan hubungan yang bersifat pribadi. Biasanya praktek paternalistic muncul ketika bawahan beranggapan pemimpin mereka mengetahui segalanya tentang organisasi, atau ketergantungan pribadi bawahan kepada pemimpin. Misalnya karena bawahan mengharapkan imbalan dari pemimpin atas kepatuhannya melayani pemimpin bersangkutan, atau karena bawahan beranggapan pemimpin tersebut bisa memberikan rasa aman.

## 2. **Gaya kepemimpinan birokratis.**

Gaya ini sering dikenal sebagai gaya paling kaku karena pemimpin yang memilih gaya ini selalu mendeskripsikan tugas dan cara pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan. Pemimpin dengan gaya ini selalu mengedepankan apa yang sepenuhnya tertulis, tertuang dalam prosedur dan peraturan yang terkandung dalam organisasi. Biasanya pemimpin birokratis memiliki pandangan bahwa semua aturan atau ketentuan organisasi

adalah “*absolute*”. Pemimpin seperti ini cenderung lambat dalam mengambil keputusan karena terlebih dahulu memeriksa peraturan atau prosedur yang telah dituliskan dalam kaedah organisasi.

3. **Gaya kepemimpinan diplomatis.**

Pemimpin dengan gaya ini selalu berusaha melakukan langkah persuasi secara pribadi jika ada masalah dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya seperti ini juga kurang suka mempergunakan kekuasaannya. Pemimpin seperti ini lebih memilih cara motivasi bukan instruksi dalam manajemen organisasi.

4. **Gaya kepemimpinan partisipatif.**

Di sini pemimpin selalu terbuka dan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi atau setidaknya mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu.

5. **Gaya kepemimpinan free rein leader.**

Pemimpin seperti ini dapat diibaratkan seperti penunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Meskipun demikian pemimpin seperti ini tidak benar-benar memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Pemimpin seperti ini tetap melakukan pengawasan dan pengendalian atas kerja bawahannya.

Dari seluruh penjelasan gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan sesuai dengan latar belakang pribadinya dan budaya organisasi mereka. Tentu gaya kepemimpinan yang diperlukan pada organisasi militer berbeda dengan kebutuhan gaya kepemimpinan pada organisasi sipil. Demikian halnya gaya kepemimpinan di perguruan tinggi berbeda dengan gaya kepemimpinan di birokrasi pemerintah daerah. Gaya kepemimpinan di yayasan berbeda juga dengan gaya kepemimpinan pada organisasi privat, demikian seterusnya. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan, termasuk memiliki tingkat efektifitas yang berbeda. Maka memperdebatkan mana gaya kepemimpinan yang paling baik, merupakan pekerjaan yang sia-sia.

### **6.1. Tipologi Pemimpin**

Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akan membentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka.

Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya.

Gordon (1997:345) menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipe pemimpin yang otoriter, tipe paternalistis, tipe laissez faire, tipe demokratik dan tipe kharismatik.

#### **6.1.1. Pemimpin Tipe Otoriter**

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis. Akan tetapi situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratik sekalipun mungkin sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu, harus menggunakan gaya otoriter untuk kemudian kembali ke gaya yang merupakan ciri utamanya, yaitu gaya yang demokratik. Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut:

- a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi, hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan

organisasi adalah identik. Dengan demikian, yang bersangkutan memandang dan memperlakukan organisasi sebagai miliknya.

- b. Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya. Orang yang berpotensi demikian segera disingkirkannya.
- c. Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi penyakit megalomaniac (gila kehormatan) dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya pada waktu ia mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
- d. Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan konsekuensi dari tiga ciri yang disebut terdahulu. Dengan ciri tersebut timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya.
- e. Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan

merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga mengalahkan kriteria kekayaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral etika.

- f. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menetapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Dalam suasana kerja seperti itu tidak ada kesempatan bagi para bawahan untuk bertanya, apalagi mengajukan pendapat atau saran. Tidak usah berbicara tentang kesempatan menyampaikan kritik. Kalau pemimpin yang bersangkutan sudah mengambil keputusan, biasanya keputusan itu dikeluarkan dalam bentuk perintah dan para bawahan tinggal melaksanakan saja.
- g. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat. Karena itu, pemimpin yang demikian selalu berupaya untuk menciptakan instrumen pengawasan sedemikian rupa sehingga dasar ketaatan para bawahan bukan kesadaran, melainkan ketakutan. Efektivitas kepemimpinan yang otoriter terlihat hanya selama instrumen

pengendalian dan pengawasan berfungsi dengan baik.

Seperti telah ditekankan di muka, tipe ini bukanlah tipe yang ideal karena ciri-cirinya yang bersifat negatif. Akan tetapi telah ditekankan pula bahwa ciri-ciri tipe ini perlu dikenali agar:

- a. Seseorang yang menjabat pemimpin tidak terjebak oleh sifat-sifat tipe ini.
- b. Meskipun terpaksa menggunakannya gaya yang otoriter karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi, segera mampu meninggalkan gaya itu dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.

### **6.1.2. Pemimpin Tipe Paternalistik**

Ciri-ciri dari pemimpin tipe paternalistik ini merupakan penggabungan antara beberapa ciri negatif dan ciri positif. Dan berbagai ciri yang menonjol adalah sebagai berikut:

- a. Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai "*figurehead*".
- b. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya menggurui dan bahwa para bawahannya harus

melaksanakan apa yang diajarkannya itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini seorang pemimpin tidak membuka pintu bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya. Misalnya, jika ada bawahan yang telah selesai mengikuti suatu program pelatihan dan ingin menerapkan hal baru yang telah dipelajarinya, seorang pemimpin yang paternalistik akan cenderung berkata, "Kita sudah menjalankan roda organisasi ini dengan cara dan teknik-teknik yang saya terapkan untuk digunakan. Ternyata cara dan teknik saya itu membawa hasil yang menggembirakan. Cara dan teknik 'baru' yang anda bawa dan akan diterapkan itu belum tentu membuahkan hasil yang lebih baik.

- c. Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih anak-anak. Dalam praktek, seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para bawahannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada gilirannya berakibat pada kerugian bagi organisasi. Padahal ada ungkapan yang mengatakan, bahwa "seseorang tidak akan berhasil jika

tidak pernah berbuat kesalahan”. Seorang pemimpin yang paternalistik tidak menerima pandangan bahwa “kegagalan merupakan keberhasilan yang tertunda”.

- d. Sifat melindungi. Berkaitan erat dengan ciri ketiga yang telah disinggung dimuka, ialah sifat melindungi. Itikadnya mungkin baik, konotasi operasionalnya negatif. Dalam praktek, misalnya, ciri itu akan tercermin pada sikap manajemen yang tidak mendorong para bawahannya untuk mengambil risiko karena akan timbul dampak negatif bagi organisasi.
- e. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.
- f. Melakukan pengawasan yang ketat. Ciri ini merupakan ‘produk’ ciri-ciri yang telah disinggung di muka.

Dari ulasan tentang ciri-ciri pemimpin yang paternalistik terlihat bahwa tipe ini bukan tipe yang ideal karena meskipun pemimpin beritikad baik dalam interaksinya dengan para bawahannya, itikad baik tersebut sering ‘menjelma’ menjadi suatu bentuk

pemasungan. Akan tetapi perlu dicatat bahwa ada ciri tertentu yang untuk sementara dapat digunakan dalam menghadapi situasi atau perilaku bawahan yang memerlukan gaya tertentu pula, seperti gaya 'mengajar' jika tingkat keterampilan para bawahan rendah atau perlu ditingkatkan.

### **6.1.3. Pemimpin Tipe Laissez Faire**

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional di mana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol adalah:

- a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki '*sense of crisis*'.
- b. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
- c. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.
- d. Enggan mengenakan sanksi (apalagi yang keras) terhadap bawahan yang

menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya senang mengobrol pujian.

- e. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenanginya.
- f. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Jika berbagai ciri di atas disimak secara cermat, mungkin seseorang akan tiba pada kesimpulan bahwa tipe ini bukanlah tipe pemimpin yang efektif, karena sulit membayangkan adanya organisasi yang dihadapkan kepada situasi di mana tipe ini tepat. Misalnya, organisasi tanpa masalah, organisasi yang tidak pernah menghadapi krisis, bawahan yang mau dan mampu mengambil keputusan yang tepat tanpa arahan dan situasi lain.

Memang benar bahwa pada momen tertentu situasi santai mungkin dihadapi. Misalnya ketika para anggota organisasi merayakan ulang tahun organisasi yang bersangkutan. Tetapi situasi demikian hanyalah bersifat sangat sementara sehingga ciri ini tetap tidak tepat untuk diterapkan. Jika demikian halnya, manfaat pemahaman karakteristik tipe ini terletak pada pandangan bahwa ada tempat dan waktu untuk gaya

santai dalam kehidupan organisasi meskipun hanya bersifat sementara.

#### **6.1.4. Pemimpin Tipe Demokratik**

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratis, sehingga sering dianggap sebagai tipe yang paling ideal. Ciri-ciri pokoknya antara lain:

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia, misalnya menjadi produk untuk dipasarkan kepada para konsumen yang memerlukannya.
- c. Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.

- d. Pemimpin yang demokratis tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- e. Gaya kepemimpinan yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
- f. Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitasnya untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik, dan cara baru dan didorong agar tidak puas bekerja secara rutinitas atau mekanistik.
- g. Tidak ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- h. Pemimpin yang demokratis bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan *punishment*.

Ciri-ciri positif demikianlah yang mengakibatkan banyak orang yang mengatakan bahwa tipe demokratis adalah tipe yang didambakan. Pada tingkat tertentu, pandangan ini benar. Hanya saja tetap saja tidak boleh dilupakan bahwa tipe ini pun tidak bisa diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan terlepas dari karakteristik para bawahan yang dipimpin. Jelasnya gaya pemimpin yang demokratis mungkin ada waktunya harus disesuaikan dengan situasi nyata yang dihadapi oleh organisasi, dalam arti untuk sementara waktu menggantinya dengan gaya yang lain, hal ini akan diungkap lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan 'Teori Situasional'.

#### **6.1.5. Pemimpin Tipe Kharismatik**

Faktor yang membedakan seorang manajer dengan pemimpin ialah bahwa seorang manajer adalah seorang kepala yang mempunyai bawahan, sedangkan pemimpin adalah orang yang mempunyai pengikut, terlepas dari apakah yang bersangkutan berfungsi sebagai pemimpin formal atau informal. Dalam kaitan inilah ciri utama seorang pemimpin yang kharismatik terlihat, yaitu bahwa ia mempunyai daya tarik kuat bagi orang lain sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Para pakar belum sepakat tentang faktor-faktor yang menjadi 'magnet'

tersebut. Latar belakang biografikal, pendidikan, kekayaan dan penampilan mungkin ikut berperan, akan tetapi mungkin juga tidak.

Karena ketidakmampuan para ahli mengidentifikasi faktor-faktor penyebab yang dominan, akhirnya hanya ditekankan bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki 'kekuatan supernatural' yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Para ahli menyetujui tujuh ciri, yaitu:

- a. Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- b. Mempunyai visi, dalam arti bahwa seorang pemimpin harus dapat merumuskan tentang masa depan yang ingin dicapai bagi organisasi.
- c. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen sudah diterima sebagai aksioma bahwa visi yang dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi. Hal itu dilakukan melalui proses sosialisasi yang sistemik sehingga terjadi internalisasi dalam diri para anggota organisasi dan dengan

demikian siap dan mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Kenyataan menunjukkan bahwa aktualisasi itu hanya menjadi faktor motivasional, kalau visi itu berakibat pada peningkatan kemampuan para anggota organisasi meningkatkan produktivitas kerjanya dan dengan demikian memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhannya.

- d. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seseorang yang bersedia: membuat komitmen, mengambil resiko pribadi, mempertaruhkan reputasi, membayar ongkos tinggi dan memberikan pengorbanan yang diperlukan demi terwujudnya visi yang telah ditetapkan.
- e. Perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang stereotip. Artinya perilaku yang lain dari yang biasa ditampilkan oleh para pemimpin tipe lainnya, seperti perilaku yang tidak konvensional, tidak sekadar mengikuti arus, dan sering melakukan tindakan yang berani. Jika berhasil dalam praktek, perilaku demikian menimbulkan kekaguman di kalangan para bawahannya yang pada gilirannya berakibat pada semakin tingginya

tingkat kesediaan mereka menjadi pengikut pemimpin yang bersangkutan.

- f. Peranan selaku 'agen pengubah' dalam arti siap membawa perubahan (termasuk perubahan yang radikal) dan tidak sebagai pemelihara status quo.
- g. Pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi (termasuk kendala yang ditimbulkannya) serta kesiapan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan itu.

Pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi itu. Karena itulah pemimpin yang kharismatik pada suatu saat mungkin menggunakan gaya yang otoriter, pada kesempatan lain menggunakan gaya yang paternalistik, pada waktu lain lagi mungkin bergaya *laissez faire* dan tidak menghadapi kesulitan menggunakan gaya yang demokratik.

## **6.2. Pemimpin Formal dan Informal**

Pemimpin-pemimpin itu lahir dan dilahirkan menjadi pimpinan di masing-masing kelompok. Dari pemimpin-

pemimpin tersebut terdiri atas pemimpin formal dan pemimpin informal, yang masing-masing pemimpin mempunyai kekhasan sendiri terutama awal muncul dan kenapa dibutuhkan.

### **6.2.1. Pemimpin Formal**

Dalam kelompok-kelompok kerja kebanyakan merupakan pemimpin dalam kategori pemimpin formal yang dilahirkan oleh organisasinya atau perusahaannya. Melalui pemimpin tersebut diharapkan akan melakukan berbagai hal dalam mencapai sasaran organisasi atau perusahaan.

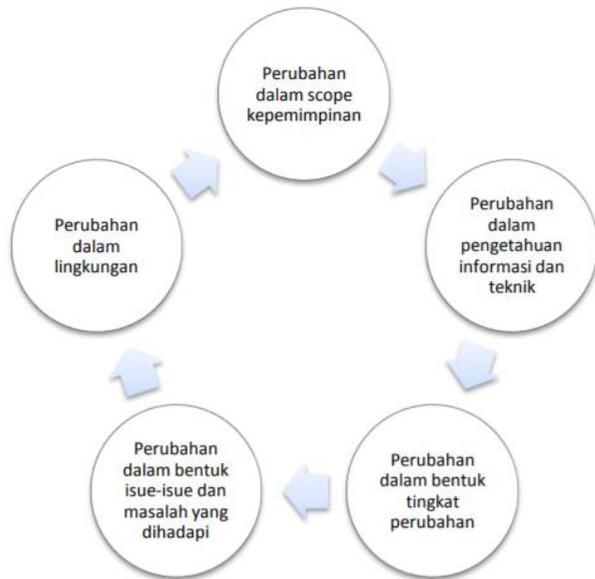
Dalam kategori pemimpin ini terdapat dua kepentingan sasaran, selain sasaran organisasi atau perusahaan terdapat pula sasaran individu sang pemimpin yang biasa disebut dengan karir.

Pemimpin Formal dapat didefinisikan: Seseorang, baik pria maupun wanita yang oleh karena organisasi atau perusahaan membutuhkan sehingga ditunjuk berdasarkan surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula.

Seorang pemimpin formal harus sadar bahwa akan menghadapi berbagai permasalahan yang akhirnya akan terjadi perubahan-perubahan internal maupun perubahan eksternal yang akan dihadapinya.

Bagi pemimpin formal seperti ini sangat perlu membuat antisipasi dengan terus menerus melakukan penyesuaian dan pendekatan kesesuaian atas segala perubahan-perubahan yang ada secara internal maupun secara eksternal.

Dalam skema gambar berikut ini menjelaskan lima bidang perubahan-perubahan formal yang juga sering terjadi bagi pemimpin informal, yaitu:



**Gambar 2 Lima Bidang Perubahan–Perubahan Formal yang Sering Terjadi Bagi Pemimpin Informal**

- Perubahan Dalam Pengetahuan, Informasi, dan Teknik-Teknik: Cepatnya perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan informasi

serta teknik-teknik informasi membuat setiap pemimpin formal harus mampu mengimbangi tingkat peningkatan dan penyesuaian terhadap ilmu pengetahuan, informasi dan teknik-teknik yang harus dilakukan.

- Perubahan Dalam *Scope* Kepemimpinan: Banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi dengan sendirinya menimbulkan perubahan di dalam *scope* kepemimpinan. Pemimpin tidak bisa melakukan tugas-tugas kepemimpinannya dengan kekuatan sendiri, dibutuhkan proses delegasi terhadap bawahan atau orang lain khususnya dalam hal yang bersifat spesifik dan sangat spesifik yang menuntut keahlian khusus.
- Perubahan Dalam Lingkungan: Pemimpin harus mampu masuk dalam lingkungannya, jika tidak maka pemimpin tersebut akan tersingkir dari lingkungannya. Cepatnya perubahan di lingkungan memaksa setiap pemimpin harus melakukan perubahan penyesuaian yang terus menerus sebab makin lama proses berjalan semakin banyak permasalahan yang muncul dalam perubahan lingkungannya dan dalam hal ini pemimpin harus menyesuaikan dengan kelompok kerja, jika tidak dapat ditinggalkan kelompok kerjanya.
- Perubahan Dalam *Issue-Issue* Dan Permasalahan Yang Dihadapi: Perubahan-perubahan *issue* pada masa-masa lampau tentu sangat berbeda dengan

perubahan-perubahan *issue* pada masa sekarang. Pemimpin formal pada masa lampau sangat sulit dalam memenuhi berbagai kebutuhan dengan cepat khususnya dari segi SDM, koordinasi dan teknis pelaksanaan karena pertumbuhan kemajuan yang masih rendah dan sangat berbeda dengan *issue-issue* pada masa sekarang di mana pengkondisian berbagai kebutuhan dapat dilakukan dengan cepat seperti SDM yang dulu tingkat kualitas pada strata pendidikan menjadi tolak ukur utama tetapi *issue* pada saat sekarang adalah kompetensi dalam penguasaan kerja untuk memenangkan kompetisi memasuki dunia kerja.

- Perubahan Dalam Tingkat Perubahan: Proses perubahan dalam tingkat perubahan harus dimengerti agar kesesuaian perubahan dapat diterapkan dengan tepat. Misalnya proses perubahan di Negara maju yang sangat cepat tidak dapat disamakan perubahan yang terjadi di Negara berkembang, sehingga sering terjadi pemimpin melakukan kesalahan pada proses ini, di mana pada suatu tempat yang belum sangat mungkin dilakukan perubahan dipaksakan menyesuaikan perubahan yang ada seperti di wilayah lain. Contohnya budaya Indonesia dengan budaya barat menjadi salah satu langkah perubahan yang berbeda, di mana hal-hal tabu di Indonesia tetapi di dunia barat menjadi hal biasa sehingga apapun

perubahan kemajuan di barat tidak dengan semerta-merta dapat di ikuti di Indonesia.

### **6.2.2. Pemimpin Informal**

Di dalam perkembangan umat manusia terdapat berbagai sejarah pemimpin-pemimpin informal yang memainkan peranan dalam perkembangan sosial dan perkembangan sejarah. Para pemimpin ini sangat berpengaruh pada masyarakat umumnya.

Apakah yang dimaksud dengan pemimpin informal, untuk menjawab hal tersebut dapat kita definisikan sebagai berikut: Pemimpin Informal adalah seorang individu baik pria maupun wanita yang walaupun tidak mendapatkan pengangkatan secara resmi atau formal yuridis sebagai pemimpin, memiliki sejumlah kualitas objektif maupun subjektif yang memungkinkannya tampil mencapai kedudukan di luar struktur organisasi resmi namun sebagai orang yang dapat mempengaruhi kelakuan dan tindakan suatu kelompok masyarakat baik dalam arti positif maupun dalam arti negatif.

Pemimpin Informal dalam peranan sosial yang berwujud partisipasi sosial yang memunculkan tindakan-tindakan yang ditujukan kepada arah sasaran yang dipengaruhi oleh status yang dimiliki orang yang bersangkutan di dalam masyarakat antara lain:

1. Keturunan
2. Kekayaan dalam arti yang seluas-luasnya
3. Unjuk kerja di masyarakat
4. Pendidikan
5. Ciri-ciri biologis

Sehubungan dengan status perlu diingat hal-hal sebagai berikut:

1. Transfer status: Status Bapak ke anak seperti status Soekarno sebagai pemimpin ditransfer ke Megawati, Fidel Castro memberikan status ke adiknya Raul Castro dan contoh lain sangat banyak sebagai proses transfer status di berbagai belahan dunia.
2. *Key Status* (status pokok): karena kinerja sendiri mendapatkan pengakuan sebagai buah hasil dari tindakan yang dihasilkan, contoh:
  - a. Karena pewarisan kedudukan sebagai pemimpin
  - b. Karena kekuasaan pribadi
  - c. Karena penunjukan oleh pihak atasan
  - d. Karena dipilih oleh para pengikut-pengikutnya.
  - e. Karena diakui oleh bawahannya
  - f. Karena situasi/kondisi

Untuk memberikan pemahaman yang lebih spesifik maka perlu disampaikan perbandingan antara pemimpin formal dan informal sebagai berikut:

No	Pemimpin Formal	Pemimpin Informal
1	Memiliki legalitas formal sebagai pemimpin dengan penunjukan oleh pihak yang berwenang	Tidak memiliki penunjukan formal sebagai pemimpin
2	Organisasi formal yang menunjukkan mereka sebagai pemimpin formal	Masyarakat atau kelompok tertentu di dalam masyarakat yang menunjuk mereka sebagai pemimpin
3	Masih harus mengafirmasi kedudukan mereka sebagai pemimpin formal terhadap bawahan melalui kepemimpinan mereka	Diakui oleh mereka yang dipimpin sebab tanpa pengakuan otomatis mereka bukan pemimpin informal
4	Diberikan dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusan	Tidak ada dukungan dari suatu organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusan
5	Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa pengangkatan berlaku	Berstatus sebagai pemimpin Informal selama kelompok yang dipimpinnya mengakui atau menerima kepemimpinannya.

6	Memperoleh balas jasa material dan lain-lain yang berkaitan dengan posisi jabatan mereka	Biasanya tidak memperoleh balas jasa material, kecuali mereka mempergunakan jabatan mereka
7	Dapat mencapai promosi (kenaikan pangkat formal)	Tidak pernah mencapai promosi tetapi masyarakat yang secara sukarela mau mengakui mereka
8	Dapat dimutasikan organisasi formal	Tidak dapat dimutasikan
9	Selalu memiliki pihak atasan	Tidak memiliki atasan dalam arti formal
10	Biasanya harus memenuhi persyaratan-persyaratan formal terlebih dahulu sebelum dilakukan pengangkatan	Tidak perlu mempunyai syarat-syarat formal
12	Selama masa pengangkatannya berlaku harus terus menerus menjalankan kepemimpinannya	Kadang-kadang menjalankan kepemimpinannya, kadang-kadang tidak.

### 6.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya

membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa maupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Di antara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, di mana pembedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau reward (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau punishment, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan di atas, terdapat gaya lainnya yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein* atau *laissez faire*). Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi

dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintakkannya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain: memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

Sementara itu, pemimpin partisipatif lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Adapun pemimpin bebas kendali menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Di antara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah ke arah penerapan praktik partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang suportif.

Selanjutnya dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideral dan struktur, atau dikenal juga sebagai orientasi pegawai dan orientasi tugas. Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat

orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk memproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan pemimpin yang terbaik. Fiedler telah mengembangkan suatu model pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan di atas, yakni model kepemimpinan kontingensi. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Dengan teorinya ini Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi.

Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota (*leader-member relations*), struktur tugas (*task structure*), dan kuasa posisi pemimpin (*leader position power*). Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, dan variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Model kontingensi Fiedler ini serupa sekali dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini

amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ludlow dan Panton, 1996:18 dst), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya memadai dalam situasi yang tepat-meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang disukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun perlu.

*Directing* adalah gaya yang tepat apabila Anda dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf Anda belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut; atau apabila Anda berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Anda menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi *over-communicating* (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu).

*Coaching* adalah gaya yang tepat apabila staf Anda telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini Anda perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan *supporting* akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik-teknik

yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan Anda. Dalam hal ini, Anda perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

Adapun gaya *delegating* akan berjalan baik apabila staf Anda sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga Anda dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

# **BAB VII.**

## **SIFAT KEPEMIMPINAN**

### **7.1. Sifat Kepemimpinan**

Bagaimana untuk dapat melihat dan memahami pemimpin dalam sifat-sifat kepemimpinannya, berikut ini kita akan menganalisa kriteria sifat-sifat para pemimpin dalam kepemimpinan, apakah ada dalam diri anda atau mungkin dapat melihat kriteria ini dalam diri orang-orang disekeliling anda:

1. Seorang pemimpin harus mempunyai suatu misi yang penting
2. Seorang pemimpin adalah seorang pemikir besar
3. Seorang pemimpin harus mempunyai etika tinggi
4. Seorang pemimpin harus menguasai perubahan
5. Seorang pemimpin harus bersifat peka
6. Seorang pemimpin harus berani mengambil resiko
7. Seorang pemimpin adalah seorang pengambil keputusan
8. Seorang pemimpin harus menggunakan kekuasaan secara bijaksana
9. Seorang pemimpin harus berkomunikasi secara efektif
10. Seorang pemimpin adalah pembangun sebuah tim
11. Seorang pemimpin harus bersifat pemberani
12. Seorang pemimpin harus mempunyai komitmen

Beberapa kriteria di atas baru sebagian kecil kriteria pemimpin, namun dari semua contoh di atas dapat kita menyimpulkan tentang sifat atau kriteria dalam melihat pemimpin dan jika hal ini tidak ditemukan dengan orang-orang yang menjadi pimpinan di suatu instansi atau wilayah maka perlu kita pertanyakan apakah dia layak disebut pemimpin atau tidak.

## **7.2. Kepemimpinan Efektif**

Sekalipun kita sulit merumuskan apa itu kepemimpinan, kita semua percaya bahwa kita dapat mengenali kepemimpinan yang baik ketika kita berhadapan dengannya. Kita menyadari kepemimpinan sesudah terjadinya suatu peristiwa, lalu berkata itulah yang disebut kepemimpinan. Secara mendasar, Leigh & Maynard merumuskan kepemimpinan sebagai penyelesaian pekerjaan melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu.

Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Anda akan segera menemukan bahwa

terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.

Perluah Anda sangat cerdas untuk menjadi pemimpin? Ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan terkait dengan kecerdasan, akan tetapi tingkatan kecerdasan pemimpin sebagaimana terukur dengan tes IQ (*Intelligence Quotient*) hanya sedikit lebih tinggi nilai rata-rata. Jadi, meskipun para pemimpin memang tergolong pandai, hanya sedikit yang jenius. Bukti menunjukkan bahwa orang-orang yang terpandai tidak selalu menjadi pemimpin yang efektif. Bahkan ada penelitian yang menunjukkan bahwa ada kemungkinan pemimpin terlampau pandai. Pemimpin dengan tingkat kecerdasan yang jauh melebihi para pengikutnya bisa jadi tidak seefektif pemimpin yang hanya sedikit lebih cerdas dari para pengikutnya.

*"Orang banyak akan mengikuti pemimpin yang berjalan dua puluh langkah di depan mereka; namun kalau sang pemimpin berada seribu langkah di depan, ia takkan terlihat dan takkan diikuti"-George Brandes.*

Goleman, mengusulkan bahwa apa yang penting itu sebenarnya kecerdasan emosional atau EI Q (*emotional intelligence quotient*). Ia berpendapat bahwa seseorang bisa saja ber-IQ tinggi, berpikiran tajam dan analitis, sangat kreatif dan telah mengikuti pelatihan kepemimpinan terbaik di dunia, namun tetap saja bukan pemimpin yang efektif. Goleman mengidentifikasi unsur-unsur kecerdasan

emosional sangat mempengaruhi kepemimpinan efektif, sebagai berikut:

1. Kesadaran diri: kemampuan untuk membaca perasaan sendiri dan bagaimana Anda mempengaruhi orang lain, memiliki kesadaran kuat mengenai siapa diri Anda, perasaan Anda, kekuatan, kelemahan, kebutuhan dan dorongan di dalam diri Anda.
2. Pengelolaan diri: kemampuan untuk mengelola dorongan berpotensi negatif dalam diri Anda yang menggerakkan perasaan Anda; mengenali dan menafsirkan landasan emosional dari pikiran dan perilaku Anda, dan memilih tindakan untuk mengendalikan atau menyalurkan kekuatan Anda secara positif.
3. Kesadaran bermasyarakat: meliputi kemampuan yaitu empati dan insting untuk mengatur, memiliki tenggang rasa terhadap perasaan orang lain, mengetahui dampak dari kata-kata dan tindakan Anda terhadap orang lain.
4. Pengelolaan hubungan: kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan meyakinkan. Bukan sekadar bersikap ramah, tetapi ramah dengan tujuan tertentu, menggerakkan orang ke arah yang Anda inginkan. Hal ini dapat terjadi dalam menyepakati rencana suatu proyek atau membangun semangat untuk sebuah produk baru.

### 7.3. Beberapa Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Aamodt (1996:307) secara umum terdapat dua faktor penting yang menunjang kepemimpinan yang efektif, yaitu karakteristik kepribadian (*personality*) dan fisik.

Karakteristik kepribadian seorang pemimpin harus memiliki beberapa keistimewaan, di antaranya: *adaptable* (mudah menyesuaikan diri), *assertive* (lugas), *charismatic* (berwibawa dan berkharisma), *creative* (banyak ide), *decisive* (tegas mengambil keputusan), *dominant* (menonjol di antara rekan-rekannya), *energetic* (bertenaga dan berstamina tinggi), *extraverted* (berkepribadian terbuka), *friendly* (ramah terhadap siapa saja), *honest* (jujur), *intelligent* (cerdas), *masculine* (jantan), *self-confident* (percaya diri), dan *wise* (bijaksana).

Sedangkan ciri-ciri fisik seorang pemimpin yang ideal di antaranya: *athletic* (atletis), *attractive* (menarik), dan *tall* (tinggi).

Keberhasilan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang telah diwariskan sejak lahir saja, namun dipengaruhi oleh fungsi-fungsi dari berbagai faktor yaitu bakat, tempat dan waktu yang tepat.

Simonton (1979) dalam Aamodt (1996:308) menyebutkan, "*leadership excellent is a function of the right person being in the right place and in the right time*". Fenomena ini dapat dilihat pada Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) Lyndon Johnson dan Marthin Luther King Jr. Mereka dianggap sebagai pemimpin yang sukses

karena pengaruhnya yang begitu kuat dalam menuntut persamaan hak-hak sipil. Namun banyak pemimpin yang berjuang sebelumnya (awal tahun 1960-an) dengan pikiran, ambisi, dan kemampuan yang sama dengan Johnson dan King, akan tetapi tidak berhasil karena waktunya yang belum cocok. Istilah lain untuk mengungkapkan fenomena ini adalah adanya “*The Spirit of the Time*”.



**Gambar 3 Lyndon Johnson Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) dan Martin Luther King (1929-1968). Mereka menemukan momentum yang tepat sehingga berhasil menggerakkan pemberlakuan persamaan hak-hak sipil warga kulit hitam.**

Untuk fenomena peristiwa kepemimpinan di dalam negeri, kita bisa temukan pada sosok Dr. Sri Bintang Pamungkas, dosen Universitas Indonesia (UI). Pada awal tahun 1990-an, gagasan reformasi yang menentang

kezaliman orde baru telah memasukkannya ke dalam penjara semasa presiden Soeharto hendak lengser. Kemudian Dr. Sri Bintang Pamungkas bebas pada saat reformasi bergulir tahun 1998. Setelah mendirikan Partai Uni Demokrasi Indonesia (PUDI), perolehan suara dalam pemilu selalu kecil sehingga dilikuidasi oleh Komisi Pemilihan Umum (KPU).



**Gambar 4 Dr. Sri Bintang Pamungkas, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia yang sempat mendekam di penjara semasa pemerintahan presiden Soeharto.**

Berbeda dengan Prof. Dr. Muhammad Amien Rais, dosen Fisipol Universitas Gadjah Mada (UGM). Dengan gagasan, ambisi serta motivasi yang sebenarnya sama dengan yang pernah dimiliki oleh Sri Bintang Pamungkas, namun karena tempat dan waktunya tepat maka Amien Rais berhasil menjadi “Lokomotif Reformasi” dan berhasil menjadi Ketua Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) Republik Indonesia.



**Gambar 5 Prof. Dr. HM. Amien Rais, MA, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia. Waktu dan tempat (momentum) yang tepat menjadikannya dijuluki sebagai “Lokomotif Gerakan Reformasi” di Indonesia.**

Kouzes dan Posner (2003:14) melakukan penelitian selama beberapa dekade dan hasilnya konstan. Dari hasil penelitian mereka selama beberapa periode, ternyata diketahui bahwa respondent selalu memberikan jawaban yang stabil ketika ditanyakan mengenai kualitas perilaku kepemimpinan yang dikagumi. Penelitian ini dilakukan bekerjasama dengan Korn and Ferry International dan Columbia University Graduate School of Business. Respondent terdiri dari 1.500 top eksekutif di 20 negara, meliputi USA, Jepang, Eropa Barat dan Amerika Latin.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kebanyakan responden memberikan jawaban yang konstan, bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang: (1). jujur (*honest*), (2). berpandangan jauh ke depan (*forward looking*), (3). menginspirasi (*inspiring*) dan (4). kompeten (*competence*). Ke empat karakteristik kepemimpinan ini selalu menduduki ranking teratas dari dua penelitian yang dilaksanakan pada tahun 1993 dan 1987. Secara lebih

rinci, Tabel 1.1. di bawah ini menjelaskan hasil penelitian yang dimaksud.

**Tabel 1 Karakteristik Pemimpin yang dikagumi para Karyawan**

Karakteristik	Responden (%)	
	1993	1987
<i>Honest</i> (Jujur)	87	83
<i>Forward-looking</i> (Menatap ke depan)	71	62
<i>Inspiring</i> (Menginspirasi bawahan)	68	58
<i>Competent</i> (Cakap)	58	67
<i>Fair-minded</i> (Wajar tanpa prasangka)	49	40
<i>Supportive</i> (Mendukung bawahan)	46	32
<i>Broad-minded</i> (Berwawasan luas)	41	37
<i>Intelligent</i> (Cerdas)	38	43
<i>Straightforward</i> (Langsung)	34	34
<i>Courageous</i> (Berkemauan keras)	33	27
<i>Dependable</i> (Dapat diandalkan)	32	32
<i>Cooperative</i> (Suka kerjasama)	30	25
<i>Imaginative</i> (Imajinatif)	28	34
<i>Caring</i> (Peduli)	27	26
<i>Mature</i> (Dewasa)	14	23
<i>Determined</i> (Tekun, teguh hati)	13	20
<i>Ambitious</i> (Ambisius)	10	21
<i>Loyal</i> (Setia, taat pada komitmen)	10	11
<i>Self-controlled</i> (Mengendalikan diri)	5	13
<i>Independent</i> (Mandiri, bebas)	5	10

#### 7.4. Teori Sifat dalam Kepemimpinan

Teori kepemimpinan yang disebut sebagai teori orang besar (*the great person theory*) yang memandang bahwa para pemimpin besar memang telah memiliki beberapa trait tertentu yang membedakan mereka dengan kebanyakan orang.

Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (*trait*). *Trait* yang dimaksud merupakan *trait* yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan di mana mereka

hidup yang keberadaannya ada dalam derajat yang lebih tinggi dari orang kebanyakan.

Teori tersebut adalah dorongan (*drive*) untuk mencapai sesuatu dibarengi dengan energi yang besar dan resolusi; kepercayaan diri; kreativitas; dan motivasi kepemimpinan, yakni hasrat untuk memegang kendali dan memiliki otoritas terhadap yang lainnya.

Zaccaro, Fotti dan Kenny (dalam Baron dan Byrne, 2005, h. 253) menambahkan satu karakteristik lagi yaitu tingginya tingkat fleksibilitas, yakni kemampuan untuk mengenali tindakan atau pendekatan seperti apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu dan kemudian berbuat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Studi tentang kepemimpinan yang lain menghasilkan temuan *Big Five Dimensions of Personality* (lima Besar Dimensi Kepribadian) yang berhubungan dengan permasalahan menjadi seorang pemimpin yang efektif.

1. Ekstraversi, berupa kecenderungan pada sifat-sifat ramah, asertif dan aktif;
2. *Agreeableness*, kecenderungan pada sifat-sifat baik hati, lembut, mempercayai dan dapat dipercaya;
3. *Conscientiousness* (ketekunan), teratur, dapat diandalkan dan berorientasi pada kesuksesan;
4. Keterbukaan pada pengalaman baru, kecenderungan pada sifat kreatif, imajinatif, perseptif dan memikirkan orang lain;

5. Penyesuaian dan stabilitas emosi, kecenderungan pada sifat tenang, tidak tertekan dan tidak *moody*;

## **7.5. Teori Sifat**

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (1994:75-76) adalah: pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, objektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.

Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;-kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain: terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang

sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung di dalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

### **7.6. Sifat-Sifat Kepemimpinan *Share***

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli.

Edwin Ghiselli mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan (Handoko, 1995:297). Edwin Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.

6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry (Kartono, 1995: 37). Teori kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan. Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.
2. Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.
3. Pengetahuan tentang relasi insani. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.
4. Kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.
5. Objektif. Pemimpin harus objektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6. Dorongan pribadi. Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.
7. Keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.
8. Kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.
9. Keterampilan sosial. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial. Penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut:

1. Energi jasmaniah dan mental yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah. Mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.
3. Antusiasme. Pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.
4. Keramahan dan kecintaan. Dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.
5. Integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.
6. Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.
9. Keterampilan mengajar. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik,

mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.

10. Kepercayaan. Keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. Cengage Learning.
- Afdhal, A. F. (2003). *Ide kreatif: dari kepemimpinan hingga motivasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ansoff, H. I. (1987). Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*.
- Astin, A. W., & Scherrei, R. A. (1980). Maximizing Leadership Effectiveness. Impact of Administrative Style on Faculty and Students.
- Baldrige, J. V. (1978). Policy Making and Effective Leadership: A National Study of Academic Management.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Blanchard, K. (1982). Johnson, Spencer The One Minute Manager. *William Morrow and Company*. New York.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*. TalentSmart.

- Bridges, F. J., Olm, K. W., & Barnhill, J. A. (1971). *Management decisions and organizational policy*. Allyn and Bacon.
- Burns, JM (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cohen, W. A. (2009). *Drucker on leadership: New lessons from the father of modern management*. John Wiley & Sons.
- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Sage.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. mcgraw-hill series in management.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources and behavior to leadership performance. In *Changing conceptions of leadership* (pp. 101-114). Springer, New York, NY.

- Fred, L. (2011). Organizational behavior: an evidence-based approach.
- Gallos, J. V. (2008). Making sense of organizations: Leadership, frames, and everyday theories of the situation. *Business leadership: A Jossey-Bass reader*, 2, 161-179.
- Gardner, J. W. (1990). Leadership and the future. *The Futurist*, 24(3), 8.
- Gitosudarmo, I. (2009). *Prinsip dasar manajemen Edisi 3*. BFFE.
- Goenawan, G. (2013). *Leadership by Trust*. PT. Elex media Komputindo, Jakarta.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2004). Kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi. *Bandung: PT. Gramedia Pustaka Utama*.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Kartono, K. (1994). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it* (Vol. 203). John Wiley & Sons.
- Lussier N. Robert and Acha F. Christopher, 2007, *Effective Leadership*, Third Edition, Thonpson, Sout-Western.
- Maier, N. R. F. (1963). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.
- Masaong, K. (2017). *Kepemimpinan berbasis multiple intelligence*.
- McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed* (No. 21). Center for Creative Leadership.
- Odom, G. R., & Osfield, L. R. (1990). *Mothers, Leadership, and Success: in memory of Dr. John Wesley Smith*. Polybius Pr.
- Matondang, M. H. (2008). *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: *Graha Ilmu*.
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior: Core concepts*. South-Western Pub.
- Sallis, E. (2010). *Manajemen mutu terpadu pendidikan. IRCiSoD, Jogjakarta*.

Sutikno, R. B. (2007). *The power of empathy in leadership*. Gramedia Pustaka Utama.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.



**PENERBIT CENDIKIA  
MULIA MANDIRI**

ISBN 978-623-98287-9-0



9 786239 828790