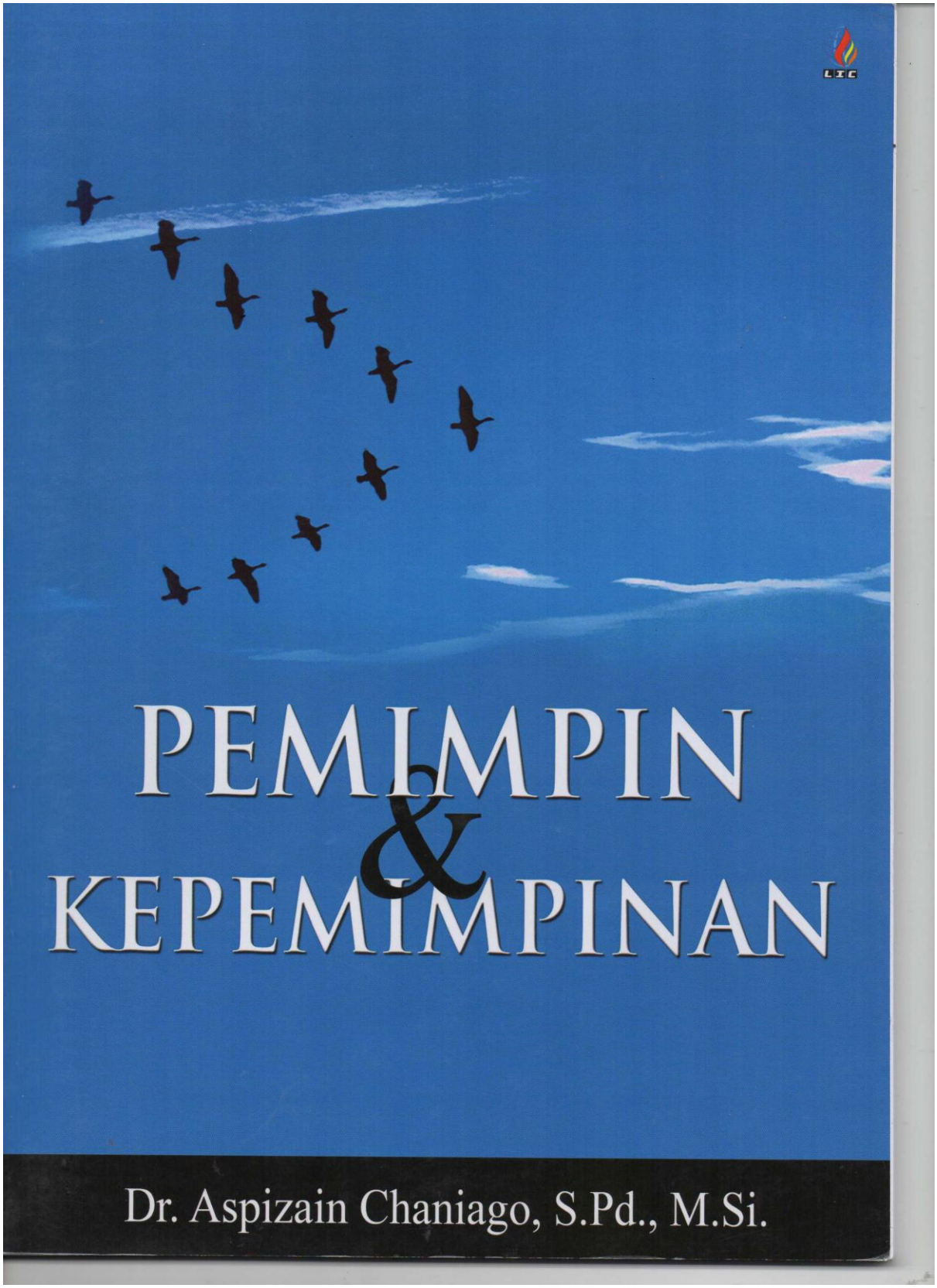

PEMIMPIN
&
KEPEMIMPINAN
Dr. Aspizain Chaniago, S.Pd., M.Si.

PEMIMPIN &
KEPEMIMPINAN

(Pendekatan Teori & Studi Kasus)

Penyusun:
Dr. Aspizain Chaniago, S.Pd, M.Si

Pemimpin dan Kepemimpinan

Pendekatan Teori & Studi Kasus

Dr. Aspizain Chaniago, S.Pd, M.Si

Editor : Tim LP3i

Tata Letak : @AanKhan001

Disain Sampul : Arkhanudin

Cetakan I : Januari 2017

ISBN : 978-602-8969-98-7

Penerbit Lentera Ilmu Cendekia
Jalan Kramat Raya 7-9 Senen Jakarta Pusat
e-mail : ilmulentera@gmail.com

PERSEMBAHAN

Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga (HR. Muslim)

Barang siapa yang menginginkan kehidupan dunia, maka ia harus memiliki ilmu, dan barang siapa yang menginginkan kehidupan akhirat maka itupun harus dengan ilmu, dan barang siapa yang menginginkan keduanya maka itupun dengan ilmu (HR. Thabrani)

kupersembahkan kepada
Ayahanda (Alm) dan Ibunda Tercinta,
Kedua ananda dan istriku tercinta
Seluruh Keluarga Besarku
Serta segenap pihak yang turut memberikan suporting.

KATA PENGANTAR

Penulis sebagai seorang praktisi yang saat ini bergelut di bidang managerial yang secara kebetulan mantan aktifis sejak dari kampus hingga organisasi kemasyarakatan yang merasakan kedekatan antara pemimpin dan kepemimpinan.

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 rill di lapangan, padahal keduanya adalah dua unsur yang saling berbeda dan berhubungan sangat erat.

Buku ini akan menjelaskan secara terperinci tentang pemimpin, membahas secara teoritis pemimpin berdasar teori para ahli meliputi fungsi-fungsi, tipe, syarat-syarat, model-model, klasifikasi, cara berpikir pemimpin. Buku ini akan semakin lengkap dengan didukung teoritis oleh para ahli tentang kepemimpinan yang meliputi factor-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 penyusunan buku ini, penulis didukung berbagai referensi khususnya data-data teoritis para ahli dan contoh-contoh kasus, yang tentu penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada segenap pihak yang mengikhlaskan, membantu dan mendukung penuh dalam penerbitan buku yang bersifat paket ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi buku ini masih sangat banyak kelemahan yang harus diperbaiki dikemudian hari, namun tetap berharap dengan munculnya buku ini akan sangat bermanfaat bagi banyak orang dalam rangka mendorong munculnya para pemimpin dan kepemimpinan yang ideal dan buku ini diharapkan akan mempengaruhi banyak orang dalam rangka pemahaman keputusan dan aplikasi keputusan yang dihasilkan adalah yang terbaik dan akurat.

Secara khusus Penulis mengucapkan terima kasih kepada istri beserta kedua ananda tercinta yang sangat mendukung penulis menyelesaikan buku ini dan khusus terima kasih yang setinggi-tingginya pada ibundaku tercinta “Chairani Hutasuhut” yang selalu mendo’akan setiap waktu untuk saya bisa memberi manfaat dimanapun berada.

Semoga kehadiran buku ini menjawab kebutuhan dan pemahaman yang berdampak di berbagai lingkungan kehidupan baik di lingkungan pendidikan maupun referensi bagi para pemimpin-pemimpin baru bangsa ini.

Jakarta, April 2015

DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI iv

BAB I PENGERTIAN, FUNGSI & ANALISIS TEORI PEMIMPIN 1
1.1 Pendahuluan 1
1.2 Pengertian Pemimpin 2
1.3 Fungsi Pemimpin 3
1.4 Analisis Teori Pemimpin 6

BAB II ORGANISASI SEBAGAI PEMIMPIN … 10
2.1 Tipe Organisator 10
2.2 Model – model Organisatoris 12
2.3 Syarat-Syarat Organisatoris 16

BAB III PEMIMPIN FORMAL DAN INFORMAL .....
3.1 Pemimpin Formal 21
3.2 Pemimpin Informal 24

BAB IV KLASIFIKASI & PROSES BERPIKIR PEMIMPIN 27
4.1 Klasifikasi Pemimpin 27
4.2 Proses Berpikir Normal … 28
4.3 Perbandingan Pemimpin dan Bukan Pemimpin 29

BAB V PENGERTIAN & FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN 30
5.1 Pengertian Mutu Pelayanan 30
5.2 Determinan Kepemimpinan 31
5.3 Faktor-faktor Kepemimpinan 32

BAB VI DASAR PERTIMBANGAN KEPEMIMPINAN 36
6.1 Pengantar 36
6.2 Teori Kepemimpinan 37
6.3 Pertimbangan Kepemimpinan 41

BAB VII GAYA KEPEMIMPINAN 43

BAB VIII SIFAT & KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF 47
8.1 Sifat Kepemimpinan 47
8.2 Kepemimpinan yang Efektif 48

BAB IX TUGAS KEPEMIMPINAN 50

BAB X STUDI KASUS PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN 52

DAFTAR PUSTAKA 78

BAB 1
PENGERTIAN, FUNGSI & ANALISIS TEORI PEMIMPIN

1.1. Pendahuluan

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 dimana 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 dimanapun di bumi ini, tanpa mengambil salah seorang diantara 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 manager dapat disebut sebagai pemimpin ?
- Apakah perbedaan antara pemimpin formal (Formal Leader) dengan pemimpin informal (Informal Leader) ?

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

1.2. 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 kearah yang sama).*
- *allowing (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).*

Atau 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 pimpinan 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 bergantung 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.

1.3. Fungsi Pemimpin

Fungsi pokok pemimpin dalam management organisasi di bagi dalam empat kategori, yaitu :

1) Planing (Perencanaan)
2) Organizing (Pengorganisasian)
3) Actuating / Leading (Kepemimpinan)
4) Controling (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 komplek 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 sasarannya.

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.

1.4. Analisis Teori Pemimpin Terhadap Kepemimpinan

Dalam menjembatani pemahaman terhadap pemimpin dan kepemimpin atau Leader dan Leadership perlu pendalaman terhadap beberapa teori dasar antara pemimpin dan kepemimpinan tersebut, melalui suatu analisis perbandingan, yaitu :

- ***Teori Genetis (Keturunan).*** Inti dari teori menyatakan bahwa *"Leader is born and not made"* (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

- ***Teori Sosial***. Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "Leader is made and not born" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

- ***Teori Ekologis***. Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

- **Teori Trait** : Teori ini mempercayai bahwa pemimpin memiliki cara yang bervariasi karena mereka memiliki karakteristik atau disposisi yang sudah melekat dalam dirinya. Ada 5 karakteristik yang utama menurut teori ini : yaitu
  1) percaya diri,
  2) empati,
  3) ambisi,
  4) kontrol diri
  5) rasa ingin tahu.

  Teori ini mengatakan bahwa anda dilahirkan sebagai pemimpin dan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari.

- **Teori Situational** : Teori ini menekankan bahwa pemimpin muncul dalam situasi yang berbeda untuk menyesuaikan perbedaan kebutuhan dan lingkungan. Teori ini dikembangkan lebih dulu oleh Blanchard & Hersey (1976), yang mengatakan bahwa pemimpin perlu memiliki perbedaan untuk menyesuaikan kebutuhan dan maturitas pengikut. Pemimpin perlu mengembangkan gaya kepemimpinan dan dapat mendiagnosa yang mana pendekatan yang sesuai untuk digunakan pada suatu situasi.

- **Transactional and transformational Leader** Pertama kali dikembangkan oleh James McGregor Burns tahun 1978. kemudian dikembangkan oleh Bass dan lain-lain. Kepemimpinan transaksional berdasarkan pada pemikiran memberikan motivasi kepada bawahan melalui bentuk instrument seperti uang atau system reward. Bass et al (1987) berpendapat bahwa pemimpin transformasional adalah universal dan dapat diaplikasikan tanpa memperhatikan budaya, memberi semangat pada bawahan untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok.

  Pemimpin transformasional lebih menkonsentrasikan pada pengembangan bawahan daripada pencapaian target dan dalam beberapa buku transformasional sama dengan pola kepemimpinan tetapi berlawanan dengan pola transaksional yang disamakan dengan manajemen.

  Kouzes dan Posner (1987) melakukan pengamatan dan menunjukkan bahwa

ketrampilan kepemimpinan dapat dipelajari. Kouzes & Posner mengemukakan 5 langkah proses yang mana seorang leader dapat melakukan sesuatu :

a. Tantangan adalah proses mendorong orang lain berani mengambil risiko
b. Bersemangat untuk mencapai visi
c. Memungkinkan bawahan untuk bertindak
d. Menjadi model
e. Mendorong dan mendukung dengan hati

Drath (2001) memberikan satu kritik yang menarik mengenai teori pemimpin "Dominasi diri (teori trait dan pemimpin yang karismatik) dan pengaruh interpersonal (pemimpin transformative, pemimpin transaksional dan teori kontingensi)".

Day (2001) membuat perbedaan antara pengembangan kepemimpinan dan pemimpin yang efektif dimana pengembangan leader ciri khasnya difokuskan pada kemampuan dasar individu dan ketrampilan, dan kemampuan dikelompokkan dengan peran-peran leadership secara formal. Sering yang berhubungan dengan perkembangan model menyangkut pembangunan kompetensi personal yang dibutuhkan untuk membentuk model diri yang akurat agar mengikutsertakan perkembangan identitas dan sikap yang sehat (Hall & Seibert, 1992). Pengembangan leader kemudian memerlukan individu tersebut untuk menggunakan model dirinya agar berpenampilan secara efektif dalam berbagai peran.

Penekanan utama pada pengembangan leader adalah membangun dan menggunakan kemampuan interpersonal (Day, 2001). Kunci aspek-aspek program pengembangan yang termasuk kesadaran sosial seperti orientasi pada pelayanan, empati dan pengembangan lainnya, ketrampilan sosial seperti membangun hubungan, kolaborasi, kerjasama dan manajemen konflik. Conger et al (1999) memperingatkan tendensi dalam organisasi untuk membiarkan pengembangan leadership menjadi "proses yang tanpa rencana" dimana tujuan pengembangan tidak jelas, akuntabilitas terhadap pelaksanaan dan terdapat kegagalan untuk evaluasi yang efektif.

Perbedaan antara pengembangan leadership dan pengembangan leader sebaiknya tidak membiarkan yang satu cenderung untuk dipertimbangkan melebihi yang lain. Pengembangan leader tanpa menghormati keterkaitan yang berhubungan dengan

organisasi dan konteks sosial mengabaikan banyak literatur leadership dan sedikit untuk mempertinggi kapasitas organisasi.

BAB 2 BAGAIMANA ORGANISASI SEBAGAI PEMIMPIN

Apakah organisasi sebagai pemimpin ? Untuk menjawab ini perlu dilakukan pembahasan lebih rinci berbagai hal terkait dengan pemahaman organisasi dan pemimpin serta pemimpin sebagai organisatoris, Adapun cakupan pembahasan meliputi :

2.1. Tipe – Tipe Organisatoris

2.2. Model – Model Organisatoris

2.3. Syarat Organisatoris

2.1. Tipe-Tipe Organisatoris

Berikut ini beberapa tipe organisator yang dapat membedakan pemahaman terhadap kejelasan ciri dan gambaran tentang seorang pemimpin, di antaranya adalah sebagai berikut (Siagian,1997) :

- ***Tipe Otokratis***. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya, Dalam tindakan penggerakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

- ***Tipe Militeristis***. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, Sukar menerima kritikan dari bawahannya, Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

- ***Tipe Paternalistis***. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi *(overly protective)*, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

- ***Tipe Karismatik***. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib *(supra natural powers)*. Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

- ***Tipe Demokratis***. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

  Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal,

alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

2.2. Model – model organisator

Beberapa model yang menganut pendekatan organisator dalam memberikan penjelasan terhadap pemahaman rinci atas model pemimpin dan kepemimpinan, di antaranya adalah sebagai berikut**.**

- ***Model Kepemimpinan Kontinum*** (Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

  Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

  Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan berikut ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut.

Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) mengelompokkannya menjadi tujuh kecenderungan perilaku kepemimpinan. Ketujuh perilaku inipun tidak mutlak melainkan akan memiliki kecenderungan perilaku kepemimpinan mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan sisi demokratis yang berorientasi pada hubungan.

- ***Model Kepemimpinan Ohio***. Dalam penelitiannya, Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu *struktur inisiasi* dan *konsiderasi* (Hersey dan Blanchard, 1992). Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik.

  Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Adapun contoh dari faktor konsiderasi misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati. Sedangkan contoh untuk faktor struktur inisiasi misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.

  Kedua faktor dalam model kepemimpinan Ohio tersebut dalam implementasinya mengacu pada empat kuadran, yaitu : (a) model kepemimpinan yang rendah konsiderasi maupun struktur inisiasinya, (b) model kepemimpinan yang tinggi konsiderasi maupun struktur inisiasinya, (c) model kepemimpinan yang tinggi konsiderasinya tetapi rendah struktur inisiasinya, dan (d) model kepemimpinan yang rendah konsiderasinya tetapi tinggi struktur inisiasinya.

- ***Model Kepemimpinan Likert* (*Likert's Management System*).** Likert dalam Stoner (1978) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif.

Penjelasan dari keempat sistem tersebut adalah seperti yang disajikan pada bagian berikut ini.

Sistem Otoriter (Sangat Otokratis). Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

Sistem Partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model-model yang dikembangkan oleh Universitasi Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi.

- ***Model Kepemimpinan Managerial Grid***. Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, maka dalam model *manajerial grid* yang disampaikan oleh Blake dan Mouton dalam Robbins (1996) memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang.

- ***Model Kepemimpinan Kontingensi***. Model kepemimpinan kontingensi dikembang-kan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. **Ketiga variabel utama tersebut adalah : hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).**

  Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa : para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

  Dari kesimpulan model kepemimpinan tersebut, pendapat Fiedler cenderung kembali pada konsep kontinum perilaku pemimpin. Namun perbedaannya di sini adalah bahwa situasi yang cenderung menguntungkan dan yang cenderung tidak menguntungkan dipisahkan dalam dua kontinum yang berbeda.

- ***Model Kepemimpinan Tiga Dimensi***. Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Perbedaan

utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama.

Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan ini memiliki skala yang sama 1 sampai dengan 4, dimana untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.

2.3. Syarat-Syarat Organisator

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Konsep mengenai kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan". Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Spencer dan kawan-kawan (1990), Furnham (1990) dan Murphy (1993).

Beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (*traits*) individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Selain *traits* dari Spencer dan Zwell tersebut, terdapat karakteristik kompetensi lainnya, yatu berupa *motives, self koncept* (Spencer, 1993), *knowledge*, dan *skill* (Spencer, 1993; Rothwell and Kazanas, 1993).

Menurut *review* Asropi (2002), berbagai kompetensi tersebut mengandung makna sebagai berikut: *Traits* merunjuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik dan tanggapan yang

konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. *Motives* adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang, yang dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat mengarahkan seseorang untuk menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan (Amstrong, 1990). *Self concept* adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri; yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik mental atau pun fisik.

Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat *intention* dalam diri individu, skill bersifat *action*. Menurut Spencer (1993), skill menjelma sebagai perilaku yang di dalamnya terdapat motives, traits, self concept, dan knowledge.

Dalam pada itu, menurut **Spencer** (1993) dan ***Kazanas*** (1993) terdapat kompetensi kepemimpinan secara umum yang dapat berlaku atau dipilah menurut jenjang, fungsi, atau bidang, yaitu kompetensi berupa : *result orientation, influence, initiative, flexibility, concern for quality, technical expertise, analytical thinking, conceptual thinking, team work, service orientation, interpersonal awareness, relationship building, cross cultural sensitivity, strategic thinking, entrepreneurial orientation, building organizational commitment,* dan *empowering others, developing others.* Kompetensi-kompetensi tersebut pada umumnya merupakan kompetensi jabatan manajerial yang diperlukan hampir dalam semua posisi manajerial.

kompetensi yang diidentifikasi **Spencer** dan **Kazanas** tersebut dapat diturunkan ke dalam jenjang kepemimpinan berikut :

- pimpinan puncak,
- pimpinan menengah, dan
- pimpinan pengendali operasi teknis (*supervisor*).

Kompetensi pada pimpinan puncak adalah *result (achievement) orientation, relationship building, initiative, influence, strategic thinking, building organizational commitment, entrepreneurial orientation, empowering others, developing others,* dan *felexibility.*

Adapun kompetensi pada tingkat pimpinan menengah lebih fokus pada *influence, result (achievement) orientation, team work, analitycal thinking, initiative, empowering others, developing others, conceptual thingking, relationship building, service orientation, interpersomal awareness, cross cultural sensitivity,* dan *technical expertise.*

Sedangkan pada tingkatan supervisor kompetensi kepemimpinannya lebih berfokus pada *technical expertise, developing others, empowering others, interpersonal understanding, service orientation, building organzational commitment, concern for order, influence, felexibilty, relatiuonship building, result (achievement) orientation, team work*, dan *cross cultural sensitivity.*

Dalam hubungan ini **Kouzes** dan **Posner** 1995) meyakini bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul berupa barang atau pun jasa, hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas prima. Dikemukakan, kualitas kepemimpinan manajerial adalah suatu cara hidup yang dihasilkan dari *"mutu pribadi total"* ditambah *"kendali mutu total"* ditambah *"mutu kepemimpinan"*.

Berdasarkan penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu;

(1) pemimpin yang menantang proses,

(2) memberikan inspirasi wawasan bersama,

(3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi,

(4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan

(5) memotivasi bawahan.

Adapun ciri khas manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun manajerial.

Sedangkan **Burwash** (1996) dalam hubungannya dengan kualitas kepemimpinan manajer mengemukakan, kunci dari kualitas kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan

yang memiliki paling tidak 8 sampai dengan 9 dari 25 kualitas kepemimpinan yang terbaik. Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan "*status quo"* dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya.

Beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain, memiliki komitmen organisasional yang kuat, *visionary*, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

Dalam pada itu, Soetjipto Wirosardjono (1993) menandai kualifikasi kepemimpinan berikut, "kepemimpinan yang kita kehendaki adalah kepemimpinan yang secara sejati memancarkan wibawa, karena memiliki komitmen, kredibilitas, dan integritas".

Sebelum itu, **Bennis** bersama **Burt Nanus** (1985) mengidentifikasi bentuk kompetensi kepemimpinan berupa *"the ability to manage"* dalam empat hal :

- *attention (= vision),*
- *meaning (= communication),*
- *trust (= emotional glue), and*
- *self (= commitment, willingness to take risk).*

Bagi **Rossbeth Moss Kanter** (1994), dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin terasa kompleks dan akan berkembang semakin dinamik, diperlukan kompetensi kepemimpinan berupa *conception* yang tepat, *competency* yang cukup, *connection* yang luas, dan *confidence*.

Tokoh lainnya adalah **Ken Shelton** (ed, 1997) mengidentikasi kompetensi dalam nuansa lain., menurut hubungan pemimpin dan pengikut, dan jiwa kepemimpinan. Dalam hubungan pemimpin dan pengikut, ia menekankan bagaimana keduanya sebaiknya berinterkasi. Fenomena ini menurut Pace memerlukan kualitas kepemimpinan yang tidak

mementingkan diri sendiri. Selain itu, menurut Carleff pemimpin dan pengikut merupakan dua sisi dari proses yang sama.

Dalam hubungan jiwa kepemimpinan, sejumlah pengamat memasuki wilayah “spiritual”. Rangkaian kualitas lain yang mewarnainya antara lain adalah hati, jiwa, dan moral. Bardwick menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah masalah intelektual atau pengenalan, melainkan masalah emosional. Sedangkan Bell berpikiran bahwa pembimbing yang benar tidak selamanya merupakan mahluk rasional. Mereka seringkali adalah pencari nyala api.

BAB 3
PEMIMPIN FORMAL DAN INFORMAL

3.1. Pengantar

Dalam Bab ini akan dijelaskan tentang pemimpin formal dan informal untuk memberikan kejelasan dalam membedakan di dalam kehidupan sehari – hari, baik membedakan pemimpin yang telah ada, pemimpin yang akan datang, maupun pemimpin yang diciptakan setiap organisasi, kelompok atau Negara.

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.

3.2. 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.

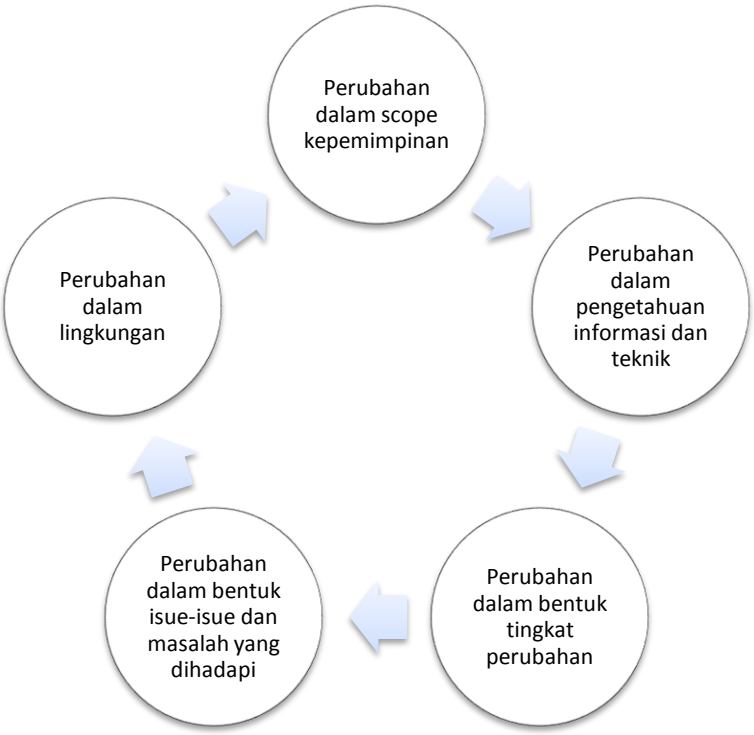
Dalam kategori pemimpin ini terdapat dua kepentingan sasaran, selain sasaran organisasi atau perusahaan terdapat pula sasaran individu sang pemimpin yang biasa disebut dengan karir.

Pemimpin Formal dapat didefinisikan :

Seseorang baik pria maupun wanita yang oleh karena oragnisasi 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 :



- **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 makin 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-Isue 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 –isue pada masa sekarang dimana 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, dimana 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, dimana 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.

3.3. Pemimpin Informal

Didalam 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 formil yuridis sebagai pemimpin, memiliki sejumlah kualitas obyektif maupun subyektif yang memungkinkannya tampil mencapai kedudukan di luar struktur organisasi resmi namun sebagai orang yang dapat mempengaruhi kelakukan dan tindakan sesuatu 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 spesific 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 sesuatu organisasi formal untuk menjalankan keputusan-keputusan
5	Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa pengangkatan berlaku	Berstatus sebagai pemimpin Informal selama klompok 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
11	Apabila melakukan kesalahan – kesalahan akan mendapatkan sanksi dari organisasi formal	Apabila melakukan kesalahan akan mendapatkan sanksi berupa kurang ditaatinya lagi sebagai pemimpin dengan kata lain tidak diakui lagi sebagai pemimpin.
12	Selama masa pengangkatannya berlaku harus terus menerus menjalankan kepemimpinannya	Kadang – kadang menjalankan kepemimpinannya, kadang-kadang tidak.

BAB 4
KLASIFIKASI & PROSES BERPIKIR PEMIMPIN

1.1.Klasifikasi Pemimpin

Untuk memudahkan kita dalam memahami dan melakukan pengklasifikasian atas pemimpin dalam kehidupan sehari-hari dan tindakan-tindakan yang akan kita lakukan, maka perlu penjelasan rinci terhadap klasifikasi pemimpin.

Pemimpin dapat diklasifikasi dengan berbagai cara atau patokan dengan memperhatikan beberapa pembagian berikut :

a. Klasifikasi pemimpin menurut hirarki kedudukan terdiri atas :

a.1. Pemimpin tingkat utama/ teras/ depan/ tinggi

a.2. Pemimpin tingkat menengah/ madya

a.3. Pemimpin tingkat bawah / staf

b. Klasifikasi pemimpin menurut bidang garapannya terdiri atas :

b.1. Pemimpin bidang ekonomi

b.2. Pemimpin bidang agama

b.3. Pemimpin bidang politik

b.4. Pemimpin bidang pendidikan

b.5. Pemimpin bidang adat

c. Klasifikasi pemimpin ditinjau dari scopenya, terdiri atas :

c.1. Pemimpin lokal

c.2. Pemimpin regional

c.3. Pemimpin nasional

c.4. Pemimpin internasional

d. Klasifikasi pemimpin sesuai perubahan sosial terdiri atas :

d.1. Pemimpin tradisional

d.2. Pemimpin modern

e. Klasifikasi pemimpin menurut kepemimpinannya/ kondisi kebutuhan terdiri atas:

e.1. Pemimpin primer

e.2. Pemimpin sekunder

e.3. Pemimpin tertier

f. Pemimpin dalam bidang pertumbuhan ekonomi dapat dibagi :

f.1. Pemimpin tipe manager

f.2. Pemimpin tipe entrepreneur

1.2.Proses berpikir normal

Dalam pembahasan Proses berpikir normal bagi pemimpin menjadi sangat penting untuk dapat menyesuaikan pada tindakan-tindakan yang harus dilakukan terutama keterkaitan dengan berbagai macam jenis dan bidang.

Bagi seorang pemimpin yang dituntut harus mampu memimpin rapat, konferensi, seminar dan berbagai pertemuan-pertemuan penting perlu didukung oleh pengetahuan yang berbasis pada pola pikir normal. Maksudnya bahwa seorang pemimpin harus mampu mengimbangi kebutuhan atas dasar kepemimpinananya sebab pemimpin yang harus memimpin pada suatu seminar harus mengingat bahwa jika tidak dapat mengaktualisasikan pikiran-pikirannya seperti pada seminar yang membutuhkan reaksi balik respon dari audiens atas pikiran – pikiran normal yang diaktualisasikan tentu tidak maksimal hasilnya.

Bagi seorang pemimpin dalam berpikir normal harus mampu menempatkan kepatutan dan menahan emosional dalam kerangka berpikir cerminan diri. Secara naluri kita sering menentang hal-hal yang berlebihan dan tidak wajar namun tanpa disadari kita cenderung terbawa arus emosi hingga menjauhi proses berpikir normal.

Pemimpin yang mampu dalam berpikir normal dapat juga diidentikkan dengan pemimpin ideal dan pemimpin ideal cenderung akan mampu dengan maksimal berada diantara orang-orang yang dipimpinnya dan mampu mencapai sasaran yang diharapkan kelompoknya

Empat (4) langkah menuju proses berpikir normal :

1) Kenalilah dan isolasilah problem yang bersangkutan.
2) Buktikan fakta-fakta yang dikenal dan kemudian lakukan evaluasi tentangnya
3) Rumuskanlah kesimpulan-kesimpulan yang mungkin dapat diubah, dimodifikasi atau divariasi
4) Rumuskanlah kesimpulan akhir dan untuk metode ilmiah dapat ditambahkan langkah yang kelima (5), yaitu: Telitilah hasil guna mengetahui apakah perlu dilakukan revisi.

1.3.Perbandingan Antara Pemimpin Dan Bukan Pemimpin

Untuk lebih menguatkan pemahaman terhadap idealnya seorang pemimpin maka diperlukan suatu penjelasan yang membedakan antara pemimpin dan yang bukan pemimpin yang tentu dapat kita lihat dalam aplikasi keseharian di lingkungan dan kehidupan kita.

Adapun perbandingan antara pemimpin dan bukan pemimpin tersebut adalah sebagai berikut:

NO	PEMIMPIN	NON PEMIMPIN
1	Memberikan inspirasi kepada pekerja	Menekan pekerjanya
2	Melaksanakan pekerjaan dan mengembangkan pekerjaan	Melaksanakan pekerjaan dengan mengorbankan pekerjaan
3	Menunjukkan kepada pekerja, bagaimana ia harus melaksanakan pekerjaan	Menimbulkan perasaan takut pada pekerja dengan ancaman-ancaman dan paksaan-paksaan
4	Menerima tanggung jawab	Mengelak tanggung jawab
5	Menyelesaikan persoalan kerugian yang timbul	Mengalihkan kesalahan kepada pihak lain

BAB 5 DEFINISI & FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN

Pada bab – bab sebelumnya kita telah membahas tentang pemimpin dan pada bab – bab berikutnya akan diulas penjelasan tentang kepemimpinan untuk menjawab definisi yang tentu akan memberikan pemahaman tersendiri atas perbedaan yang mendasar atas pemimpin dan kepemimpinan. Ulasan ini nantinya juga akan menyampaikan faktor-faktor kepemimpinan.

5.1. Pengertian Kepemimpinan

Pada pengertian pemimpin sebelumnya disebutkan bahwa:

*"Pemimpin adalah **seseorang** yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi"*.

Lalu apa pengertian kepemimpinan :

"Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama".

Untuk lebih memahami dan mengerti tentang kepemimpinan dapat kita lihat pendapat lain dari Theo Haiman dan William G. Scott yang dikutip oleh Sutarto (1998 : 63) dalam bukunya yang berjudul dasar-dasar kepemimpinan administrasi :

"Kepemimpinan adalah proses orang-orang diarahkan, dipimpin dan dipengaruhi dalam pemilihan dan pencapaian tujuan."

Meskipun kepemimpinan telah ada sejak makhluk hidup mula-mula hadir di bumi ini, anehnya, kepemimpinan baru sungguh-sungguh menjadi pokok perhatian dan perdebatan dalam satu abad terakhir. Menurut Anda, bagaimana pandangan mengenai kepemimpinan berubah dalam masa itu?.

Berikut ini, berbagai definisi kepemimpinan yang dijadikan acuan dalam ranah perkembangannya. Apa yang menurut Anda dianggap sebagai kepemimpinan pada abad lalu? Apakah fokus dari rumusan yang berlaku saat ini?

- Kepemimpinan merupakan kekuatan moral yang berdaya cipta dan mengarahkan.
- Kepemimpinan merupakan seni menggerakkan orang lain agar mau berjuang demi mencapai peluang bersama.
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi demi pencapaian sasaran mereka
- Kepemimpinan berarti mengidentifikasi area ketidakpastian dan kebingungan yang produktif dan membawa organisasi ke area tersebut untuk meraih keuntungan kompetitif atau manfaat lain.
- Kepemimpinan berarti mengarahkan dan menyeleraskan tugas para anggota kelompok.
- Kepemimpinan merupakan proses di mana seorang pelaku menggerakkan bawahannya untuk berperilaku sesuai yang diharapkan.

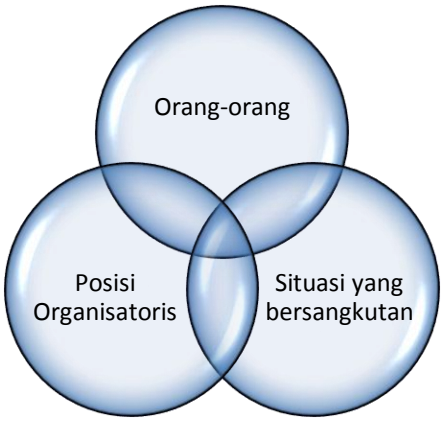
Jadi apa yang kita ketahui? sementara banyak definisi berbeda mengenai kepemimpinan yang membingungkan, hal ini mengilustrasikan bahwa tidak ada satu definisi mengenai kepemimpinan. Perspektif berbeda ini memungkinkan kita mempertimbangkan pandangan alternatif dan menghargai faktor beragam yang mempengaruhi kepemimpinan. Hal ini tidak seharusnya membingungkan karena secara inti pengertian dapat kita tarik bahwa rata – rata menuju pada satu arah pendefinisian.

5.2. Determinan Kepemimpinan

Menurut Joseph. L. Massie/ John Douglas determinan kepemimpinan dapat disimpulkan meliputi tiga (3) kategori, yaitu :

a. Meliputi orang – orang
b. Bekerja dari sebuah posisi organisatoris
c. Timbul di dalam sebuah situasi yang spesifik

Dapat digambarkan sebagai berikut :



Kepemimpinan timbul jika ketiga faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Sebagai contoh jika bahaya mengancam suatu kelompok dan kelompok tersebut berubah menjadi massa yang mulai bertindak sendiri – sendiri maka tindakannya sulit ditebak karena bersifat terpencar.

Bayangkan dalam suatu perusahaan tanpa adanya ikatan yang kuat dari seorang manager terhadap bawahannya, tidak adanya supervisi yang melindungi maka masing – masing bawahan akan melakukan tindakan sendiri – sendiri, yang akhirnya apapun sasaran yang diharapkan oleh perusahaan akan sulit terwujud. Dan yang paling berbahaya jika karyawan tersebut akhirnya menyatukan diri sebagai bagian yang terpisah dari organisatoris tinggal menunggu situasi yang tepat maka akan terjadi hal yang sangat tidak diharapkan oleh perusahaan, dengan kesimpulan antara orang, situasi dan perusahaan harus menyatu melalui sang manager.

Jadi agar kepemimpinan menjadi operasional, maka diperlukan adanya interaksi dinamis dari ketiga macam faktor yang disebut tadi.

5.3. Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kepemimpinan

Dari ketiga determinan pada point sebelumnya perlu dilakukan pengenalan lebih jauh terhadap faktor-faktornya untuk lebih mengulas dan efektifitas masing – masing determinan dengan rincian sebagai berikut:

a. Faktor Orang (The Person Factor)

Untuk mencapai seorang manager menjadi efektif apa saja faktor – faktor yang mempengaruhi antara lain : pada diri setiap orang terdapat sifat-sifat pribadi yang membawa mereka menjadi sukses dan atau sifat – sifat pribadi yang menghalangi mereka untuk sukses. Adakah sifat – sifat (Traits) tertentu yang menyebabkan orang – orang tertentu menjadi pemimpin yang sukses.

Studi riset menyatakan bahwa antara pemimpin dan bukan pemimpin dapat ditunjukkan dan khusus untuk para pemimpin memberikan petunjuk sebagai berikut :

- Cenderung lebih mencapai kesesuaian secara psikologis
- Cenderung memperlihatkan penilaian lebih baik.
- Cenderung menunjukkan interaksi lebih banyak dengan para non pemimpin
- Cenderung memberikan lebih banyak keterangan – keterangan
- Cenderung memimpin dalam hal menafsirkan sesuatu situasi.

William Henry (1940) menemukan suatu pola personalitas yang definitive sewaktu ia mempelajari lebih 100 orang pemimpin dunia usaha yang mencapai sukses dan Hendry menemukan sifat-sifat mereka sebagai berikut :

- Motivasi kerja mereka kuat
- Keinginan untuk berprestasi
- Perasaan hangat dengan para atasan
- Sifat obyektif terhadap bawahan
- Konsepsi pribadi yang stabil yang digariskan dengan baik
- Kemampuan untuk melihat hubungan – hubungan yang membuat keputusan-keputusan
- Aktifitas yang hebat serta sikap agresif
- Minat terhadap realitas praktis
- Hubungan – hubungan yang lancar dengan atasan

Edwin. E. Chiselli dalam risetnya dari 105 orang pemimpin menemukan fakta bahwa sifat-sifat mereka antara lain :

- Kemampuan untuk melakukan supervisi

- Inteligensi
- Inisiatif

Dari ketiga sifat tersebut diatas Chiselli berpendapat bahwa kemampuan untuk melaksanakan supervisi dan inteligensi merupakan aspek – aspek pokok untuk suksesnya seorang manager.

b. Faktor Posisi

Sebelumnya kita telah membahas faktor orang dalam memberikan sumbangsih kearah effektivitas seorang pemimpin. Faktor posisi menjadi sangat penting mengingat bahwa posisi pada suatu struktur akan menentukan seberapa besar seseorang mampu memberikan sumbangsih dan peran kepemimpinan pada skala struktur tersebut.

Label – label yang diciptakan seperti guru, direktur, presiden, pemimpin kelompok, professor adalah dalam rangka mengelompokkan peranan kepemimpinan. Dari label – label tersebut dapat kita pahami arah dan langkah kepemimpinan yang seharusnya dan kepemimpinan yang salah.

Untuk melihat peranan ini lebih jauh maka dapat kita bagi menjadi tiga (3) macam harapan tentang peranan, yaitu :

b.1. Harapan – harapan pribadi

Yang dimaksud harapan pribadi adalah dimana kelompok mengharapkan pada pribadi pemimpin untuk melakukan hal-hal tertentu dan tidak melakukan hal-hal tertentu.

b.2. Harapan – harapan organisatoris

Yang dimaksud harapan organisatoris adalah harapan terhadap perusahaan atau organisasi yang diaplikasikan dalam pedoman-pedoman kerja seperti SOP, Petunjuk Teknis dan Job Descriptions.

b.3. Harapan – harapan kultural

Harapan terhadap kualifikasi yang membudaya yang akhirnya menjadi budaya kerja atau budaya perusahaan yang berorientasi hasil. Contoh seorang komandan tentara diharapkan punya basic kualifikasi yang mengakar yang menunjukkan

tidak mempunyai rasa takut, seorang advertise yang harus kreatif, seorang penagih pajak yang tidak percaya terhadap pembayar pajak, dll.

c. Faktor Tempat dan Situasi

Faktor Tempat dan situasi adalah ketepatan pemimpin dan pola kepemimpinannya pada tempat dan waktu yang tepat.

BAB 6
DASAR PERTIMBANGAN KEPEMIMPINAN

6.1. Pengantar

Sangat banyak teori kepemimpinan yang dapat kita jadikan referensi dalam memahami kepemimpinan sehingga dalam penjelasan teori kepemimpinan ini hanya menyampaikan 3 (tiga) point teori dan penjelasan tentang pertimbangan kepemimpinan bahwa setiap orang bisa jadi pemimpin, bahwa pemimpin tidak selamanya dilahirkan dan bahkan pemimpin bisa diciptakan.

Idealnya teori kepemimpinan dimulai dari teori manusia hebat, teori sifat, kekuasaan dan pengaruh, perilaku, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transaksional, teori atribusi hingga teori transpormasi. Namun penjelasan selanjutnya hanya menyampaikan teori : sifat, perilaku dan situasional saja, karena sebagian telah dapat dijelaskan secara teknis pada bab-bab sebelumnya. Setiap teori mempunyai pengikut masing – masing bahwa setiap teori mencakup perbedaan pendapat, metodologi keterangan-keterangan dan kesimpulan-kesimpulan. Namun tidak salah sebelum menjelaskan teori – teori kepemimpinan kita melihat dari sudut ketauladanan Nabi Muhammad SAW dalam menetapkan garis kepemimpinan, yaitu :

Kata orang bijak, belajarlah dari sejarah. Dalam ungkapan yang sangat indah dan memukau, Thomas Carlyle mengatakan, *"The history of the world is but the biography of great man."* Sejarah tak lebih merupakan kumpulan biografi orang-orang besar. Kita bisa menemukan sosok pemimpin ideal dalam sejarah Islam di masa silam. Tentu saja perilaku pemimpin yang paling ideal dijadikan teladan adalah perilaku yang ditunjukkan oleh Nabi Muhammad SAW, sebagaimana dijelaskan dalam surat *Al-Ahzab* ayat 21, "Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu, yaitu bagi orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan Hari Kiamat dan dia banyak menyebut Allah."

Ayat ini menunjukkan bahwa Rasul Nabi Muhammad SAW adalah manusia istimewa. Kepemimpinannya pun secara pasti berlangsung secara istimewa dan luar biasa. Beliau memimpin dengan lemah lembut dan penuh kasih sayang. Beliau pun bisa tampil sebagai pemimpin yang gagah berani, disiplin, dan penuh tanggung jawab. Kepemimpinan model ini disebut kepemimpinan profetik, yakni kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan sebagaimana nabi dan rasul melakukannya. Karakteristik kepemimpinan ini terdiri dari empat aspek, yaitu *sidiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathonah*.

Sifat *sidiq* berpihak pada kebenaran yang datangnya dari Allah, sehingga seluruh pikiran, perasaan, dan ucapannya selalu konsisten dengan perbuatannya. Sifat *amanah* berarti dapat dipercaya karena mampu memelihara kepercayaan dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Sifat *tabligh* berarti memiliki kemampuan dalam menyampaikan informasi apa adanya serta berani menyatakan kebenaran dan bersedia mengakui kekeliruan. Adapun sifat *fathonah* berarti cerdas yang dibangun dari ketakwaan kepada Tuhan, di mana aktualisasinya pada etos kerja dan kinerja pemimpin yang berkomitmen pada keunggulan.

6.2. Teori Kepemimpinan

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran *(role theory)*. Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & Crainer, 1997). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dalam sejarah peradaban manusia, gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian. Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh penelitian *Galton* (1879) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu: (1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan (2), kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 1994).

Dua teori yaitu *Teori Orang-Orang Terkemuka* dan *Teori Situasional*, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu,

penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk ; (1) sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu didalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan, untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya (Hocking & Boggardus, 1994).

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang *"Personal-Situasional".* Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori diatas, adalah *Teori Interaksi Harapan*. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Pada tahun 1957 *Stogdill* mengembangkan *Teori Harapan-Reinforcement* untuk mencapai peran. Dikemukakan, interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk merubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi dirubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkahlaku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

Atas dasar teori diatas, *House* pada tahun 1970 mengembangkan *Teori Kepemimpinan yang Motivasional*. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkahlaku yang

diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama *Fiedler* mengembangkan *Teori Kepemimpinan yang Efektif*. Dikemukakan, efektivitas pola tingkahlaku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah *Teori Humanistik* dengan para pelopor *Argryris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor*. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan *"motivated organism"*. Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok.

Apabila dicermati, didalam *Teori Humanistik*, terdapat tiga variabel pokok, yaitu; (1), kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuan-nya, (2), organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3), interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. *Blanchard, Zigarmi*, dan *Drea* bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang lain (Blanchard & Zigarmi, 2001).

Teori kepemimpinan lain, yang perlu dikemukakan adalah *Teori Perilaku Kepemimpinan*. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu *pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional*. Kedua pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama *James McGregor Burns (1978)* dalam bukunya yang berjudul "*Leadership*". Selanjutnya *Bass (1985)* meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya.

6.3. Pertimbangan Kepemimpinan

"Ketakutan kita yang terbesar bukanlah bahwa kita tidak mampu. Ketakutan kita yang terbesar adalah bahwa kita berkuasa tanpa batas. Cahaya kita, bukan kegelapan kitalah yang paling menakutkan bagi kita. Ketika kita membiarkan cahaya kita bersinar, tanpa sadar kita mengizinkan orang lain melakukan hal yang sama. Ketika kita memerdekakan diri dari ketakutan kita, kehadiran kita dengan sendirinya memerdekakan orang lain...".

Nelson Mandela, pidato pelantikan tahun, 1994.

Banyak naskah mengenai kepemimpinan terfokus pada pemimpin dari masa lampau yang telah disinggung di atas, yang kebanyakan telah tiada. Belakangan ini, kita berpaling kepada tokoh-tokoh seperti Margaret Thatcher, Daftar tokoh yang masih hidup begitu sering berubah, sehingga kita mungkin berkesimpulan bahwa kita belum sungguh-sungguh memenuhi syarat sebagai pemimpin selama kita masih hidup". Salah satu mitos mengenai kepemimpinan adalah bahwa kita memerlukan status tinggi dan gelar untuk menjadi pemimpin. padahal tidak demikian adanya.

Anda tidak perlu mencapai pangkat tinggi untuk menjadi pemimpin, Kepemimpinan bukan suatu tempat, melainkan sebuah proses. Hingga saat ini, belum ada seorang pun yang pernah menemukan adanya gen pemimpin. Warren Bennis, pengarang buku kepemimpinan yang disegani, percaya bahwa seseorang menjadi pemimpin lebih banyak karena pengalamannya dibandingkan karena garis keturunannya.

Tanyakan kepada diri sendiri, apakah saya menganggap saya sebagai pemimpin? Mungkin tanpa ragu Anda mengiyakan. Atau bisa juga Anda menjawab, sekarang belum, tetapi saya

sedang belajar. Mungkin juga Anda menjawab tidak, saya belum cukup matang. Nah, berita baik yang perlu Anda ketahui, semua orang berpotensi menjadi pemimpin – *asal Anda mau*.

Hanya segelintir orang terlahir sebagai pemimpin. Kebanyakan terbentuk menjadi pemimpin. Sebagian besar terbentuk sebagai pemimpin. Bukti menunjukkan bahwa kita belajar kepemimpinan melalui keterampilan yang kita peroleh, melalui hasrat untuk mengetahui lebih banyak, untuk keluar dari zona aman kita, untuk *belajar tentang diri kita*. Kita terutama belajar dari pengalaman, dari keberhasilan dan kegagalan kita. Setiap hari jutaan orang menunjukkan kepemimpinan, sering di tempat yang paling tidak disangka. Di rumah, dalam pergaulan, di klub olahraga, dsb.

Kita masing-masing menjadi pemimpin karena kita dapat memprakarsai, mempengaruhi dan mengambil tanggungjawab untuk menyempurnakan banyak hal. Ketika Anda menyampaikan usulan di tempat kerja, atau mengatakan *"Saya bisa bantu Anda mengerjakan hal itu",* Anda sebenarnya tengah memimpin, meskipun sebentar saja. Jadi, pandanglah diri Anda sebagai pemimpin. Tujuan Anda adalah menjadi pemimpin yang lebih baik lagi, menjadi pemimpin terbaik dalam konteks Anda.

BAB 7
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 ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang *positif dan negatif*, dimana 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 diatas, 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

diperintahkannya. 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 mendesentralisasi-kan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak. Adapun *pemimpin bebas kendali* menghindari kuasa dan tanggungawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Diantara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah kearah penerapan praktek partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang supportif.

Selanjutnya dilihat dari *orientasi si pemimpin*, terdapat dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideran 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 berproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan pemimpin yang terbaik. Fiedler telah mengembangkan suatu model pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan diatas, yakni model kepemimpinan kontingensi. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana 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 8 KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Kapan Kepemimpinan itu disebut efektif ? untuk menjawab hal ini alangkah lebih baik bila kita tinjau lebih dahulu tentang sifat-sifat kepemimpinan :

8.1.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 diatas baru sebagian kecil kriteria pemimpin, namun dari semua contoh diatas dapatlah 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.

8.2.Kepemimpinan Efektif

Sekali pun 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.

Perlukah 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.

BAB 9
TUGAS KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, maka dalam model *manajerial grid* yang disampaikan oleh Blake dan Mouton dalam Robbins (1996) memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang.

Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9. Dalam pemikiran model *managerial grid* adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya.

Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik. Menurut Blake dan Mouton ini, kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat kecenderungan yang ekstrim dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempatnya, adalah :

1) ***Impoverished leadership*** (Kepemimpinan yang Tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghidar dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya.
2) ***Team leadership*** (Kepemimpinan Tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja, sehingga mendorong bawahan untuk

berfikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan.

3) ***Country Club leadership*** (Kepemimpinan Perkumpulan), pimpinan lebih mementingkan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil/tugas kurang diperhatikan.
4) ***Task leadership*** (Kepemimpinan Tugas), kepemimpinan ini bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas/hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti.
5) ***Middle of the road*** (Kepemimpinan Jalan Tengah), di mana si pemimpin cukup memperhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan antara moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kebapakan.

Berdasakan uraian di atas, pada dasarnya model kepemimpinan manajerial grid ini relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwasanya ini merupakan pandangan yang berawal dari pemikiran yang relatif sama dengan sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya kepemimpinan dari sudut pandang perhatiannya pada orang dan tugas.

STUDI KASUS
PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

BAB 10

Studi kasus 1 :

Presiden Venezuela "CHAVES"

"Presiden Chavez memerintahkan penyelidikan kasus pembunuhan aktivis serikat buruh, dan menyerukan eksploitasi perusahaan-perusahaan (By Jorge Martín)

Saat berbicara pada acara pengambilan sumpah gubernur Aragua dari PSUV yang baru saja terpilih, yakni Rafael Isea, presiden Hugo Chávez memerintahkan investigasi penuh dalam kasus pembunuhan tiga pemimpin serikat buruh di negara bagian tersebut dan mengancam untuk menasionalisasi perusahan-perusahaan yang melanggar hak-hak buruh.

Dia menyatakan dengan tegas bahwa "tidak ada kejahatan yang bisa lolos dari hukuman, baik dalam kasus ini maupun kasus yang lain", dan menjelaskan bahwa pembunuhan para pemimpin serikat buruh, Richard Gallardo, Carlos Requena dan Luis Hernandez adalah tindakan *sicariato*, sebuah pembunuhan politik.

Terkait dengan pabrik susu Alpina milik perusahaan Kolumbia, Chavez mengatakan bahwa "sebuah perusahaan tertentu perlu diinvestigasi. Ini adalah perusahaan asing dimana para pekerja sedang bertarung melawan serangan-serangan dari perusahaan tersebut. Saya telah memerintahkan sebuah investigasi atas aksi-aksi yang telah dilakukan oleh perusahaan ini." Chavez menambahkan, "karena ada banyak perusahaan di belahan dunia lainnya yang telah menggunakan pembunuh bayaran untuk membunuh para pemimpin kaum tani dan kaum buruh, dan sekarang mereka ingin mempraktekkannya di sini. Kita tidak bisa membiarkan hal ini terjadi di Venezuela! Dan kita harus berjuang keras melawannya."

Dengan merujuk pada penggunaan kekuatan kepolisian dalam memerangi aksi-aksi kaum buruh oleh mantan gubernur Aragua, Didalco Bolivar, Chavez berkata: "Isea, anda memiliki dukungan penuh dari saya untuk, secara radikal, mentransformasi kekuatan lembaga kepolisian dan aparat keamanan negara bagian Aragua."

Kemudian dalam pidato yang sama, Chavez menyebutkan konflik-konflik sosial dan ekonomi di Aragua, dan meminta informasi yang baru mengenai perjuangan kaum buruh Sanitarios Maracay. "Semua perusahaan dimana terdapat banyak masalah dengan para pekerja, dimana pekerja tidak dibayar upahnya, dimana para majikan mengeksploitasi buruh, atau dimana sebuah perusahaan menutup perusahaannya dan tidak membayar gaji para buruhnya, atau perusahaan tersebut memiliki banyak hutang dan tidak dapat membayar para buruhnya, dengan demikian, mereka harus dinasionalisasi, diambil alih." Dia lalu menambahkan bahwa "inilah yang dinamakan sosialisme, sebuah kepemilikan sosial atas alat-alat produksi."

Presiden Chavez juga menekankan bahwa dalam hal ini (pengambilalihan dan nasionalisasi perusahaan-perusahaan), "kelas pekerja memiliki peran kunci" dan membuat sebuah seruan kepada "para pekerja di Aragua dan kelas pekerja".

Ini bukan yang pertama kalinya Chavez menyerukan secara terang-terangan kepada kaum pekerja untuk mengambil alih pabrik-pabrik untuk dinasionalisasi. Namun di masa lalu, para pemimpin serikat buruh UNT (Serikat Buruh Nasional Venezuela) (karena mereka menentang kontrol buruh atau karena adanya sikap sektarian terhadap pemerintah) tidak menggunakan kesempatan ini untuk meluncurkan sebuah kampanye pendudukan pabrik yang serius dan perjuangan dalam skala nasional untuk kontrol buruh.

Hanya Front Revolusioner Pendudukan Pabrik (Freteco, www.controlobrero.org) satu-satunya organisasi di Venezuela yang telah merealisasikan seruan ini dalam praktek, tetapi dengan kekuatan yang masih terbatas. Dalam beberapa kasus, seperti perjuangan Sanitarios Maracay, di Aragua, kaum buruh telah melakukan pendudukan pabrik dan sudah mulai melakukan kegiatan produksi di bawah kontrol buruh. Tetapi kemudian Menteri Tenaga Kerja, Ramon Rivero (yang sudah dipecat), menolak untuk

menasionalisasi perusahaan tersebut dan menyabotase perjuangan para pekerja Sanitarios Maracay.

Sayap yang berbeda-beda di dalam kepemimpinan UNT juga memainkan peran yang menjijikkan di dalam perjuangan ini, beberapa secara terbuka mendukung kebijakan anti-mogok dari Ramon Rivero, dan yang lain (seperti Orlando Chirino) menentang ide nasionalisasi di bawah kontrol buruh dan bahkan mengusulkan bahwa kaum buruh harus bernegosiasi dengan para pemilik modal.

Perjuangan kaum buruh di Sanitarios Maracay meliputi masalah-masalah utama dalam revolusi Venezuela: sabotase dari birokrasi sayap kanan dalam kepemimpinan gerakan Bolivarian, aparatus negara kapitalis yang lama masih bercokol dan telah digunakan untuk melawan kaum buruh, dan tidak adanya sebuah kepemimpinan alternatif yang serius di dalam gerakan buruh.

Semua ini kontras dengan semangat perjuangan revolusioner dari rakyat pekerja Venezuela, yang mana pada pagi hari, Selasa, 2 Desember, mengorganisir pertemuan-pertemuan massa di pabrik-pabrik, mengadakan demonstrasi, memblokade jalan-jalan dan berhenti bekerja di Aragua, sebagai bagian dari hari protes atas pembunuhan tiga pemimpin serikat buruh.

Laporan-laporan awal mengenai aksi protes ini melaporkan keterlibatan para pekerja dari perusahaan-perusahan berikut: Produvisa, Cervecería Regional, Vasos Selva, Cativen, Remavenca, HV Envases, Industrias Iberia, Alconca, Plumrose, Titán, Diablitos Underwood, Pepsio-Cola, Toronocas, Venezolana de Riego, Serviquim, Sindicato de la Alcaldía del municipio Zamora, Nestlé, Vasos Dixie, Tupaca, Manpa Higiénico, Sanitarios Maracay, Mom, Aluminios Reynolds, Galletera Puig, Central El Palmar, Cebra, Inica. Demonstrasi dan pemblokadean jalan-jalan diadakan di Villa de Cura, Cagua dan Maracay, melumpuhkan seluruh negara bagian.

Satu-satunya cara untuk mengakhiri provokasi dan pembunuhan-pembunuhan yang reaksioner adalah dengan merebut kekuasaan politik dan ekonomi dari para bos, bankir dan tuan tanah. Ini adalah tugas kelas buruh Venezuela dan satu-satunya cara untuk menjamin kemenangan revolusi Bolivarian. (Sumber: Marxist)

TUGAS :

1. *Mengapa Chaves mendukung kaum buruh ?*
2. *Apa maksud Chaves menasionalisasi perusahaan investor dari luar bagi Venezuela?*
3. *Berikan pendapat anda tentang Chaves, terkait dengan pemimpin dan kepemimpinan?*
4. *Buat perbandingan kepemimpinan Chaves dengan kepemimpinan Indonesia dalam hal issue kebangsaan?*
5. *Apakah Chaves tergolong pemimpin formal atau informal?*

Studi kasus : 2

KEPEMIMPINAN SAM WALTON MENGEMBANGKAN WAL-MART

Contoh seorang manager yang berhasil ialah almarhum Sam Walton, pendiri toko serba ada Wal-Mart, yang dalam waktu 30 tahun mampu mengembangkan Wal-Mart menjadi lebih dari 1.700 toko serba ada di Amerika Serikat. Perkembangan Wal-Mart yang seperti jamur di musim hujan ini adalah merupakan hasil nyata dari jerih payah Sam Walton dalam merangkul "rekan kerjanya", panggilan Sam terhadap pegawainya.

Konsep yang ditanamkan Sam Walton untuk pegawainya, mendorong mereka untuk menjadi pimpinan di bidangnya masing-masing. Mereka didorong untuk kreatif, berani mengambil inisiatif untuk membawa perubahan ke arah yang lebih baik.

Sam memberikan kebebasan kepada pegawainya untuk mengambil keputusan sendiri, mencoba ide-ide baru asal tidak bertentangan dengan tujuan Wal-Mart, yakni memuaskan langganan dan menjual produknya semurah mungkin.

Manajer di setiap departemen diharapkan menganggap dan mengatur toko yang dia pimpin seperti miliknya sendiri. Mereka mendapat dukungan dan informasi yang mereka perlukan, dari laporan untung rugi perusahaan sampai inventarisasi.

Selain itu hampir semuanya akan kerja ikut andil dalam saham perusahaan, dari sopir truk sampai ke CEO perusahaan. Inilah yang menyebabkan suksesnyaWal-Mart.

Prinsip yang ia tanamkan pada semua pegawainya untuk menjadi pemimpin di bidangnya masing-masing mampu membawa Wal-Mart menjadi toko serba ada terbesar di Amerika Serikat. Sam Walton tahu dan percaya akan potensi "rekan kerjanya" dan memberi kebebasan untuk melakukan tugasnya.

Selain itu, ikut andil dalam saham perusahaan menyebabkan bawahan ikut memiliki perusahaan, yang menyebabkan mereka termotivasi untuk bekerja keras demi suksesnya perusahaan mereka.

Kepercayaan, seseorang dapat menjadi pemimpin karena dia sudah ditakdirkan punya karisma, atau sudah ditakdirkan untuk menjadi pimpinan adalah hal yang perlu diubah. Semua orang mampu menjadi pemimpin.

Tugas manager sebagai pemimpin yang baik ialah berani mengambil gagasan untuk mengubah keadaan menuju ke arah yang lebih baik, mengkomunikasikan ke kelompoknya, membantu membangkitkan kemampuan maksimal kelompoknya, dan mempercayai bahwa mereka dapat menjadi pemimpin di bidang mereka masing-masing.

TUGAS :

1. *Berikan pendapat anda tentang kepemimpinan Sam Walton , terkait dengan pemimpin dan kepemimpinan?*
2. *Apa yang diberikan Sam Walton kepada karyawannya, sebagai modal sukses Wal-Mart?*
3. *Apa saja yang bisa anda ambil sebagai rujukan Sam Walton sebagai pemimpin ideal Wal-Mart?.*

Studi kasus : 3

Belajar Kepada Kepemimpinan Ahmadinejad (Iran) dan Erdogan (Turki)

Awal abad 21 telah terjadi sejarah baru yang sangat menarik dalam dunia kepemimpinan muslim. Pertama, pemilu tahun 2002 di Turki telah menjadi momentum bagi bangkitnya kembali partai yang berbasis Islam, Justice and Development Party (AKP) atau partai keadilan dan pembangunan yang berbasis Islam muncul sebagai pemenangnya. Partai AKP itu juga yang memunculkan pemimpin karismatik Recep Tayyip Erdogan yang kemudian menjadi perdana menteri Turki pada tanggal 14 maret 2003 sampai sekarang. PM Erdogan sebelumnya adalah walikota Istambul periode 1995-1999.

Kedua, kemenangan Mahmoud Ahmadinejad sebagai presiden Iran, mengalahkan colon presiden terkuat yang juga mantan presiden Iran periode sebelumnya, yaitu Akbar Hasyemi Rafsanjani yang didukung oleh koalesi pelangi dan aliansi trans-fraksi reformis konservatif. Dosen manajemen transportasi perkotaan di Universitas Sains dan Tehnologi Teheran ini juga mengalahkan calon kuat lainnya yaitu Dr. Mostafa Moin, yang didukung oleh kalangan reformis-liberalis, nasionalis sekuler, dan jaringan media masa yang kuat.

Gubernur propinsi Ardabil pada tahun 1994-1996 sekaligus walikota Teheran pada tahun 2003, dapat mengungguli kedua rivalnya pada pemilu putaran tahap dua tanggal 24 Juni 2005. Ahmadinejad mampu memperoleh 61% suara dari rakyat Iran. muncul sebagai pemenang padahal pada awal pencalonannya ia bukanlah kandidat yang diperhitungkan.

Erbakan dan Khomeini

Erdogan lahir dari partai keadilan dan pembangunan. Dengan kemenangan yang fantastik yaitu 34%. Kemenangan itu tidaklah lepas dari sosok besar Prof Necmettin Erbakan gurunya. Erbakan adalah arsitektur perusahaan mesin disel yang pada tahun 1970 berganti haluan mengarsiteki kebangkitan partai Islam pertama di Turki sejak sistem sekuleris-kemalis berlaku di Turki pasca runtuhnya Kilafah Usmaniyah.

Partai pertama yang kemudian muncul adalah National Order Party (NOP) pada tahun 1970. NOP dianggap melanggar konstitusi sekuler maka partai ini pernah berganti-ganti nama yaitu partai National Salvasion Party (1972-1981), Welfare Party (1983-1998), Virtue Perty (1997-2001). Virtue Party pada tahun 2001 berubah menjadi dua yaitu Justice and Development Party (AKP) dan partai Sa'adah. AKP sebagai cerminan dari golongan muda-reformis, dan partai Sa'adah adalah wadah bagi kelompok tua reformis, tetapi partai Sa'adah gagal mencapai 10% suara pada pemilu 2002.

Erbakan yang pada awalnya sekitar tahun 1996 tidak mempermasalahkan demokrasi sekuleris Turki. pada tahun 1997 pada sebuah forum Erbakan mengkritik sekuler-kemalis, mungkin ia lupa atau sudah tidak tahan setelah berjuang sekitar 30 tahunan, tidak seorangpun boleh mengotak-atik sekuler yang dibangun Mustafa Kemal Ataturk apapun alasannya. Sehingga akibatnya, pemerintahannya diambil dijatuhkan pihak militer dan mahkamah konstitusi sebagai penjaga sekulerisme-kemalis dan Erbakan dilarang berpolitik selama-lamanya.

Pengalaman pahit Erbakan telah menjadi guru terbaik bagi Erdogan. Maka partai AKP sejak memenangi pemilu tahun 2002 telah menunjukkan komitmen dalam menghormati sekulerisme, misalnya Erdogan sampai sekarang tidak mempertentangkan larangan memakai jilbab dalam instansi pemerintah. Bahkan dengan itu istrinya tidak pernah ikut setiap pertemuan resmi negara sebab istrinya memakai jilbab, tidak itu saja Erdogan menghormati sekulerisme dengan memasukkan anaknya ke sekolah swasta karena ia juga memakai jilbab, dimana sekolah negeri di turki melarang muridnya memakai jilbab.

Sedangkan sejarah Republik Islam Iran tidak terlepas dari imam dan pemimpin spiritual Iran, Ruhullah Khomeini. Khomeini yang telah berjuang bersama seluruh rakyat Iran dalam revolusi Iran tahun 1979 mengulingkan rezim Syah Pahlevi. Dari pengasingannya selama 15 tahun sejak November 1964 ke berbagai negara, yang terakhir adalah ia diasingkan di Paris, Perancis. Sang iman telah mengobarkan semangat perjuangan rakyat Iran terhadap Monarki Syah. Khomeini berhasil menurunkan *Velayate Faqih* kepada mantan para muridnya selama di Qom, seperti Murthada Mutahhari, Ali Khameni, Mohammad Bahesti dan Hasyemi Rafsanjani.

Ketika revolusi Iran terjadi saat itu Ahmadinejad sebagai salah satu aktor kunci perjuangan dari kalangan mahasiswa. Ahmadinejad pada waktu itu sebagai komando lapangan dalam aksi-aksi penentangan terhadap Syah dan ketika Sadam Husein menginvansi Iran ia adalah pejuang yang ikut pergi ke medan laga. Ketika revolusi dan perang telah usai Ahmadinejad kembali ke kampus meneruskan studinya sampai ia mendapat gelar Phd dalam manajemen transportasi perkotaan.

Khomeini adalah Imam, Guru, sumber rujukan segala persoalan, pemberi kata putusan bagi rakyat Iran. Gagasan Khomeini menjadi pegangan, sumber inspirasi bagi Ahmadinejad, bahkan banyak orang mengatakan Ahmadinejad adalah replikasi dari sikap, kehidupan, semangat, karakter, dan jiwa kepemimpinan sang imam.

Persamaan Ahmadinejad dan Erdogan

Kedua pemimpin baik Ahmadinejad maupun Erdogan adalah pemimpin yang banyak memberi keteladanan. Banyak hal yang telah mereka contohkan kepada rakyat, dan hal-hal yang mungkin telah banyak dilupakan oleh para pemimpin lainnya. Kepada rakyat mereka tidak hanya berkata- berkata tapi contoh serta bukti yang nyata, bahwa pemimpin bukanlah sosok yang tidak bisa dijamah dan digapai oleh rakyatnya , tapi pemimpin adalah pelayan rakyat itu sendiri.

Keteladanan akan menimbulkan kesadaran dan mengerakkan seluruh potensi yang dimiliki rakyat. Keteladanan seorang pemimpin bagaikan oase ditengah padang pasir. Keteladanan menjadi penghapus dahaga dalam perjalananan panjang bangsa, sebagai katalis yang dapat mempercepat kerja suatu reaksi, sehingga kerja-kerja pembangunan akan lebih cepat berputar. Pada hakekatnya rakyat dalam melakukan suatu hal tertentu akan lebih mudah apabila para pemimpinnya telah memberi contoh yang baik. Keteladanan seorang pemimpin dapat menjadi inspirasi bagi rakyat untuk mengikutinya.

Keteladanan yang dapat diambil dari kedua pemimpin tersebut pertama adalah kerja keras, menurut (Muhsin Labib,2006) bahwa Ahmadinejad bekerja 12 jam. dan memberikan waktu 4 jam untuk melayani rakyatnya dan sampai rumah ia masih meneruskan pekerjaannya sampai pukul 12 malam. Kerja keras itu telah terlihat sejak ia menjadi walikota Teheran. Walaupun ia memakai jas murahan, sepatu usangnya dan

kemana-mana menggunakan mobil peugeout keluaran tahun 1973, tetapi semangatnya luar biasa, bahkan mengalahkan para pemimpin di negeri ini yang memakai jas yang mahal-mahal, kerjanya hanya berebut memperkaya diri.

Begitu juga dengan Erdogan, kerja kerasnya sangat terlihat apalagi dengan keadaan perpolitikan Turki yang sering tidak menentu. Pihak oposisi sewaktu-waktu dapat menjegal di tengah jalan, belum lagi para Jendral yang memiliki otoriter yang sangat kuat dalam sistem pemerintahan Turki, sewaktu-waktu dapat menjegalnya untuk turun.

Kerja keras Erdogan telah menjadikan ekonomi bangkit dari keterpurukan. Pertumbuhan ekonomi sangat tinggi , inflasi turun drastis sampai 20%, menurunkan suku bunga hingga 40%, menaikkan nilai mata uang lira sampai 30%, menaikkan ekspor sampai 30% (Republika,6/4/2004) .

Kedua, kepedulian terhadap nasib rakyat misalnya, pada suatu kesempatan Ahmadinejad pernah menyatakan bahwa ia lebih senang menyapu jalanan Teheran dan pulang kerumah sambil merasakan apa yang dirasakan oleh semua rakyatnya, keputusan kontroversialnya adalah menjadikan rumah dinas sebagai museum publik dan ia sendiri memilih tinggal di rumah kontrakan yang sederhana di daerah Narmak di timur Teheran. Sama halnya, Erdogan sering menggunakan pakaian pekerja untuk mengecek apakah bantuan-bantuan yang ia salurkan sampai pada tangan yang berhak atau tidak.

Ketiga, keberhasilan menjadikan negara lebih rapi bersih dan teratur. contohnya kota Istambul yang dahulu dikenal dengan kota yang kotor, menjadi kota yang bersih dan indah. Hal ini karena program operasi bersih yang digalakkan Erdogan sukses dilakukan dengan menaikkan gaji pekerja kebersihan dan program penghijauan kota. Kota Teheran yang terkenal macet setelah Ahmadinejad menjadi walikota Teheran menjadi sangat tertib, arus lalu lintas menjadi lancar dengan mencopot rambu lalu lintas diperempatan jalan dan menggantinya dengan jalur putar balik yang ternyata berfungsi efektif.

Perbedaan Ahmadinejad dan Erdogan

Hal yang membedakan dua pemimpin itu yang mencolok pertama adalah Ahmadinejad terkenal sebagai pemimpin yang berani, ia berani menantang hegemoni Amerika dan unieropa di Timur Tengah. Keberaniannya tetap meneruskan progam pengayaan uranium untuk damai walaupun dengan sikapnya, Iran harus menanggung embargo dari PBB, mengesankan bahwa Negara Iran ternyata dapat bertahan walaupun semua negara mengembargo bahkan pertumbuhan ekomoni sangat baik, banyak industri yang berkembang, kebutuhan makanan cukup, dan pendidikan maju sehingga mereka mampu mandiri ditengah terpaan embargo.

Sedangkan Erdogan cenderung menghindari konfrontasi, sejak awal menegaskan bahwa dirinya dan partai AKP tidak akan mengusik sekuleris-kemalis, kondisi ini membuat para Jendral di markas besar maupun di Nasional Security Council(NSC) menjadi baik dengannya. Erdogan menjadi berbeda dengan gurunya Erbakan. Sekilas langkah yang ditempuh oleh Erdogan kelihatan keluar dari ajaran Erbakan, tetapi dengan politik ini sedikit demi sedikit Erdogan berhasil mengamandemen konstitusi dengan kekuatan mayoritas parlemen, rencana terdekat yaitu menjadikan pemilihan presiden secara langsung. Terobosan ini karena gagalnya pemilihan presiden Turki karena boikot oposisi terhadap Abdulah Gul calon dari AKP, sehingga Erdogan akhirnya memutuskan untuk mengadakan pemilu yang dipercepat pada bulan Juli. politik nonkontroversial meningkatkan citra AKP dan Erdogan dimata rakyat. Rakyat semakin percaya bahwa AKP dan Erdogan tidak hanya mengumbar janji tapi bukti

TUGAS :

1. *Bagaimana kepemimpinan Ahmadinejad jika merujuk pada teori kepemimpinan ?*
2. *Bagaimana Khomeini mempengaruhi kepemimpinan Ahmadinejad ?*
3. *Apa yang bisa anda berikan penjelasan terkait dengan gaya kepemimpinan Erdogan?*
4. *Bagaimana gaya kepemimpinan Erdogan dalam menyikapi sekularisme?*
5. *Bagaimana gaya kepemimpinan Ahmadinejad terhadap hegemoni Amerika dan embargonya?*
6. *Tindakan Ahmadinejad dengan uraniumnya membuat Amerika dan sekutunya marah, apa dampak positif dan negatif yang diterima negara Iran?*
7. *Apa hubungan Khomeini dengan Ahmadinejad ?*

Studi kasus 4

Toyota Pemimpin Bisnis Otomotif di Indonesia

Penjualan Toyota sepanjang tahun 2008 membukukan hasil yang sangat luar biasa. Total penjualan Toyota di tahun 2008 ini telah berhasil membukukan angka penjualan sebesar 212.150 unit, yang merupakan rekor penjualan tahunan tertinggi Toyota selama ini.

Pencapaian di tahun 2008 merupakan pencapaian terbaik Toyota dimana di masing-masing kelas, mulai dari kelas sedan, kelas MPV, SUV hingga kelas kendaraan komersil, penjualan Toyota meningkat tajam dibandingkan pada tahun 2007.

Di kelas sedan, yang dihuni oleh Vios, Corolla Altis, Camry dan Crown, total penjualan sedan Toyota mencapai 17.397 unit, meningkat sebesar 52,2% dibandingkan tahun 2007. Pada tahun 2008 pun Toyota juga berhasil menjadi pemimpin pasar di kelas sedan.

Sedangkan untuk kelas MPV dan medium SUV, dengan Avanza, Yaris, Innova dan Rush, Toyota berhasil membukukan angka penjualan di kelas ini sebanyak 80.112 unit dimana penjualan terbesar dicapai oleh Avanza sebesar 85.535 unit yang merupakan rekor penjualan tahunan Avanza sepanjang sejarah, diikuti oleh Kijang Innova.

Tak boleh dipandang sebelah mata, Toyota Yaris, kendaraan yang identik dengan anak muda ini setiap tahun nya terus mengalami peningkatan penjualan yang semakin mendapatkan tempat di hati konsumen di Indonesia.

Untuk kelas kendaraan komersial, yaitu Toyota Hilux dan Dyna, total penjualan sepanjang tahun 2008 sebanyak 19.923 unit, meningkat 119,6% dibandingkan tahun sebelumnya. Hasil ini juga merupakan pencapaian yang sangat signifikan, dimana tiap tahun produk kendaraan komersial Toyota semakin diminati sebagai mitra dagang yang mendukung bisnis para pengusaha di Indonesia.

“Kami sangat berterima kasih kepada para konsumen yang tetap setia kepada Toyota. Hasil tahun 2008 yang melampaui target merupakan hasil kerja keras seluruh pihak, kami pun akan semakin meningkatkan kerja keras kami untuk menghadapi tahun 2009 yang sangat menantang untuk tetap memberikan yang terbaik untuk semua pelanggan setia kami,” papar Johnny Darmawan, Presiden Direktur PT Toyota-Astra Motor.

Tugas :

1. *Apa maksudnya Toyota sebagai pemimpin bisnis otomotif di Indonesia?*
2. *Apa hubungan Toyota dengan organisasi sebagai pemimpin dalam pembahasan diatas?*

Studi Kasus. 5

Kepemimpinan LP3I Sebagai Pendidikan Penempatan Kerja

Bandar Lampung (Lampost): Untuk meningkatkan kompetensi lulusan, LP3I menerapkan pendidikan link and match. Konsep yang menyelaraskan antara pendidikan dan dunia kerja dimasukkan ke dalam satuan kurikulum yang diproses dengan melibatkan berbagai praktisi dari berbagai jenis perusahaan.

Menurut Corporate & Business Development Director LP3I, Aspizain Chaniago, S.Pd, M.Si., konsep tersebut bukan hanya berdasarkan teori, melainkan kurikulum dibuat berdasarkan realitas di lapangan. "Kami membuat konsep tersebut bekerja sama dengan para praktisi dari berbagai jenis perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja," kata Aspizain didampingi Branch Manager LP3I Business College Bandar Lampung Endang Irawati, Selasa (3-7-2007).

Para praktisi tersebut menuangkan segala pengetahuannya yang dimiliki yang dibuat ke dalam Satuan Acuan Pendidikan (SAP). Jadi, yang tertuang dalam materi kurikulum yang diajarkan di LP3I, 70--80 persen adalah praktek dan sisanya baru belajar teori. Fakta di lapangan membuktikan dengan pendekatan konsep tersebut, mempermudah lulusan LP3I untuk bersaing memperoleh posisi dalam dunia kerja.

Untuk meningkatkan kualitas anak didik, selain pembekalan keterampilan, LP3I juga menyuguhkan materi tambahan berupa peningkatan kualitas mental melalui program mentoring agama. Kemudian, anak didik juga dibekali dengan pengembangan kepribadian dengan pembentukan karakter. Diharapkan dengan modal tersebut, si anak didik setelah terjun ke dunia kerja, lebih mudah bersosialisasi, mempunyai gaya kerja yang unggul dan mudah beradaptasi dengan segala bentuk pekerjaan. Selain itu, para mahasiswa juga diberikan pemahaman soal gambaran umum perusahaan melalui *on the job training* ke berbagai mitra perusahaan LP3I.

Program ini ditujukan agar mahasiswa bisa membandingkan antara teori dan praktek. Kemudian bisa mendapatkan pengetahuan bagaimana sebenarnya realitas kerja sesungguhnya. Sedangkan berkaitan dengan pengembangan, Coorparation dan Placement (C&P) LP3I memberikan peluang bagi mahasiswa untuk berkesempatan

magang di berbagai perusahaan. Hal ini ternyata juga mendapat respons yang positif dari dunia kerja. Para mahasiswa itu ternyata juga dipercaya dan tidak sedikit diterima kerja dan terbukti unggul dalam praktek.

"Walaupun harus diakui, kemampuan analisis mereka masih kurang. Untuk itu, LP3I menyarankan kepada mereka untuk konversi program D3 LP3I ketingkat sarjana," ujar Aspizain. Kendala-kendala yang dihadapi, tambah Aspizain masih ada. Masih saja ada satu atau dua cabang yang tidak komitmen terhadap standart yang sudah dibuat.

Padahal, sehebat apa pun kurikulum dan system yang dibangun, kalau operator pekerjaannya tidak komit, untuk mengatasi hal tersebut, pasti hasilnya tidak maksimal. LP3I pusat berusaha terus melakukan pembenahan dengan melakukan kontrol yang ketat. Caranya, dengan melakukan evaluasi semester dan tahunan bahkan dilakukan dengan kunjungan ke lapangan. "Tapi, masih saja ada kecolongan. Tapi itu sebenarnya seharusnya menjadi perhatian dan kesadaran cabang untuk membangunnya," tegasnya.

Apabila sebuah cabang tidak mampu menempatkan C&P, tambah dia sangat berpengaruh pada citra LP3I. Oleh karena itu pinta dia, LP3I yang masih lemah di bidang C&P harus lebih kreatif untuk mencari cara sehingga devisi tersebut menjadi pilar utama pengembangan lembaga. Fakta menunjukkan,banyak perusahaan selama ini membutuhkan peningkatan dalam bidang ini karena terkait erat dengan pengembangan usaha ke depan.

Sesungguhnya, ada dua penyebab kenapa C & P gagal. Pertama karena kurang tersedianya perusahaan di sekitar LP3I. Kurangnya jumlah perusahaan tersebut menyebabkan LP3I juga kesulitan menyalurkan lulusannya. Kedua, banyak anak didik yang dihasilkan tidak berkualitas. Padahal, semua proses pendidikan sudah dilakukan, mulai dari yang terkecil sampai yang besar. "Namun di lapangan, kendala yang dihadapi untuk mengembangkan divisi ini terganjal dengan berbagai alasan," ungkapnya. Namun hasil pencapaian setiap tahunnya tercapai 96% tertempatkan secara langsung oleh LP3I.

Semisal, fasilitas yang seharusnya ada,ternyata tidak terpenuhi. Masalah lainnya, kontrol manajemen pendidikan yang lemah. Padahal, kalau tidak ada sistem kontrol tersebut maka materi pelajaran yang disampaikan dosen tidak akan sesuai dengan

perencanaan, bahkan bisa melenceng. Maka akan dilakukan tindakan tegas terhadap pelanggaran standar tersebut jika ditemukan dalam audit tahunan maupun supervise berjalan.

Namun, dibalik segala kendala yang dihadapi itu, dia berpesan, yang terpenting adalah adanya tanggungjawab dari pengelola cabang. Mereka harus punya tanggungjawab. Kepercayaan yang diberikan adalah amanah yang harus diemban sebaik mungkin. "Ada pertanggungjawaban akhirat yang harus mereka renungkan dalam-dalam."

Tugas :

1. *Dari ulasan berita Lampung Post di atas, bagaimana anda menghubungkan kepemimpinan LP3I sebagai institusi pendidikan dengan organisasi sebagai pemimpin?*
2. *Bagaimana LP3I menyiapkan diri sebagai pemimpin pada pendidikan link and match dengan penempatan langsung melalui lembaga setiap lulusannya?*
3. *Apakah LP3I bisa dikatakan sebagai pemimpin pada pendidikan penempatan kerja jika lulusannya masih ada yang belum tertempatkan?*

Studi Kasus. 6

Kepemimpinan Amien Rais

Sepak terjang Amien Rais baik sebelum maupun sesudah menjadi ketua PP Muhammadiyah memang sering memunculkan kontroversi, yang paling menonjol adalah penilaian bahwa Amien Rais dengan konsep high politics-nya telah membawa Muhammadiyah terlalu jauh memasuki ranah politik. Oleh sebagian aktivis Muhammadiyah, langkah Amien Rais dianggap keluar dari budaya atau tradisi Muhammadiyah yang sudah berurat berakar sejak masa K.H. Ahmad Dahlan. Sepak terjang Amien Rais yang sempat membuat miris sebagian pimpinan Muhammadiyah sebenarnya dilandasi dengan suatu pemahaman mendasar bahwa Muhammadiyah adalah gerakan dakwah Amar Ma'ruf Nahi Munkar. Selama ini amar ma'ruf Muhammadiyah sudah cukup banyak, maka itu harus pula diimbangi dengan nahi munkar-nya agar jalannya dakwah menjadi seimbang.

Diberbagai kesempatan, Amien Rais menandaskan agar kedua sayap dakwah itu harus seimbang, karena itu jika tidak seimbang maka "pesawat" dakwah akan runtuh berkeping-keping. Sebenarnya ketidaksiapan sebagian pemimpin Muhammadiyah menerima atau mengikuti langkah Amien Rais tidak bisa dilepaskan dengan begitu kuatnya dominasi rezim orde baru dalam melakukan kontrolnya disegala bidang. Termasuk organisasi kemasyarakatan pun mengalami kooptasi yang luar biasa, sehingga sulit untuk bergerak dengan bebas.

Kalau kita melihat kembali perjalanan sejarah Muhammadiyah sejak awal berdirinya,sebenarnya langkah-langkah politik Amien Rais bukanlah hal baru dalam tradisi bermuhammadiyah. Tokoh-tokoh seperti K.H. Ahmad Dahlan dan K.H. Mas Mansyur adalah sosok yang banyak bersinggungan dengan persoalan politik. Sedangkan mengenai kevokalan Amien Rais dalam melakukan kritik kepada pemerintah sebenarnya hal yang sama juga pernah dilakukan oleh K.H. Fachruddin. Ada yang unik dari Amien Rais, kalau menerangkan Muhammadiyah, ia jarang sekali menyinggung konsep-konsep dasar Muhammadiyah, kepribadian Muhammadiyah, muatan keyakinan hidup, dan cita-cita Muhammadiyah, atau konsep-konsep dasar yang menjadi pedoman ber -Muhammadiyah lainnya.

Ia sepertinya melakukan improvisasi dengan bahasanya sendiri yang langsung merujuk kepada ayat Al-Qur'an dan hadist. Mungkin bagi mereka yang berfikir formalistik dalam Muhammadiyah akan menganggap uraian-uraian Amien Rais telah keluar dari konteks Muhammadiyah. Tetapi sesungguhnya jika dikembalikan kepada prinsip dasar perjuangan Muhammadiyah bahwa muhammadiyah adalah gerakan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah, maka justru metode yang diterapkan Amien Rais dalam menjelaskan Muhammadiyah itulah yang lebih tepat, sebab dengan cara seperti itulah cakrawala ber-Muhammadiyah menjadi lebih terbuka, inklusif, serta dapat dipahami oleh siapapun orang Islam baik yang berasal dari warga Muhammadiyah ataupun bukan dari Muhammadiyah.

Analisis Kritis Proses Amien Rais Menjadi Pemimpin.

a. Biografi dan Lingkungan Keluarga.

Muhammad Amien Rais. Demikian nama lengkapnya. Ia dilahirkan pada tanggal 26 April 1944 di Solo, Jawa Tengah. Amien Rais lahir dan tumbuh dilingkungan keluarga Muhammadiyah yang menaruh perhatian besar pada pendidikan dan taat beragama. Ayahnya Syuhud Rais, adalah tokoh muhammadiyah Surakarta yang menjadi kepala kantor pendidikan agama, Departemen Agama Surakarta. Ibunya bernama Sudalmiyah adalah seorang guru.

b. Lingkungan Pendidikan.

Sebagai anak yang dibesarkan di lingkungan Muhammadiyah, Amien Rais menerima pendidikan formalnya di lingkungan sekolah Muhammadiyah. Ia mengawali pendidikan formalnya di Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah Solo dan tamat pada tahun 1956. Selanjutnya ia melanjutkan ke SMP Muhammadiyah Solo (selesai tahun 1959), dan SMA Muhammadiyah Solo (selesai tahun 1962).

Selain mendapat pendidikan di sekolah, ia juga pernah mengecap pendidikan pesantren. Sambil belajar di SMP ia masuk pesantren Manba'ul Ulum (pernah jadi PGAN, sekarang MAN). Dan pesantren Al-Islam (kini bukan pesantren lagi) yang keduanya terdapat di Solo.

Ketika hendak melanjutkan studi ke perguruan tinggi, kedua orangtuanya sangat mengharapkan agar ia memilih perguruan tinggi agama supaya kelak bisa melanjutkan studi ke Mesir dan menjadi kiai. Akan tetapi Amien Rais memilih jurusan Hubungan Internasional, Fak. Ilmu Sosial dan Politik (FISIP) Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta.

Barangkali agar tidak mengecewakan Ibunya Amien Rais juga mendaftar di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Sayangnya beberapa kemudian keluar keputusan pemerintah, bagi mahasiswa yang kuliah ganda, harus memilih salah satu. Maka terpaksa Amien Rais meninggalkan IAIN sekarang UIN. Setelah menyelesaikan pendidikan di UGM, pada 1968 ia dikirim ke Amerika Serikat untuk mengikuti pendidikan Pasca Sarjana di University Of Notre Dame, Indiana dan selesai tahun 1974. Kemudian ia mengikuti program doktor di Political Science, University Of Chicago, dengan mengambil spesialisasi dibidang politik Timur Tengah dan selesai tahun 1984.

c. Lingkungan Sosial.

Amien Rais mengawali karirnya di dunia pendidikan sebagai dosen FISIP UGM sejak 1969. Untuk beberapa lama tugas sebagai dosen ia tinggalkan karena melanjutkan studi ke Amerika Serikat. Ia aktif kembali memberi kuliah di FISIP UGM pada 1981. Disamping ia mengajar di UGM ia juga meluangkan waktunya mengajar dibeberapa perguruan tinggi lainnya, seperti di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY). Tokoh intelektual Islam Indonesia yang dikenal sebagai pakar politik ini mengemban amanat sebagai Ketua Umum Muhammadiyah periode 1995-2000 yang terpilih dalam muktamar Muhammadiyah ke 43 di Banda Aceh (6-10 Juli 1995). Sebetulnya, ia terpilih sebagai ketua umum Muhammadiyah menggantikan KH. Ahmad Azhar yang wafat pada tanggal 28 Juni 1994 sebelum sempat menyelesaikan masa kepengurusan (1990-1995).

Konsep Kepemimpinan Amien Rais dalam Perspektif Islam.

Dalam mukaddimah Anggaran Dasar Muhammadiyah disebutkan bahwa setiap pribadi muslim wajib mengikuti jejak para Nabi, dan berusaha untuk menciptakan masyarakat

utama yakni masyarakat yang adil, makmur, aman dan damai dalam lindungan Tuhan Yang Maha Pengampun didunia ini dengan niat ikhlas, bertanggung jawab, sabar dan tawakal dalam menghadapi segala kesukaran atau kesulitan yang menimpa dirinya atau rintangan yang menghalangi pekerjaanya dengan penuh pengharapan akan perlindungan dan pertolongan Allah.

Apa yang dilakukan Amien Rais merupakan internalisasi dari pengalaman para pemimpin Muhammadiyah sebelumnya. Dengan ajaran dan doktrin muhammadiyah, khususnya mengenai kewajiban ber amar ma'ruf nahi munkar merupakan salah satu pilar utama dari citra tauhid. Bila umat Islam yang mengorientasikan dirinya pada tauhid dilarang untuk melaksanakan kewajiban ber amar ma'ruf nahi munkar, maka implikasinya akan sangat besar bagi kehidupan umat manusia.

Dalam pandangan Muhammadiyah, amar ma'ruf atau mengajak kebajikan harus diimbangi dengan nahi munkar atau mencegah ketidakbajikan dan kenistaan. Pribadi yang diinginkan oleh muhammadiyah adalah pribadi yang mampu menjaga keseimbangan itu, meskipun berakibat pahit bagi dirinya. Pada sisi ini Amien Rais sesungguhnya telah mendapatkan kemenangan secara moral.

Tugas :

1. *Dari ulasan tersebut diatas dapatkah anda hubungkan antara teori kepemimpinan dengan kepemimpinan Amien Rais?*
2. *Bagaimana anda melihat kepemimpinan Amien Rais dihubungkan dengan dasar lingkungan dan pendidikannya?*
3. *Bagaimana kepemimpinan Muhammadiyah selama dalam kepemimpinan Amien Rais?*

Studi kasus 7

Kepemimpinan Majapahit

Majapahit adalah kerajaan kedua setelah Sriwijaya di Indonesia yang berhasil menyatukan wilayah-wilayah nusantara, bahkan meluas sampai Malaya dan sebagian Filipina, kedalam satu naungan kekuasaan (*songsong pengayoman*). Oleh karenanya Majapahit sering disebut pula sebagai Kerajaan Nasional II, dan inilah yang menjadi salah satu alasan kuat mengapa studi-studi mengenai eksistensi Majapahit selalu menarik minat para sejarawan.

Kepemimpinan, adalah satu dari banyak aspek kajian yang tidak pernah membosankan. Faktanya, sejak didirikan oleh **R. Wijaya** hingga masa keruntuhannya, Majapahit selalu dirongrong oleh masalah pelik yang sulit dihindarkan, yaitu perebutan tampuk kepemimpinan yang terjadi secara beruntun. Dan, persaingan dalam memperebutkan pengaruh dan kekuasaan yang tidak bisa dihentikan, akan membawa akibat disintegrasi kehidupan sosial-politik, sehingga terjadi kemacetan dalam proses pembangunan "nasional" (*nation building*).

Pada masa pemerintahan R. Wijaya atau **Kertarajasa** (1293 - 1309 M), sudah terjadi beberapa kali pemberontakan. Hanya karena "ketahanan nasional" yang kuat serta sikap Kertarajasa yang tegaslah maka pemberontakan-pemberontakan tadi tidak dapat berkembang secara optimal. Akan tetapi sepeninggal Kertarajasa dan kemudian digantikan oleh **Kalagemet** atau **Sri Jayanegara** yang lemah serta tidak memiliki ketegasan dan kewibawaan, benih-benih ketidakpuasan dari "arus bawah" dengan suburnya tumbuh menjadi gerakan-gerakan *coup d'etat*.

Ranggalawe, pengikut setia Kertarajasa, menurut *Pararaton* memberontak pada tahun *Saka* 1217 atau 1295 M, karena adanya perasaan tidak puas dengan kepemimpinan Kertarajasa. Ranggalawe yang memegang peranan penting dalam penyerbuan terhadap **Jayakatwang** (Raja Kediri), sebenarnya mengharapkan kedudukan sebagai Patih Majapahit. Akan tetapi yang diangkat menjadi patih adalah **Nambi**, anak **Arya Wiraraja** atau **Banyak Wide**, yang dalam pandangan Ranggalawe adalah orang yang lemah dan mustahil mampu mengemban tugas besar itu.

Kemungkinan besar R. Wijaya mengangkat Nambi sebagai Patih karena merasa berhutang budi kepada Arya Wiraraja yang berhasil memasukkan Wijaya ke keraton Jayakatwang, padahal Wijaya adalah menantu **Kertanegara** (Raja Singosari) yang dibunuh oleh Jayakatwang. Dan berkat jaminan Wiraraja pula, Wijaya diperbolehkan membuka hutan *Tarik* yang menjadi cikal bakal kerajaan Majapahit.

Budaya asli bangsa memang mengajarkan untuk membalas setiap kebaikan yang telah dilakukan orang kepada kita. Hal seperti ini merupakan kewajiban moral yang tidak mungkin dilupakan begitu saja. Namun dalam kasus ini, sebagai pemimpin bangsa Wijaya justru melupakan aspek lain dalam hal pengangkatan dan penempatan aparatur negara, yaitu aspek ketrampilan dan kemampuan (sumber daya) manusia. Agaknya Wijaya lebih menonjolkan unsur perasaan dan persaudaraan dibanding ketepatgunaan dan kedayagunaan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Inilah masalah kepemimpinan yang mula-mula sekali muncul. Barangkali Wijaya menyangka bahwa kebijaksanaannya akan dapat menjaga persatuan dan menghindarkan dari rasa ketidakpuasan para pembantunya, tetapi ternyata justru menimbulkan pertikaian.

Pada tahun *Saka* 1222 atau 1300 M, timbul lagi "pemberontakan" yang dipimpin oleh **Lembu Sora**, paman Ranggalawe, sebagai akibat fitnah yang dilancarkan **Dyah Halayuda** atau **Mahapati**.

Saat terjadinya pemberontakan Ranggalawe, **Kebo Anabrang** diperintahkan untuk menghadapi dan menghancurkan pemberontakan itu. Dan memang, Kebo Anabrang akhirnya berhasil membunuh Ranggalawe di Sungai Brantas. Demi melihat keponakannya terbunuh, marahlah Lembu Sora yang kemudian berhasil membunuh Kebo Anabrang. Raden Wijaya sendiri tidak mengambil tindakan pidana atas perbuatan Lembu Sora.

Keadaan ini dimanfaatkan oleh Mahapati untuk mengail di air keruh. Kepada raja dikatakan bahwa para Menteri Kerajaan tidak puas dengan sikap R. Wijaya karena membiarkan Lembu Sora yang membunuh Kebo Anabrang. Oleh karena itu, demi keadilan, Lembu Sora harus dihukum. Lembu Sora sendiri pasrah terhadap putusan raja dan berniat untuk menyerahkan diri. Akan tetapi oleh Mahapati difitnah bahwa Sora akan memberontak. Atas dasar laporan ini maka R. Wijaya mengambil tindakan

“pembersihan” terhadap Sora dan kelompoknya. Merasa mendapat perlakuan yang tidak *fair*, para pengikut Sora seperti *Juru Demung* dan **Gajah Biru** malahan meneruskan gerakan hingga tahun 1314 M.

Disini terjadi lagi krisis kepemimpinan. Seorang pemimpin mestinya bersikap netral dan berdiri diatas semua golongan yang ada di negerinya. Ini mengandung pengertian bahwa pemimpin tidak boleh menelan begitu saja keterangan-keterangan dari suatu golongan mengenai golongan yang lain. Pemimpin harus mau dan mampu melihat, mendengar dan merasakan keluhan, penjelasan maupun fakta-fakta dari dua atau lebih arah yang berbeda, serta menerapkan azas *praduga tak bersalah (presumption of innocent)* sebelum menjatuhkan vonis atas suatu perkara.

Pada masa pemerintahan Jayanegara (*Saka* 1231 - 1250 atau 1309 - 1328 M), tepatnya pada tahun 1316 M, timbul pemberontakan yang dipimpin oleh Nambi dengan dibantu oleh Wiraraja dan sebagian menteri Majapahit. Pemberontakan inipun akibat dari fitnahan Mahapati, yang dalam Kitab Pararaton disebutkan sebagai tokoh yang sangat menginginkan jabatan *Patih Amangkubumi* dan tipe pemimpin yang tidak baik, sumber fitnah dan adu domba.

Pada tahun *Saka* 1241 (1319 M), terjadi lagi pemberontakan paling serius yang dipimpin oleh **Kuti**. Pasukan Kuti dapat merebut kerajaan, sehingga Jayanegara dan pengikutnya melarikan diri ke desa *Badander*. Namun berkat kesigapan **Bekel Gadjah Mada**, kekacauan ini dapat teratasi. Dan setelah usainya pemberontakan Kuti, barulah diketahui bahwa semua itu akibat perbuatan Mahapati, yang waktu itu sudah berhasil mencapai ambisinya menduduki jabatan Patih Mangkubumi. Mahapati akhirnya dihukum mati secara *cineleng-celeng* (dicincang).

Disini terlihat bahwa meskipun kasus tersebut tidak secara langsung berhubungan dengan kualitas kepemimpinan, tetapi jelas terdapat sesuatu yang kurang beres dalam sistem pemerintahan Majapahit. Tumbuh suburnya *duri dalam daging* atau *musuh dalam selimut* seperti Mahapati pastilah disebabkan oleh administrasi kenegaraan yang tidak tertib, tidak disiplin dan tidak dapat dipertanggungjawabkan. Kemungkinan lain, pada saat itu budaya *Asal Bapak Senang* sudah mendapatkan tempat yang nyaman di

hati penguasa, sehingga siapa yang pandai memutar lidah dan fakta, serta dapat menyenangkan hati raja, dialah yang akan selalu memperoleh "ganjaran" dari sang raja.

Pemberontakan-pemberontakan di atas apabila kita kaitkan dengan pembahasan bab I dan II, tidak dapat dikategorikan kedalam gerakan yang bersifat Ratu Adil, karena tidak mengemban amanat keagamaan dan bukan merupakan gerakan yang ditunggu-tunggu kedatangannya oleh rakyat, tetapi karena dorongan-dorongan pribadi terutama yang berhubungan dengan ambisi politis. Selain itu, pemberontakan itu tidak lahir dari keadaan-keadaan disharmoni, justru mengakibatkan kekacauan berkepanjangan yang memberi andil bagi disintegrasi kerajaan.

Jayanegara yang dalam kepustakaan sejarah digambarkan sebagai raja yang berperangai buruk, meninggal pada tahun 1328 M karena dibunuh oleh tabib kerajaan yang bernama **Tanca**. Seperti diketahui, Tanca sebenarnya masih satu keluarga dengan Kuti yaitu keluarga *Dharmaputra*, sehingga — betapapun kecilnya — mau tidak mau dalam hatinya pasti tertanam rasa benci kepada Jayanegara. Hal ini sangat disadari oleh Gadjah Mada, sehingga saat raja sakit bisul, Tancalah yang dipanggil untuk "mengobati". Dan sesaat setelah berhasil "menunaikan tugasnya", giliran Gadjah Mada yang "memberesi" Tanca dengan tuduhan membunuh raja. Ini merupakan taktik yang sangat jitu dalam mengakhiri kekuasaan Jayanegara tanpa timbulnya gejolak.

Tahta kerajaan beralih kepada **Tribhuwanatunggadewi**. Ia dibantu oleh suaminya **Kertawardhana**, dan Gadjah Mada sebagai patih. Pada tahun 1350 M, Tribhuwanatunggadewi turun tahta dan diganti oleh putranya yang bernama **Hayam Wuruk** atau **Rajasanegara**. Pada masa raja Hayam Wuruk dan patih Gadjah Mada inilah Majapahit mencapai puncak kemegahannya, dengan semboyan patihnya yang sangat terkenal : *Sumpah Palapa*.

Akan tetapi semenjak Gadjah Mada meninggal pada tahun *Saka* 1286 (1364 M), timbul kesulitan untuk memilih siapa yang dapat menggantikan kedudukannya sebagai patih, dan ternyata tidak seorangpun yang mampu. Apalagi dengan meninggalnya Hayam Wuruk pada tahun 1389 M, maka timbullah krisis kepemimpinan yang sangat memprihatinkan sekaligus menegangkan, yaitu terjadinya pertentangan antara **Wirabhumi** dengan **Wikramawardhana**, menantu Hayam Wuruk. Agaknya sudah

menjadi kehendak sejarah bahwa Majapahit harus mengalami peristiwa-peristiwa "berdarah" yang mengantarkan kepada kehancurannya.

Keadaan tersebut menunjukkan tidak terbinanya regenerasi dengan baik. Para pemimpin Majapahit terlena terhadap impian mewujudkan kesatuan seluruh wilayah nusantara, tetapi melupakan pendidikan dan pelatihan kader-kader pemimpin yang berkualitas. Paling tidak, ini membuktikan pula bahwa pandangan politik Majapahit waktu itu memiliki dua kelemahan, yaitu pertama bersifat *kekinian* dan tidak mempertimbangkan aspek *futuristik*-nya (prospek masa depan), dan kedua tidak dibudayakannya *nation building* dan *institusional building*.

Pertentangan antara Wirabhumi dan Wikramawardhana mulai timbul pada tahun *Saka* 1323 (1401 M). Kemungkinan besar hal itu terjadi karena Bhre Wirabumi sebagai anak Hayam Wuruk meskipun dari selir, merasa lebih berhak menduduki tahta kerajaan dari pada Wikramawardhana (**Bhre Hyang Wisesa**). Seperti kita ketahui, Wikramawardhana adalah anak dari adik Hayam Wuruk yaitu **Bhre Pajang Rajasaduhiteswari**, yang dikawinkan dengan putri mahkota **Kusumawardhani**. Namun demikian, yang memerintah dan mengendalikan kerajaan bukan Kusuma-wardhani melainkan suaminya.

Menurut Pararaton, pada tahun *Saka*1326 (1404 M) antagonisme antara Wikramawardhana yang berkedudukan di Majapahit dengan Wirabhumi yang berke-dudukan di *Blambangan* berkembang menjadi peperangan terbuka. Dalam perang itu mula-mula *Kedaton kulon* atau Majapahit menderita kekalahan, namun setelah mendapat bantuan **Bhre Tumapel (Bhre Hyang Parameswara)**, *Kedaton Wetan* (Blambangan) dapat dikalahkan. Bhre Wirabhumi melarikan diri, dikejar oleh **R.Gajah (Bhre Narapati)**, dan setelah tertangkap lalu dipenggal kepalanya. Peristiwa ini dalam serat Pararaton disebut ***Paregreg***. Meninggalnya Bhre Wirabhumi tidak berarti selesainya pertikaian, justru merupakan benih timbulnya balas dendam.

Setelah Wikramawardhana meninggal tahun 1429 M, ia diganti oleh anaknya yaitu **Suhita** (1429 - 1447). Suhita adalah anak Bhre Hyang Wisesa sebagai hasil perkawinan dengan **Bhre Mataram**, anak Wirabhumi. Jadi pengangkatan Suhita secara politis dimaksudkan untuk meredakan persengketaan. Namun Kitab Pararaton memberitakan

bahwa pada tahun *Saka* 1355 (1433 M), R. Gajah dibunuh karena dituduh telah memenggal Wirabhumi. Peristiwa ini menunjukkan bahwa persengketaan dinasti Majapahit terus berlangsung.

Demikianlah, persengketaan yang berlangsung terus-menerus mengenai masalah kepemimpinan negara dan perebutan kekuasaan, telah mengakibatkan semakin rapuhnya Majapahit, dan ditambah pula oleh perkembangan-perkembangan baru didaerah pesisir utara Jawa, akhirnya masa keemasan Majapahit tidak dapat dipertahankan lagi sampai pada keruntuhannya tahun *Saka* 1400 (*Sirna Ilang Kertaning Bumi*).

Tugas :

1. *Berikan tanggapan anda terhadap kepemimpinan ideal dibanding dengan kepemimpinan Majapahit?*
2. *Kenapa persengketaan di Majapahit terus berlanjut, terangkan dari sudut pemimpin dan kepemimpinan?*

DAFTAR PUSTAKA

Ansoff, H. Igor. *Strategic Management*. New York, John Wiley & Sons, 1981

Astin, Alexander W. *Maximizing Leadership Effectiveness*. San Francisco, Jossey Bass, 1980.

Danim, Sudarman, Dr. Prof. *Motivasi kepemimpinan & efektivitas kelompok*, Bengkulu, Penerbit Rineka Cipta, 2004.

Baldridge, J. Victor. *Policy Making and Effective Leadership*. Washington D.C. Jossey Bass, 1978

Bridges, Franchise J. *Management Decision Making and Organizational Policy*. Boston, Allyn & Baccon, 1971.

Winardi, SE, DR. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam management*, Bandung, penerbit Alumni, 1979.

Alwafier, Agus ,H. Dr, MM, *Budaya Kepemimpinan dalam mengendalikan wewenang dan kekuasaan*, Artikel, internet

Setyorini, Dewi, Th. *Peran Pemimpin dalam Pengejawantahan dalam budaya*, artikel , internet.

www.my bloglog.com/buzz/topics/wirausaha

http//maulanaadieb.wordpress. com Dinamika Politik Birokrasi

www.scribd.com

www.ebook.cm

kepemimpinan.wordpress.com

Abby Hansen, Cases: The Offended Colonel (A), HBS Case No. 9-383-061, Case for the Developing Discussion Leadership Skill and Teaching by The Case Method Seminars.

Harvard Business School Case 9-487-079, Tiberg Company, Case for class discussion modeled on The Deshman Company Case 9-642-001.

Buenaventura F. Canto III and Victor E. Lenicky (Professor of Business Management, Asian Institute of Management, Makati City, Philippines), First Visayas Holding Company.

www.pdffactory.com

RIWAYAT HIDUP

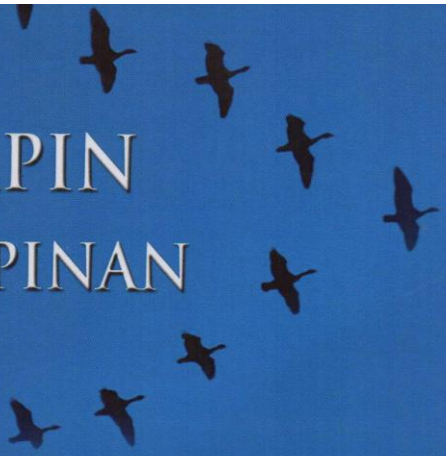
PENULIS

Dr. Aspizain Caniago, S.Pd, M.Si lahir di Sipirok, Kabupaten Tapanuli Selatan - Sumatera Utara, 26 Juli 1973, Anak dari Ayah Zainun Yatim Caniago (Alm) Salah satu Pimpinan dan pendiri Pesantren KH Ahmad Dahlan Sipirok dan Ulama Tapanuli Selatan, dan Ibunda Tercinta Chairani Hutasuhut putri daerah asli Sipirok-Tapanuli Selatan. Pendidikan Penulis dimulai di Sekolah Dasar Muhammadiyah Sipirok dan SMP Negeri 1 Sipirok, Melanjutkan ke STM Negeri Padang Sidimpuan (Teknik Mesin), kemudian mendapatkan kelulusan langsung masuk perguruan tinggi negeri melalui program PMDK (Penelusuran Minat Dan Bakat) ke S-1 Teknik Mesin UNP/IKIP Padang, setelah tinggal di Jakarta melanjutkan pendidikan S-2 pada Pasca Sarjana STIAMI Jakarta dan melanjutkan Pendidikan S-3 Doktoral pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang - Jawa Timur. Selain penerima PMDK, Penulis juga Penerima Beasiswa Supersemar sejak dari STM dan S-1 di IKIP/UNP Padang.

Saat ini Penulis, selain sebagai Dosen, juga menjabat sebagai salah satu Direksi di LP3I Sejak 2005. Ayah dari Aqela Alya Salsabela dan Neil Fikri Avicena ini adalah mantan aktivis yang turut serta dalam berbagai kegiatan kemahasiswaan termasuk pergerakan perlawanan terhadap orde baru pada periode 1995-1998, juga aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan, seperti turut serta membangun awal berdirinya Partai Amanat Nasional dengan semangat perubahan kepemimpinan nasional dan idealisme saat itu untuk mampu menghadirkan kepemimpinan bangsa yang ideal. Saat Penulis ini aktif sebagai salah satu wakil Sekjen KMA-PBS (Keluarga Mahasiswa Alumni-Penerima Beasiswa Supersemar) Nasional, kemudian pengurus di HIPKI, APTISI Pusat dan Wilayah III DKI Jakarta. Selain Organisatoris juga atas kinerja dan peran sertanya dalam berbagai event nasional telah menerima berbagai penghargaan.

Jakarta, Desember 2016
Dr. Aspizain Chaniago, S.Pd, M.Si

PEMIMPIN & KEPEMIMPINAN



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 rill di lapangan, padahal keduanya adalah dua unsur yang saling berbeda dan berhubungan sangat erat.

Buku ini akan menjelaskan secara terperinci tentang pemimpin, membahas secara teoritis pemimpin berdasar teori para ahli meliputi fungsi-fungsi, tipe, syarat-syarat, model-model, klasifikasi, cara berpikir pemimpin. Buku ini akan semakin lengkap dengan didukung teoritis 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.

ISBN 978-602-8969-98-7
9 786028 969987

LENTERA ILMU CENDEKIA
Gd. Sentra Kramat Raya 7-9 Jakarta Pusat
Email : ilmulentera@gmail.com