Teori Kepemimpinan Dalam ORGANISASI

Dr. Eko Purnomo, S.IP, SE, MM
Dr. Herlina JR Saragih, M.Si

Penerbit:
YAYASAN NUSANTARA BANGUN JAYA



Hak Cipta © 2016 pada Penerbit
YAYASAN NUSANTARA BANGUN JAYA
Penulis : Dr. Eko Purnomo, S.IP, SE, MM
Dr. Herlina JR Saragih, M.Si Editor : Sinta
Puspitasari Putripertiwi Editor Ahli : Adi
Sujaya, S.Pd, MM
Buku ini diterbitkan oleh bagian produksi Penerbit
YAYASAN NUSANTARA
BANGUN JAYA kerjasama dengan
Paguyuban Nusantara Bangkit.
Design Sampul : E. Purnomo
Design dan layout : Bagian Produksi Percetakan :
YAYASAN NUSANTARA BANGUN JAYA
©Hak Cipta diliindungi Undang-Undang

DAFTAR ISI

Halaman Judul…….Halaman
Balik Halaman Judul…….
Kata Pengantar…… ……..……. i
Daftar Isi…… ……..……... ii

BAB I PENDAHULUAN…….…… 1
1.1. Pengertian Kepemimpinan……. 3
1.2. Kepemimpinan Yang Efektif…. 10
1.3. Kepemimpinan Karismatik…… 11
1.4. Kepemimpinan Transformasional 12

BAB II PENGERTIAN KEPEMIMPINAN
MENURUT PARA AHLI……..…. 23

BAB III SYARAT MENJADI SEORANG
PEMIMPIN ……. 28
3.1. Sifat Pemimpin……. 34
3.2. Bekal Minimal Seorang Pemimpin 36

BAB IV PERBEDAAN PEMIMPIN (LEADER)
DAN MANAJER……. 42

BAB V KOMPETENSI KEPEMIMPINAN……. 49

BAB VI KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF…. 54
6.1. Ciri-Ciri Kepemimpinan Yang Efek 54
6.2. Perilaku Positif / Efektif…….. 56

BAB VII KEPEMIMPINAN DALAM HUBUNGAN DENGAN SUMBER DAYA MANUSIA 58
7.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia…….. 61
7.2. Kepemimpinan Sebagai Konsep Dan Rangkaian Praktek "*Proses Futurism"*…….. *67*
7.3. Kepemimpinan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia 75 7.4. Analisis Keterkaitan Kepemim-pinan dengan Pengembangan SDM dengan SWOT model…… 78

BAB VIII ANALISIS KEPEMIMPINAN BERDASARKAN CIRI- CIRI "ORIENTASI MASA DEPAN"…… 83
8.1. Pengertian Orientasi Masa Depan…….. 85
8.2. Ciri- Ciri Kepemimpinan yang Ideal…… 87

8.3 Orientasi Masa Depan dalam Analisis…….. 95
8.4 Ciri- Ciri Pemimpin Visioner 99

BAB IX TEORI SIFAT DALAM KEPEMIMPINAN……. 110
9.1. Teori Sifat…… 112
9.2. Dimensi Kepribadian……. 114

BAB X SIFAT KEPEMIMPINAN SHARE 116

BAB XI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN 123

BAB XII KONSEP PERILAKU…… 135
12.1. Pengertian Perilaku…… 135
12.2. Jenis Perilaku……. 140
12.3. Kepemimpinan……. 147
12.4. Perilaku Kesehatan……. 141
12.5. Health Belief Model……. 143
12.6. Metode Pembentukan Perilaku……. 144
12.7. Proses Pembentukan Perilaku……. 146
12.8. Perubahan Perilaku…….. 147

BAB XIII MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN……. 158
13.1. Definisi Kepemimpinan…… 160
13.2. Model/Jenis Kepemimpinan 164
13.3. Fungsi Kepemimpinan…. 168

BAB XIV TEORI KONTINGENSI DALAM KEPEMIMPINAN (MODEL HOUSE DAN MITCHELL, VROOM YETTEN)…….. 170
14.1. Teori Kontingensi Kepemimpinan Menurut Path-Goal Robert House……. 173
14.2. Teori Jalur-Tujuan dari House-Mitchell (House-Mitchell-Goal-Theory)…….. 176
14.3. Teori Kontingensi Kepemimpinan Menurut Vroom-Yetten (*Vroom- Yetten Contingency Model*)……. 178

BAB XV PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN…… 182

BAB XVI KEPEMIMPINAN GLOBAL…….. 199

Daftar Pustaka
Daftar Riwayat Hidup / Bio Data Penulis

BAB I
PENDAHULUAN

Dalam buku ini akan dibahas secara tuntas tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan. Buku ini juga sebagai salah satu acuan dan gambaran untuk umum dan para mahasiswa khususnya S-1 pada Perguruan Tinggi.

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

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

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

Apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churcill, Ir. Soekarno, Pangeran Diponegoro, Jenderal Soedirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.



Gambar. Ir. Soekarno

1.1. Pengertian Kepemimpinan

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



Gambar Pabgeran Diponegoro



Gambar Jendral Soedirman

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

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

Pengertian lain menurut Fred Luthans (2008)p.281, dikatakan bahwa *"Leadership cannot exist without the full inclusion, initiatives, and the corporation of employees".* Kepemimpinan tidak bisa ada tanpa pemasukan yang penuh, prakarsa, dan korporasi karyawan. Sedangkan "*Power related to authority and influence*"1 (Kuasa berhubungan dengan otoritas dan pengaruh.

1 Fred Luthans , Organizational Behavor (New York : Mc Graw Hill, 2008),p.281

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

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

Menurut pendapat Robert P. Vecchio (2006)p.146, dalam bukunya Organizational Behavior; Core Concept; menyatakan bahwa: "*Leadership can be defined as a process throught wich a person tries to get organizational members to do something that the person desires"3 (*Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai suatu proses seseorang untuk mencoba sampai kepada anggota organisasi dalam melakukan sesuatu yang orang menginginkannya)

---

2 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Organizational Behavor (New York : Mc Graw Hill, 2009),p.419

3 Robert P. Vecchio, Organizational Behavior; Core Concept;(Thomson,Shouth Western: 2006) p.146

Lebih lanjut dikatakan "*Power and influence can be difined as the ability to change the behavior of others, power embodies the ability to do so with regulary and ease*" (Kekuasaan dan pengaruh dapat digambarkan seperti kemampuan untuk berubah perilaku orang lain, untuk mewujudkan kemampuan dalam melakukannya dengan regulary dan kesenangan)

Sedangkan definisi Kepemimpinan menurut pendapat James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, JR, and Robert Konopaske (2006) p.313 menyatakan bahwa : "*Leadership as attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goals"4* (Kepemimpinan sebagai mencoba untuk menggunakan pengaruh dalam memotivasi individu untuk memenuhi beberapa sasaran)

Definisi Kepemimpinan menurut Steven L. Mcshane and Mary Ann Von Glinow (2008) p.402, menyatakan bahwa : "*Leadership is about influencing, motivating*

4 James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, JR, and Robert Konopaske, Organizations : Behavior, Structure, Processes; (New York,Mc Graw-Hill: 2006) p.313

and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members" (Kepemimpinan adalah tentang pengaruh, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk menyokong ke arah sukses dan efektivitas dari organisasi dimana mereka sebagai anggota)

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

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

Para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih dari pada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & Crainer, 1997) Kekuasaan sebagai sumber kekuasaan yang tersedia bagi untuk menjalankan

kepemimpinan mengenai kehidupan organisasi dalam hierarki organisasi.

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

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

Mempengaruhi merupakan inti dari kepemimpian. Agar seseorang dapat nenjadi pemimpin yang efektif, dia harus mampu mempengaruhi orang ain agar mau

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

1.2. Kepemimpinan Yang Efektif

Barangkali pandangan pesimistis tentang keahlian-keahlian kepemimpinan ini telah menyebabkan munculnya ratusan buku yang membahas kepemimpinan.

Terdapat nasihat tentang siapa yang harus ditiru (*Attila the Hun*), apa yang harus diraih (kedamaian jiwa), apa yang harus dipelajari (kegagalan), apa yang harus diperjuangkan (karisma), perlu tidaknya pendelegasian (kadang-kadang), perlu tidaknya berkolaborasi (mungkin), pemimpin-pemimpin rahasia

Amerika (wanita), kualitas-kualitas pribadi dari kepemimpinan (integritas), bagaimana meraih kredibilitas (bisa dipercaya), bagaimana menjadi pemimipin yang otentik (temukan pemimpin dalam diri anda), dan sembilan hukum alam kepemimpinan (jangan tanya). Terdapat

lebih dari 3000 buku yang judulnya mengandung kata pemimipin *(leader)*.

Bagaimana menjadi pemimpin yang efektif tidak perlu diulas oleh sebuah buku.[4] Guru manajeman terkenal, Peter Drucker, menjawabnya hanya dengan beberapa kalimat: "pondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata.[4]

1.3. Kepemimpinan Karismatik

Max Weber, seorang sosiolog, adalah ilmuan pertama yang membahas kepemimpinan karismatik. Lebih dari seabad yang lalu, ia mendefinisikan karisma (yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti "anugerah") sebagai "suatu sifat tertentu dari seseorang, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan dan biasanya dipandang sebagai kemampuan atau kualitas supernatural, manusia super, atau paling tidak daya-daya istimewa.

Kemampuan-kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa, tetapi dianggap sebagai kekuatan yang bersumber dari yang Ilahi, dan berdasarkan hal ini

seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

1.4. Kepemimpinan Transformasional

Kepemiminan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan tranformasional, yang dikenal sebutan 4, yaitu : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration.*

Idealized influence: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.

Inspirational motivation: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannnya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.

Intellectual Stimulation: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.

Individual consideration: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolahnya.

Karena kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sunggug-sungguh dari yang bersangkutan. Northouse (2001) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni sebagai berikut:

- Berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi
- Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama
- Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi. Bertindak sebagai agen perubahan

dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan

- Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional.

Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or goingbeyond the self-interest exchange of rewards for compliance".*

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran

sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Pemimpin transformasional juga harusmempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh parhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku

mereka yang berjudul "Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai *"the Four I"s".*

Dimensi yang pertama disebutnya sebagai idealized influence (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Dimensi yang kedua disebut sebagai inspirational motivation (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu

menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai individualized consideration (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996).

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepimimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (visionary). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomenafenomana kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya.

Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (the new leadership), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (breakthrough leadership).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpim semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoiac, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergesaran paradigma untuk mengembangkan praktekpraktekorganisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Metanoia berasaldari kata

Yunani meta yang berarti perubahan, dan nous/noos yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (hyper-competition).

Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory)*.

Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

BAB II
PENGERTIAN KEPEMIMPINAN MENURUT PARA AHLI

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

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

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

- Pengertian Kepemimpinan
  Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemim-pinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
- Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untukberbuatsesuatuyang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.
- Moejiono (2002) memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*)

cenderung memandang *leader-ship* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2002).

- Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpnan merupakan kemampuan mempenga-ruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

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

kelompok manusia yang mengikutinya disebut yang dipimpin.

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

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

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

Salah satu contohnya adalah di negara kita, yaitu Indonesia. Kepemimpinan tertinggi berada di tangan presiden. Segala keputusan tertinggi hanya berhak diambil oleh presiden, kecuali dalam saat-saat tertentu.

Bayangkan jika negara kita tidak mempunyai seorang pemimpin. Pasti negara kita akan kacau balau. Keputusan-keputusan penting tidak dapat diambil. Masalah juga tidak akan terselesaikan. Apalagi jika banyak orang yang mengaku

dirinya adalah seorang pemimpin. Kita akan kebingungan, perintah siapakah yang harus kita patuhi.

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

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

BAB III
SYARAT MENJADI SEORANG PEMIMPIN

Seorang pemimpin bertugas menggerakan orang-orang yang dipimpinnya, maka sudah barang tentu ia harus memiliki sifat-sifat yang lebih dari orang-orang yang dipimpinnya. Banyaknya sifat-sifat ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbeda-beda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan.

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

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

- Kelebihan dalam bidang ratio. Artinya seseorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinnya.

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

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

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

1. Kekuatan atau energi Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan lahiriah dan rokhaniah sehingga mampu bekerja keras dan banyak berfikir untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

2. Penguasaan emosional
   Seorang pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dan tidak mudah marah dan putus asa.
3. Pengetahuan mengenai hubungan kemanusiaan
   Seorang pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang manusiawi dengan bawahannya dan orang-orang lain, sehingga mudah mendapatkan bantuan dalam setiap kesulitan yang dihadapinya.
4. Motivasi dan dorongan pribadi, yang akan mampu menimbulkan semangat, gairah, dan ketekunan dalam bekerja.
5. Kecakapan berkomunikasi: kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah mengambil intisari pembicaraan.
6. Kecakapan mengajar pemimpin yang baik adalah guru yang mampu mengajar dan memberikan teladan dan petunjuk-petunjuk, menerangkan yang belum dengan gambaran jelas serta memperbaiki yang salah.
7. Kecakapan bergaul: dapat mengetahui sifat dan watak orang lain melalui

pergaulan agar dengan mudah dapat memperoleh kesetiaan dan kepercayaan. Sebaiknya bawahan juga bersedia bekerja dengan senang hati dan sukarela untuk mencapai tujuan.

8. Kemampuan teknis kepemimpinan: mengetahui azas dan tujuan organisasi. Mampu merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengawasi, dan lain-lain untuk tercapainya tujuan. Seorang pemimpin harus menguasai baik kemampuan managerial maupun kemampuan teknis dalam bidang usaha yang dipimpinnya.

Dalam amanatnya mengenai masalah kepemimpinan berdasarkan falsafah Panca-Sila, Jenderal Soeharto menyimpulkan beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin,

1. Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu kesadaran beragama dan beriman teguh
2. Hing ngarsa sung tulada, yaitu memberi suri-tauladan yang baik di hadapan anak buah.

3. Hing madya mangun karsa, yaitu bergiat dan menggugah semangat di tengah-tengah masyarakat (anak buah).
4. Tut Wuri handayani, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah.
5. Waspada purba wisesa, yaitu mengawasi dan berani mengoreksi anak buah.
6. Ambeg parama arta, yaitu memilih dengan tepat mana yang harus didahulukan.
7. Prasaja, yaitu bertingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan
8. Satya, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasan terhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga ke samping.
9. Hemat, yaitu kesadaran dan kemam-puan membatasi penggunaan dan pengeluaran segala sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting.
10. Sifat terbuka, yaitu kemauan, kerelaan, keikhlasan, dan keberanian untuk mempertanggung jawabkan tindakan-tindakannya.
11. Penerusan, yaitu kemauan, kerelaan, dan keikhlasan untuk pada saatnya

menyerahkan tugas dan tanggung jawab serta kedudukan kepada generasi muda guna diteruskannya.

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

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

terhadap segala sesuatu yang mungkin terjadi.

3.1. Sifat Pemimpin

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

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

1. Surya Brata. Surya artinya matahari. Maksudnya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti matahari yang dapat memberikan penerangan kepada dunia. Pemimpin harus mampu memberikan penjelasan tentang maksud dan tujuan organisasi. Cakap berkomunikasi dan mengajar bawahan untuk menjelaskan segala yang belum dimengerti.
2. Bayu Brata. Bayu artinya angin, yang memberikan kesejukan kepada siapapun saat udara panas. Seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami perasaan dan kehendak serta pikiran

anak buah, bersikap ramah tamah dan memiliki budi yang tinggi, sehingga dapat memberikan kesejukan kepada segenap bawahannya.

3. Indra Brata. Indra artinya hujan, yang memberikan kesuburan. Maksudnya seorangpemimpinharusdapat mengusahakan dan menjamin kesejahteraan lahir dan batin orang-orang yang dipimpinnya.
4. Dhana Brata. Dhana artinya harta atau kekayaan. Seorang pemimpin harus dapat menggunakan harta kekayaan sebaik-baiknyauntukkepentingan bersama dan bukan hanya untuk kepentingan sendiri. Sebaliknya pemimpin bahkan harus memberikan contoh sikap hidup dan cara hidup yang sederhana.
5. Sasi Brata. Sasi artinya bulan, yang dapat membuat senang siapa saja yang menatapnya. Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat yang membuat dirinya disenangi oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara pemimpin menyenangi dan menghargai bawahannya (anak buah)

6. Yama Brata. Yama artinya jiwa. Pemimpin harus tegas dalam menegakan keadilan seperti halnya Dewa Yama yang tanpa ragu-ragu dan tanpa pandang bulu mencabut jiwa (jika perlu) mereka yang salah. Siapa yang salah wajib dikenai hukuman yang setimpal dengan menegakan keadilan.
7. Pasa Brata. Pasa adalah senjata dewa Baruna yang tak pernah meleset mengenai sasarannya. Maksudnya dalam mengambil keputusan seorang pemimpin harus berdasarkan pertimbangan dengan melihat fakta-fakta, bijaksana, sehingga tepat mengenai sasarannya.
8. Agni Brata. Agni artinya api, artinya seorang pemimpin harus memiliki sifat seperti api yang memberikan kehangatan kepada anak buah, membangkitkan semangat bekerja yang berapi-api.

3.2. Bekal Minimal Seorang Pemimpin

Menjadi seorang pemimipin itu tidak mudah. Kalau untuk menjadi pemimpin yang asal-asalan memang tidak dituntut syarat tertentu/minimal. Seorang pemimpin

semestinya memiliki bekal-bekal minimal sebagai berikut:

a. Memiliki Kharisma. Menjadi pemimpin itu tidak mudah. Tidak semudah yang dibayangkan orang. Ia harus siap secara intelektual dan moral. Karena ia akan menjadi figur yang diharapkan banyak orang / bawahan. Perilakunya harus menjadi teladan / patut diteladani. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan diatas kemampuan rata-rata bawahannya. Singkatnya: seorang pemimipin harus mempunyai karisma. Karakteristik pemimpin yang punya karisma adalah:
   1. Perilakunya terpuji
   2. Jujur dan dapat dipercaya
   3. Memegang komitmen
   4. Konsisten dengan ucapan
   5. Memiliki moral agama yang cukup.

b. Memiliki Keberanian. Tidak lucu bila seorang pemimpin tidak memiliki keberanian. Minimal keberanian berbicara, mengemukakan pendapat, beradu argumentasi dan berani membela kebenaran. Secara lebih khusus keberanian itu ditunjukkan dalam

komitmen berani membela yang benar, memegang tegug pada pendirian yang benar, tidak takut gagal, berani ambil resiko, dan berani bertanggungjawab.

c. Memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain. Salah satu ciri bahwa seseorang memiliki jiwa kepemimpinan adalah kemampuannya mempengaruhi seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan kemampuannya berkomunikasi, ia dapat mempengaruhi orang lain. Adapun cara-cara untuk mempengaruhi orang lain antara lain:
   1. Membuat orang lain merasa penting
   2. Membantu kesulitan orang lain
   3. Mengemukakan wawasan dengan cara pandang yang positif
   4. Tidak merendahkan orang lain
   5. Memiliki kelebihan atau keahlian.

d. Mampu Membuat Strategi Seorang pemimpin semestinya identik dengan seorang ahli strategi. Maju-mundurnya perusahaan, gagal-berhasilnya suatu organisasi, banyak ditentukan oleh strategi yang dirancang oleh pimpinan perusahaan atau pimpinan organisasi. Adapun kriteria

seorang pemimpin yang mampu menyusun strategi:

1. Menguasai medan
2. Memiliki wawasan luas
3. Berpikir cerdas
4. Kreatif dan inovatif
5. Mampu melihat masalah secara komprehensif
6. Mampu menyusun skala prioritas
7. Mampu memprediksi masa depan.

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

1. Tidak menyakiti orang lain
2. Menghargai siapa saja
3. Bersikap santun
4. Tidak suka konflik
5. Tidak gegabah

6. Tidak mau memiliki yang bukan haknya
7. Perkataannya terkendali dan penuh perhitungan
8. Perilakunya mampu dijadikan contoh.

f. Mampu menjadi Mediator Seorang pemimpin yang bijak mampu bertindak adil dan berpikir obyektif. Dua hal tersebut akan menunjang tugas pimpinan untuk menjadi seorang mediator. Syarat seorang mediator meliputi beberapa kriteria:
   1. Berpikir positif
   2. Setiap ada masalah selalu berada di tengah
   3. Memiliki kemampuan melobi
   4. Mampu mendudukkan masalah secara proporsional
   5. Mampu membedakan kepentingan pribadi dan kepentingan umum.

g. Mampu menjadi Motivator Hubungan seorang pemimpin dengan motivasi yaitu seorang pemimpin adalah sekaligusseorangmotivator. Demikianlah memang seharusnya. Pimpinan adalah titik sentral dan titik awal sebuah langkah akan dimulai.

Motivasi akan lahir jika pimpinan menyadari fungsinya sebagai motivator. Tanda-tanda seorang pemimpin menyadari fungsinya sebagai motivator:

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

h. Memiliki Rasa Humor Akan lebih mudah seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya - jika didukang sifat humoris pimpinan - memiliki humor yang tinggi. Kata orang humor lebih penting dari kenaikan gaji. Termasuk kategori pemimpin yang memiliki rasa humor adalah sebagai berikut:

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

BAB IV
PERBEDAAN PEMIMPIN (LEADER) DAN MANAJER

Perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer memang tidak ada habisnya. Salah satu sebabnya adalah satu peran tersebut tidak mungkin dilakukan tanpa keberadaan peran lain.

Pemimpin yang tidak bisa mengelola (*to manage*) akan gagal dalam kepemimpinannya, sementara manajer yang tidak bisa memimpin (*to lead*) akan gagal dalam aktivitas manajerialnya.

Namun sesungguhnya pemimpin (*leader*) dan manajer merupakan dua konsep yang berbeda dan terdapat perbedaan diantara keduanya.

Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (berwibawa). Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunnya yang baik.

Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan

(pengikut)nya. Biasanya tipe kepemimpinannya adalah "*partisipatif leader*" dan falsafah kepemimpinannya adalah "pimpinan untuk bawahan".

Sedangkan manajer juga merupakan seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan "kekuasaan atau *authority* formalnya" saja. Bawahan atau karyawan atau *staf* menuruti perintah-perintahnya karena takut dikenakan hukuman oleh manajer tersebut.

Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja dan tipe kepemimpinannya ialah "*autocratis leader*" dengan falsafahnya ialah bahwa "bawahan adalah untuk pemimpin".

Perbedaan Manajer dan Pemimpin

Manajer	Pemimpin
➢ Mengelola ➢ Dapat di cetak ➢ Memelihara ➢ Memfokuskan pada sistem dan struktur ➢ Mengandalkan kontrol ➢ Berorientasi jangka pendek ➢ Bertanya bagaimana dan kapan ➢ Berorientasi pada hasil ➢ Meniru ➢ Menerima status quo ➢ Seperti tentara yang siap selalu diperintah ➢ Melakukan dengan benar	➢ Berinovasi ➢ Tidak dapat di cetak ➢ Mengembangkan ➢ Memfokuskan pada orang-orang (bawahan) ➢ Menumbuhkan kepercayaan ➢ Memiliki perspektif jangka panjang ➢ Bertanya apa dan mengapa ➢ Berorientasi pada peluang-peluang masa depan ➢ Menciptakan ➢ Menentang status quo ➢ Adalah dirinya sendiri ➢ Melakukan hal yang benar

Lebih spesifik, perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer dapat dilihat dari tiga hal yang selalu berkaitan dengannya, yaitu: sumber kekuasaan yang diperoleh, bawahan, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan sumber kekuasaan yang diperoleh, seorang manajer dipilih melalui jalur formal (seperti dipilih oleh komisaris atau direktur) dengan dasar yuridis yang dimiliki.

Artinya seseorang dapat menjadi manajer jika mempunyai dasar yuridis yaitu adanya surat keputusan atau surat pengangkatan. Sedangkan pemimpin (*leader*) kekuasaan yang dimiliki berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan.

Berkaitan dengan bawahan, manajer memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai *staf* atau karyawan yang memiliki posisi formal dalam struktur hierarki organisasi.

Bawahan atau karyawan menuruti perintah-perintahmya, karena takut dikenakan hukuman oleh manajer. Sedangkan Pemimpin (*leader*) memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai pengikut.

Bawahan atau pengikut menjalankan perintah dari pimpinan (*leader*) atas dasar kewibawaan pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta perlakuannya yang baik.

Adapun dari segi lingkungan kerja, manajer biasanya hanya dapat memimpin pada lingkungan kerja organisasi formal saja dan bertanggung jawab kepada atasannya.

Sedangkan pemimpin (*leader*) dapat memimpin lingkungan kerja organisasi baik formal maupun informal dan bertanggung jawab kepada anak buahnya. Seorang pemimpin (*leader*) merupakan bagian dari pengikut sedangkan manager merupakan bagian dari organisasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pimpinan (*leader*) memiliki fungsi dasar mengarahkan dan menggerakkan seluruh bawahan untuk bergerak pada arah yang sama yaitu tujuan.

Sedangkan fungsi seorang manajer berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staff (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam

menjalankan fungsinya, seorang manajer lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan.

Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin. Ia menstimulasi, memfasiltasi, dan berpastisipasi dalam setiap kegiatan yang menginginkan bawahan mengikutinya. Tidak dengan hadiah, paksaan atau hukuman.

Pemimpin dan manajer merupakan salah satu intisari, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin atau manajer dalam menjalankan wewenangnya akan sangat menentukan apakah tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai atau tidak.

Hal yang perlu di tekankan adalah bahwa tidak selamanya manajer buruk dan

pemimpin adalah baik. Perlunya kombinasi dan campuran yang tepat di antara keduanya, sangat dibutuhkan dalam organisasi, pada berbagai tingkat jabatan yang berbeda-beda. Sehingga organisasi yang tengah dijalani dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

BAB V
KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan dapat diajarkan dan dilatih, dan bukan didapat sejak dari lahir. Hal ini sering diperdebatkan, dan secara ilmiah telah dibuktikan pada banyak survey bahwa dengan pelatihan dan dalam iklim yang menunjang, seseorang dapat berkembang dan menjadi seorang pemimpin dan kebanyakan orang harus berjuang pada kepekaan tentang kepemimpinan itu sendiri dan menjadi kompeten melalui latihan dan pengalaman.

Prof. Dr. M. H. Matondang, SE, MA dalam bukunya menyatakan ada 10 jenis kecerdasan yang dapat dipelajari oleh calon pemimpin terutama dalam menghadapi abad 21 yaitu pemimpin yang memiliki ”*Multi Intelligent*”.

Hal ini tercermin dari mutu kepemimpinannya yang memiliki sikap, perilaku, tindakan serta hati nuraninya

menjadi lebih baik dan benar karena dia mampu menggunakan berbagai jenis kecerdasan seperti:

(1) Kecerdasan Tradisional (IQ) maka dia dapat berpikir baik,

(2) Kecerdasan Emotional-EQ (*Good Loving*),
(3) Kecerdasan Ragawi (*Good Acting*), dan
(4) Kecerdasan Spiritual (SQ) pemimpin yang memuliakan Tuhan".

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.

Menurut Bennis dan Burt Nanus (1985) bahwa kompetensi kepemimpinan berupa "the ability to manage" dengan attention (vision), meaning (communication), trust (emotional glue), and self (commitment, willingness to take risk), sedangkan menurut Peter F. Drucker, pemimpin seharusnya memiliki minimal 3 bidang kemampuan/kompetensi yaitu:

1. Kemampuan pribadi, memiliki integritas tinggi, memiliki visi yang jelas, intelegensia tinggi, kreatif dan inovatif, tidak mudah merasa puas,

fleksibel dan memiliki kematangan jiwa, sehat jasmani dan rohani, wibawa dan kharismatik, mempunyai idealisme dan cinta tanah air.

2. Kemampuan kepemimpinan (*Leadership Mastery*), memiliki kemampuan memotivasi orang lain, membuat keputusan yang cepat dan tepat, mempengaruhi orang lain, mengelola konflik, berorganisasi, memimpin tim kerja, mengendalikan stress dan keterampilan berkomunikasi.
3. Kemampuan berorganisasi (*Organizational Mastery*), yang memiliki kemampuan mengembangkan organisasi, manajemen startegik, meraih peluang, mengadakan pengkaderan generasi penerus , memahami aspek makro dan mikro ekonomi dan keterampilan operasional.

Kadar kompetensi kepemimpinan seseorang dapat dipelajari melalui 4 (empat) tingkatan kemampuan yaitu:

Tingkat Pertama**,** yaitu seseorang tidak memiliki pengetahuan banyak tentang

kopentensi kepemimpinan, dan tidak peka untuk mengembangkan kompetensi tersebut, mungkin karena mereka tidak pernah mencoba menjadi pemimpin,

Tingkat Kedua, yaitu seseorang menjadi sadar apa yang diperlukan untuk mengerjakan sesuatu secara baik, tetapi masih merupakan kompetensi yang masih bersifat personal.

Dengan berlatih seseorang akan lebih peka dan sadar tentang hal yang benar juga penting dilakukan untuk kemudian secara gradual diubah menjadi kompetensi kepemimpinan,

Tingkat Ketiga, yaitu kepemimpinan atau kompetensi akan sesuatu hal menjadi suatu kenikmatan yang sempurna. Anda akan menerima feed back positif dari kemampuan skill dan kepekaan tentang seberapa baik keadaan seseorang yang akan segera berlanjut ke tingkat empat, dan

Tingkat Keempat, yaitu kemampuan kepemimpinan atau skill menjadi bagian diri seseorang dan akan tampak secara alami. Seseorang yang yang dilahirkan dari pada bagaimana ia dibentuk atau bahwa seseorang pemimpin alami, itu berarti orang

tersebut dapat langsung beroperasi menjadi pemimpin tanpa melalui tahap 3.

Dari penjelasan di atas, kita dapat diketahui pada tingkat berapa kompetensi kepemimpinan seseorang berada, dan yang paling terpeting bahwa seorang ”Pemimpin” seharusnya 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 bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

Disamping itu harus memiliki kemampuan pribadi, kemampuan kepemimpinan dan kemampuan berorganisasi dengan mutu kepemimpinannya yang memiliki sikap, perilaku, tindakan serta hati nuraninya dengan kemampuan IQ, IE, SQ dan kecerdasan ragawi.

BAB VI
KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Teori kepemimpinan transformasional adalah oleh Hooper dan Potter (1997) yang mengidentifikasi 7 kompetensi inti dari *„transcendent leaders*"; yaitu pemimpin yang mampu mengikat dukungan emosi dari para pengikutnya dan mampu dengan efektif melakukan perubahan yang transenden (Bolden et al., 2003): Menentukan tujuan, Memberikan contoh, Komunikasi, Melakukan harmonisasi, Mengeluarkan kemampuan terbaik dari pengikutnya, Menjadi agen perubahan, Memberikan keputusan di saat kritis dan kebingungan

6.1. Ciri-Ciri Kepemimpinan Yang Efektif

Hamlin (2002) dalam Bolden et al,. 2003 mengajukan model generik untuk manajer dan kepemimpinan yang efektif berdasarkan analisa meta dari perilaku

kepemimpinan dan manajemen di 4 organisasi sector publik di UK; yang dibedakan menjadi indikator-indikator positif dan negatif:

Indikator Positif:

- Kemampuan berorganisasi yang efektif dan manajemen perencanaan/proaktif
- Kepemimpinan yang partisipatif dan supportif, kepemimpinan tim yang proaktif
- *Empowerment* dan delegasi
- Memperhatikan keadaan anggotanya dan kebutuhan serta perkembangan stafnya
- Manajemenpendekatanterbuka dan personal/ pengambilan keputusan bersama
- Berkomunikasi dan berkonsultasi dengan semua pihak / selalu menginformasikan keadaan ke segala pihak

Indikator Negatif:

- Tidak memperhatikan pendapat sekitar / gaya manajemen otokratik yang tidak efektif
- Tidak memperhatikan orang lain, tidak melayani, berperilaku mengintimidasi

- Mentolerir kinerja yang buruk dan standar yang rendah / mengacuhkan dan menghindari
- Menyerahkan peran dan tanggungjawabnya ke orang lain
- Menolak ide-ide baru

Hamlin (2007) mendapatkan hasil yang mirip untuk kepemimpinan yang efektif; berdasarkan risetnya di Inggris terhadap manajer-manajer di 4 organisasi sektor publik

6.2. Perilaku Positif / Efektif

- Menunjukkan perhatian terhadap orang lain, merespon terhadap kebutuhan mereka
- Berkonsultasi dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan
- Melakukan rapat regular yang efektif untuk penentuan target, tujuan, pembagian tugas dan penilaian kinerja
- Menghadapi permasalahan
- Mendorong orang lain untuk bertindak atas inisiatifnya masing-masing
- Mengakui kerja keras dan komitmen orang lain
- Menggunakan informasi, pengetahuan dan

pengalaman secara efektif untuk pengambilan keputusan

- Manajemen perencanaan proyek yang efektif
- Mencari cara peningkatan berkelanjutan diatas segala permasalahan/hambatan
- Selalu siap menghadapi permasalahan yang sulit atau sensitif
- Menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi
- Memberikan tanggung jawab terhadap anggota tetapi tetap akuntabel
- Gaya komunikasi yang langsung, terbuka, jujur
- Melatih dan mengembangkan anggotanya sesuai dengan pengalamannya
- Menunjukkan perilaku yang patut dicontoh
- Mempertimbangkan akibat sebelum bertindak

BAB VII
KEPEMIMPINAN DALAM HUBUNGAN DENGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tuntutan paradigma dalam abad 21 (profesionalisme, kreatif dan inovasi, antisipatif). Pada abad 21 itu merupakan abad penuh dengan tantangan dimana sikap dan perilaku harus mampu menyesuaikan diri.

Shelly McCallum and David O"Connell (2007) dalam jurnalnya "*Social capital and leadership development Building stronger leadership through enhanced relational skills*" menyebutkan bahwa Sifat kompleks dan dinamis organisasi serta lingkungan eksternal saat ini memerlukan kecakapan kepemimpinan yang signifikan.

Mendominasi fokus dalam pengembangan sumber daya manusia menghasilkan pemimpin efektif yang nantinya membuat perbedaan dalam banyak organisasi.

Namun, agar organisasi sepenuhnya mengembangkan kemampuan

kepemimpinan mereka, diharapkan memelihara aktif elemen modal sosial seperti membangun hubungan, mendorong kepercayaan, niat baik, dan timbal balik.

Pada abad dua puluh satu organisasi yang sukses akan dipimpin oleh pemimpin yang tidak hanya memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk beroperasi secara efektif tetapi juga memiliki kemampuan relasional untuk mitra dengan orang lain untuk mewujudkan visi dan tujuan mereka.

Dengan kesiapan sikap dan perilaku, Kepemimpinan seseorang harus mampu menembus ketidakpastian menjadi peluang, oleh karena itu membangun kebiasaan yang produktif merupakan kunci menuju sukses dalam menembus gonjangan-gonjongan yang ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal, disinilah dituntut kemampuan kepemimpinan mengelola dari dampak konflik dalam menanggapi kepentingan stakeholders.

Kemampuan kepemimpian sesorang juga berandil besar dalam rangka

pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Faktor sumber daya manusia, faktor manajerial dan leadership merupakan faktor yang krusial dalam pengembangan organisasi. Penempatan personal yang tepat menjadi kunci keberhasilan eksekusi suatu rencana. Rencana sebagus apapun dapat gagal dalam implementasi karena faktor manusia ini.

Kepemimpinan dan sumberdaya manusia adalah *fuel* organisasi. Apa jadinya apabila hal yang sangat mendasar tersebut dicemari oleh terpilihnya figur-figur yang tidak kompeten ?

Rekruitmen yang diwarnai dengan penyuapan akan menurunkan kualitas sumberdaya manusia dan merusak organisasi secara keseluruhan. Dalam prosesnya, sumber daya manusia sangat perlu dilakukan pengembangan untuk kelangsungan suatu organisasi dan menjamin kualaitas dari organisasi tersebut.

7.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Menurut Manullang (1980), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu :

1. menambah pengetahuan
2. menambah ketrampilan
3. merubah sikap

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

- Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

- Meningkatkan produktivitas

Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

- Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi

tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh Karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

- Meningkatkan komitmen karyawan

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

- Mengurangi turn over dan absensi

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Jika disimak dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya adalah sebagai berikut :

1. Agar pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efisien.
2. Agar pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai.
3. Agar pegawai lebih cepat berkembang.
4. Menstabilisasi pegawai.

Manfaat dari pengembangan pegawai dapat dilihat dalam dua sisi yaitu :

A. Dari sisi individu pegawai yang memberi manfaat sebagai berikut :

1) Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
2) Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
3) Merubah sikap.
4) Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

B. Dari sisi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1) Menaikkan produktivitas pegawai.
2) Menurunkan biaya
3) Mengurangi turnover pegawai
4) Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.

Sejalan dengan pemikiran diatas, pengembangan sumber daya manusisa dilakukan maka dalam usaha menembus gonjangan-gonjangan dari hiruk pikuk dalam masa perubahan cepat.

Ada baiknya kita menyimak apa yang diutarakan dalam buku "*The Learning Revolusion : To Change The Way The World Learns*" by Gordon Dryden dan Dr. Jeannette Vos" Dalam buku ini menyebutkan 16 kecenderungan utama yang akan membentuk dunia di masa depan :

1) Zaman komunikasi instant
2) Dunia tanpa batas-batas ekonomi
3) Empat lompatan menuju ekonomi dunia tunggal
4) Perdagangan dan pembelajaran melalui internet
5) Masyarakat layanan baru
6) Penyatuan yang besar dengan yang kecil
7) Era baru kesenangan
8) Perubahan bentuk kerja
9) Perempuan sebagai pemimpin
10) Penemuan terbaru tentang otak yang mengagumkan
11) Nasionalisme budaya
12) Kelas bawah yang semakin besar
13) Semakin bsarnya jumlah manula
14) Ledakan praktik mandiri
15) Perusahaan kooperatif
16) Kemenangan individu.

Hal-hal yang diutarakan tersebut terkait dengan pemahaman yang disebut dengan "*content futurism*" seperti halnya yang ditulis oleh John Naisbitt, Alvin Toeffler dan sebagainya, tetapi yang lebih penting bagaimana anda memanfaatkan informasi

menjadi apa yang disebut dengan "*proses futurism*", dan juga suatu konsep dalam pengembangan sumber daya manusia.

7.2. Kepemimpinan Sebagai Konsep Dan Rangkaian Praktek "*Proses Futurism"*

Emma O"Brien and Phillipa Robertson, dalam jurnalnya " *Future leadership competencies:from foresight to current practice,"* menyebutkan tantangan bisnis yang berubah memerlukan keterampilan kepemimpinan yang berbeda.

Namun, hasil awal menunjukkan bahwa saat ini pemimpin organisasi muncul secara signifikan kurang dipersiapkan untuk tantangan di depan.

Secara khusus, bila dibandingkan dengan peserta yang lebih tua, individu muda tampaknya kurang dalam kompetensi kepemimpinan masa depan, variabel yang terkait seperti penguasaan diri, keaslian dan kehadiran.

Meskipun dapat dikemukakan bahwa keterampilan tersebut secara tradisional dibudidayakan bersama usia dan kebijaksanaan, lingkungan kondisi lingkungan bisnis yang muncul, mereka membutuhkan pengembangan di kedua saat ini dan pemimpin yang muncul.

Di sisi lain, karyawan yang sudah tua tampaknya kurang dalam kompetensi kepemimpinan masa depan berkenaan dengan kreativitas, ketahanan dan lokalisme, bila dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda.

Sekali lagi, mengingat adanya lingkungan bisnis yang cepat yang muncul secara global, semua kompetensi pemimpin masa depan harus disempurnakan dalam Pelatihan pemimpin, terlepas dari usia mereka.

Kepemimpinan sebagai konsep dan rangkaian praktek telah menjadi obyek banyak literatur akademik dan populer. Kebanyakan literatur ini mengenai pendekatan tertentu pada, atau model dari, kepemimpinan. Meskipun sulit untuk

mencapai konsensus tentang arti kepemimpinan yang tepat,

Yukl mengklaim “kebanyakan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa hal itu melibatkan proses pengaruh sosial di mana pengaruh yang disengaja digunakan oleh satu orang (atau kelompok) atas orang (atau kelompok) lain untuk menyusun aktivitas dan hubungan dalam satu kelompok atau organisasi” (Yukl, 1994:3). Teori kepemimpinan bervariasi menurut berbagai pendekatan dan model yang berbeda.

Budaya organisasi birokratis memiliki hierarki yang rigid. Konsekuensi dari organisasi birokrasi klasik adalah, faktor leadership atau kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan dalam menginisiasi suatu ide dan gagasan.

Dukungan manajemen terhadap perubahan tercermin dalam kepemimpinan yang efektif. kepemimpinan yang efektif melibatkan pemantauan perubahan, sehingga dapat segera diketahui apabila

diperlukan koreksi, dan pemimpin efektif mengetahui kapan diperlukan visi baru.

Organisasi-organisasi dewasa ini terus berhadapan dengan perubahan, dari perubahan lingkungan, konstelasi politik, hingga peraturan perundang-undangan. Para pemimpin dituntut untuk mampu secara terampil membimbing organisasi menuju arah strategi baru.

Stoner (1995 p.470) menjelaskan kepemimpinan sebagai berikut :

1) *Leadeship involves other people* (Pemimpin bekerja dengan melibatkan orang lain)

   Seorang pemimpin selalu terlibat dengan orang lain. Kesediaan untuk menerima dan menjalankan perintah dari pimpinan adalah peran anggota kelompok menetapkan status pemimpin dan memungkinkan suatu proses kepemimpinan; tanpa masyarakat untuk dipimpin, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan tidak relevan.

2) *Leadership involves an unequal distribution of power between leaders and group members.* (Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok).

3) *The ability to use the different forms of power to influence follower"s behaviors in a number of ways. (*Kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang/anggota organisasi dengan beberapa cara)

4) *This fourth aspect combines the first three and acknowledges that leadership is about values* (Aspek keempat dari definisi Stoner tentang kepemimpinan menggabungkan ketiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah tentang nilai).

Kepemimpinan terkait erat dengan pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan.

Ilmu manajemen menggambarkan seperti apa peran pemimpin dalam organisasi. Secara perilaku, Covey (1992 p.34) memiliki gambaran karakteristik seorang pemimpin sebagai :

1) Seorang yang belajar seumur hidup

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga informal. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

2) Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang

baik. Dalam lingkungan pegawai negeri sipil yang memiliki tugas sebagai pelayan masyarakat, budaya melayani harus menjadi ciiri pemimpin dalam organisasi publik.

3) Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi. Seorang pemimpin menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan. Untuk membangun hubungan baik dibutuhkan energi positif untuk. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan.

Seorang pemimpin yang tidak memiliki sifat kepemimpinan yang baik dianggap sebagai pemimpin yang tidak efektif. Ilmu manajemen menjelaskan bagaimana pemimpin yang „buruk" atau dengan kata lain pemimpin yang tidak efektif kehilangan respek dari para bawahannya (tidak dihormati) merintangi

organisasi untuk berkinerja. Pemimpin yang tidak efektif gagal mempertahankan pegawai yang baik, dan serta tidak dapat memotivasi pegawai yang ada.

Axelrod et al dalam Johnson dan Luecke (2005 p.37) menjelaskan bagaimana pemimpin yang tidak efektif dapat membahayakan organisasi :

"*Keeping C performers in leadership positions lowers the bar for everyone – a clear danger for any company that wants to create a performance-focused culture. C performers hire other C performers, and their continued presence discourages the people around them, makes the company a less attractive place for highly talented people, and calls into questions the judgment of senior leader*"

Menempatkan individu yang kurang bagus akan menurunkan standar dalam keseluruhan organisasi bahkan juga dapat membahayakan organisasi. Kecenderungan dari individu yang kurang bagus menurut Axelrod, adalah akan menjalin mitra dengan individu yang tidak bagus juga,

kelanjutannya, keberadaan mereka menciptakan atmosfer yang tidak baik bagi anggota-anggota organisasi, secara keseluruhan pemimpin yang buruk menurunkan kinerja organisasi yang dipimpinnya.

7.3. Kepemimpinan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumberdaya manusia, pemimpin adalah seseorang yang melaksanakan beberapa hal yang benar atau sering disebut "*people who do the right thing*".

Sementara manajer adalah seseorang yang harus melaksanakan sesuatu secara benar atau disebut "*people who do things right*". Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusis (MSDM) maka seseorang yang bertanggung jawab dalam hal mutu SDM membutuhkan ketrampilan kepemimpinan dan manajemen.

Dengan kata lain dibutuhkan adanya kepemimpinan dan manajer sebagai suatu kesatuan dalam organisasi. Dalam hal ini

komitmen manajemen dalam melaksanakan MSDM adalah penting tetapi tidaklah cukup. Jadi dibutuhkan suatu elemen manajemen SDM yang disebut dengan kepemimpinan yang dibuktikan nyata dalam pelaksanaan program.

Dengan mengadopsi model Deming PDSA (1986), perbaikan mutu SDM harus dimulai dari perencanaan strategik perusahaan. Kemudian diturunkan menjadi perencanaan strategis MSDM kemudian diturunkan kembali menjadi rencana strategis MSDM atau Plan (P).

Di dalam perencanaan itu antara lain diuraikan tujuan MSDM yang ingin dicapai. Dari rencana strategis itu kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk tahapan berikutnya yaitu dilakukannya perubahan-perubahan sistem perbaikan mutu SDM. Agar efektif dan efisien maka MSDM membutuhkan manajemen perubahan yang merupakan elemen Do (D).

Melalui elemen ini terjadi perbaikan mutu SDM bersinambung yang pada gilirannya akan tercipta suatu budaya

perusahaan tentang mutu SDM. Dengan kata lain menempatkan perbaikan mutu SDM menjadi salah satu tujuan utama dalam mencapai mutu produk perusahaan. Disinilah perbaikan mutu SDM berhubungan dengan elemen Study (S). Untuk itu, perbaikan mutu SDM dalam perusahaan membutuhkan kepemimpinan mutu SDM yang dikelompokkan menjadi elemen Act (A).

Beberapa peran pemimpin mutu SDM meliputi pembentukan suatu tim penjaminan mutu, penyusun strategi dan kebijakan mutu, penerapan dan penyebarluasan tujuan dan sasaran mutu, pengadaan dan pengalokasian sumberdaya, pengembangan pendidikan dan pelatihan, penetapan tim perbaikan mutu, pengkondisian perbaikan mutu secara bersinambung dan pemberian penghargaan atau pengakuan kepada karyawan yang bermutu atau kinerja sesuai dengan standar perusahaan.

Studi perilaku pasar secara bersinambung juga akan berfaedah sekali

dalam kerangka menyusun program peningkatan kepuasan pelanggan.

7.4. Analisis Keterkaitan Kepemimpinan dengan Pengembangan SDM dengan SWOT model

SWOT analysis melaksanakan analisis dan diagnosis keunggulan strategis untuk mengidentifikasi dengan jelas kekuatan serta kelemahan pada waktu saat ini. Analisa SWOT juga mengkaji kelemahan di masa datang yang paling mungkin terjadi.

a. Strength / Kekuatan (S)

- Pemimpin Mempunyai wewenang penuh dalam pembuatan Regulasi
- Ketentuan/peraturan tentang pengembangan pegawai Jelas
- Sarana dan Prasarana Lengkap

b. Weakness / Kelemahan (W)

- Tingkat Disiplin Pegawai Rendah
- SOP antara satu pegawai dan lainnya masih tumpang tindih

- Pengetahuan pegwai tentang kebijakan yang diambil perusahaan masih rendah

c. Opportunities / Peluang (O)

- Banyaknya acara kegiatan pengembangan dari pihak luar seperti seminar dan loka karya.
- Perkembangan Informasi Diluar entitas tumbuh dengan sangat cepat

d. Threats / Ancaman (T)

- Persaingan dengan entitas lain dalam hal kinerja semakin disoroti publik
- Tingginya tingkat pengangguran menyebabkan tidak sehatnya persaingan dalam memperoleh pekerjaan.

Berdasarkan hasil pembahasan formulasi strategi dengan menggunakan Analisis SWOT, maka prioritas strategi alternatif pengembangan SDM yang dapat dilakukan secara berurutan sesuai dengan kondisi eksternal internal adalah :

(a) Strategi Weaknessess Opportunities (W-O) yaitu dengan meningkatkan law enforcement terhadap penegakan disiplin kerja karyawan, termasuk kewajiban untuk selalu up dating pengetahuan sehingga meningkatkan kompetensi yang menunjang kinerja, dengan lebih tegas memberikan sangsi, karena kewajiban updating kompetensi sudah ada ketentuannya, sehingga untuk pegawai yang terbukti tidak ada perbaikan kinerja dan secara berturut-turut memperoleh penilaian dibawah standar dapat diganti dengan karyawan baru karena minat masyarakat menjadi pegawai masih tinggi. Namun secara umum program pelatihan terkait peningkatan kompetensi perlu ditingkatkan melalui kerja sama dengan lembaga/ konsultan bidang SDM.

(b) Strategi Strengths Opportunities (S-O) yaitu dengan mengembangkan dan sosialisasi PKO terkait pedoman SDM yangdisesuaikandengan perkembangan organisasi dan kebijakan melalui kerjasama dengan

lembaga konsultan manajemen bidang SDM

(c) Strategi Strengths Threats (S-T) yaitu dengan memperbaiki pedoman dan tata cara penilaian kinerja pegawai.

(d) Strategi Weaknessess Threats (W-T) yaitu dengan melakukan perbaikan dan penyesuaian job description sesuai dengan regulasi tentang kualifikasi standar pegawai.

Sekali lagi perlu dipertegas bahwa Kepemimpinan dan sumberdaya manusia adalah *fuel* organisasi. Kedua hal tersebut mempunyai keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Kepemimpinan yang baik akan menitik beratkan pada pengembangan sumber daya manusia dimulai dari proses rekruitmen yang bersih karena Rekruitmen yang diwarnai dengan penyuapan menurunkan kualitas sumberdaya manusia dan merusak organisasi secara keseluruhan.

Bagaimana cara kita melakukan perbaikan ? Mari kita mulai dengan sebuah

komitmen dan bertindaklah. Satu tindakan bernilai lebih dari seribu kata-kata. Tidaklah baik dari figur yang terlalu banyak berkata-kata, karena sejatinya lebih banyak lagi yang disembunyikan. Sekarang adalah saatnya kita menilai pimpinan kita dengan tindakannya, bukan kata-katanya juga bukan air matanya.

BAB VIII
ANALISIS KEPEMIMPINAN BERDASARKAN CIRI- CIRI "ORIENTASI MASA DEPAN"

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

Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik. Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimipin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas.

Apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churcill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Salah satu konsekuensi logis dari pernyataan demikian ialah bahwa ciri- ciri kepemimpinan digunakan atau ditonjolkan dengan bobot dan intensitas yang berbeda.

Artinya, berbagai ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak seluruhnya digunakan secara serentak dengan tingkat penggunaan yang sama. Misalnya, seorang pimpinan yang pada dasarnya merupakan seorang pemimpin yang demokratik, dalam menghadapi situasi tertentu mungkin terpaksa menggunakan gaya yang otokratik untuk sementara.

Dalam hal demikian ciri- ciri yang sesuai dengan gaya demokratik tidak akan digunakannya. Ciri- ciri yang mendukung gaya yang otokratiklah yang menonjol dalam penggunaannya, sekali lagi mungkin hanya untuk sementara.

Teori tentang analisis kepemimpinan berdasarkan ciri- ciri yang ideal dalam bahasa Inggris dikenal dengan “Traits Theory” memberi petunjuk bahwa salah satu ciri- ciri pemimpin yang ideal adalah Orientasi Masa Depan.

8.1 Pengertian Orientasi Masa Depan

Orientasi masa depan adalah upaya antisipasi terhadap masa depan yang menjanjikan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ellizabeth B Hurlock (1981) seorang pemimpin mulai memikirkan kebutuhan tentang masa depan secara sungguh-sungguh. Pemimpin juga mulai memberikan perhatian kepada yang besar terhadap berbagai lapangan kehidupan yang akan dijalaninya.

Menurut G Thrommsdorf (1983) Orientasi masa depan merupakan fenomena kognitif motivasional yang kompleks, yakni antisipasi dan evaluasi tentang diri di masa depan dalam interaksinya dengan lingkungan. Sedangkan menurut Nurmi(1991),

Orientasi masa depan berkaitan erat dengan harapan, tujuan, standar, rencana, dan strategi pencapaian tujuan dimasa akan datang. Skema kognitif memberikan suatu gambaran individu (seorang pemimpin) tentang hal-hal yang dapat diantisipasi dimasa yang akan datang baik tentang

dirinya maupun lingkungannya, atau bagaimana seorang pemimpin mampu menghadapi perubahan konteks dari berbagai aktifitas komplek di masa datang.

Menurut Nurmi (1991) skema kognitif tersebut berinteraksi dengan tiga tahap proses pembentukan orientasi masa depan yaitu:

a. Motivation (motivasi)
b. Planning (perencanaan)
c. Evaluation (evaluasi)

Dengan turut sertanya aspek kognitif, maka berarti bahwa perkembangan orientasi masa depan dipengaruhi oleh perkembangan kognitif. Menurut nurmi (1991), perkembangan orientasi masa depan terlihat lebih nyata ketika seorang pemimpin telah mencapai tahap perkembangan pemikiran operasional formal.

8.2 Ciri- Ciri Kepemimpinan yang Ideal

Para teoritisi yang mendalami berbagai aspek, masalah dan pendekatan tentang kepemimpinan yang efektif pada umumnya telah sepakat bahwa salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan menganalisis kepemimpinan bedasarkan ciri- ciri ideal yang menjadi idaman setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan.

Namun kesepakatan demikian tidak berarti bahwa telah terdapat consensus bulat tentang ciri- ciri ideal tersebut. Per definisi pembahasan secara teoritikal menyangkut ciri- ciri yang bersifat ideal. Dengan perkataan lain, ciri- ciri tersebut merupakan hal yang perlu diusahakan pemiliknya terus menerus oleh setiap orang yang mendapat kesempatan menjadi pimpinan.

Pada saat seorang menduduki suatu jabatan pimpinan tertentu, dapat dipastikan bahwa orang tersebut memiliki hanya sebagian saja dari ciri- ciri tersebut. Selebihnya merupakan hal yang harus

diusahakan pemiliknya selama seseorang meneliti karilnya.

Dengan usaha yang amat sungguh-sungguh pun tetap tidak ada jaminan bahwa keseluruhan ciri- ciri itu telah dimilikinya pada waktu yang bersangkutan mengakhiri masa pengabdiannya pada organisasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa salah satu sumber kepuasan psikologis bagi seorang pimpinan tidak terletak pada terwujudnya keinginan untuk memiliki seluruh ciri- ciri ideal tersebut, melainkan pada pengetahuan dan keyakinan bahwa ia telah melakukan usaha yang maksimal untuk memiliki sebanyak mungkin ciri- ciri kepemimpinan itu.

Telah ditekankan pada bagian lain buku ini bahwa dalam praktek tidak ada seorang pemimpin yang secara konsisten menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Situasi, kondisi, waktu, dan tempat yang berbeda sangat mungkin menuntut penggunaan berbagai gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin.

Aneka ragam fungsi yang harus diselenggarakan pun sering menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda- beda. Salah satu konsekuensi logis dari pernyataan demikian ialah bahwa ciri- ciri kepemimpinan digunakan atau ditonjolkan dengan bobot dan intensitas yang berbeda.

Artinya, berbagai ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak seluruhnya digunakan secara serentak dengan tingkat penggunaan yang sama. Misalnya, seorang pimpinan yang pada dasarnya merupakan seorang pemimpin yang demokratik, dalam menghadapi situasi tertentu mungkin terpaksa menggunakan gaya yang otokratik untuk sementara.

Dalam hal demikian ciri- ciri yang sesuai dengan gaya demokratik tidak akan digunakannya. Ciri- ciri yang mendukung gaya yang otokratiklah yang menonjol dalam penggunaannya, sekali lagi mungkin hanya untuk sementara.

Teori tentang analisis kepemimpinan berdasarkan ciri- ciri yang ideal dalam bahasa Inggris dikenal dengan “Traits

Theory" memberi petunjuk bahwa ciri- ciri pemimpin yang ideal adalah sebagai berikut:

a. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.

b. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang

c. Sikap yang Inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.

d. Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan dalah yang integralistik,

strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.

e. Daya Ingat yang Kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan inteletual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.

f. Kapasitas Integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai orgainasi.
g. Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.

h. Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikapdan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.

i. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.

j. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasehat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.

k. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme.

Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.

l. Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”. m. Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting

n. Naluri yang Tepat, kekampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

o. Rasa Kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.

p. Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

q. Keteladanan,s seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan

teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.

r. Menjadi Pendengar yang Baik

s. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisonal, temporal dan spatial.

t. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.

u. Ketegasan

v. Keberanian

w. Orientasi Masa Depan

x. Sikap yang Antisipatif dan Proaktif (Siagian, 2010:74-75).

8.3 Orientasi Masa Depan dalam Analisis

Kepemimpinan Berdasarkan Ciri- Ciri Salah satu ciri- ciri kepemimpinan yang harus dimiliki yaitu orientasi pimpinan. Jika seseorang tergolong sebagai traditionalis, orientasi waktunya akan ditujukan ke masa lalu dan bernostalgia akan meupakan ciri utamanya.

Jika seorang tergolong sebagai oportunis, orientasinya adalah masa sekarang yang berarti mempunyai berbagai ciri seperti : ingin segera menikmati hasil pekerjaanya, wawasan hidup yang sempit dan ketidak mauan mengambil resiko besar.

Jika seorang tergolong sebagai developmentalist, orientasi waktunya adalah orientasi masa depan. Secara kategorikal dapat dinyatakan bahwa orientasi masa depanlah yang diharapkan dimiliki oleh seorang pimpinan.

Memang benar bahwa seseorang perlu selalu mengingat masa lalunya. Juga penting mengetahui dimana seseorang

sekarang berada. Tetapi yang jauh lebih penting adalah orientasi masa depan. Berarti bahwa untuk dapat menentukan suatu bentuk orientasi masa depan yang tepat diperlukan suatu “potret” tiga dimensi dari organisasi yang dipimpinya, yaitu masa lalu, masa sekarang dan masa depan.

Pentingnya mengenal masa lalu organisasi terlihat pada pengetahuan dan persepsi yang tepat tentang dua hal, yaitu : keberhasilan yang diraih beserta factor-factor pendukungnya dan kekurang berhasilan atau bahkan mungkin kegagalan beserta factor- factor penyebabnya.

Maksudnya adalah untuk belajar dari pengalaman masa lalu itu agar :

- Keberhasilan dijadikan modal untuk terus dikembangkan,

- Kekurang berhasilan atau kegagalan dijadikan bahan pelajaran agar kesalahan yang pernah diperbuat di masa lalu itu tidak terulang kembali.

Pentingnya mengenali masa sekarang terletak pada manfaatnya untuk menentukan arah dan strategi yang akan ditempuh dimasa yang akan dating.

Mengenali masa sekarang antara lain berarti adanya kejelasan tentang status dan posisi nyata berdasarkan fakta- fakta dan bukan berdasarkan kesan atau perasaan.

Berdasarkan fakta- fakta tersebut kekuatan dan kelemahan organisasi dapat diidentifikasikan dengan tepat pula, yang berupa kekuatan untuk dipupuk dan dimanfaatkan dan yang berupa kelemahan untuk diatasi.

Berdasarkan kedua hal itulah masa depan organisasi direncanakan. Agar dapat merencanakan masa depan yang diinginkan dengan baik, perlu diperkirakan secara tepat empat hal, yaitu :

- Kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, misalnya dalam bentuk dan jenis keunggulannya dibandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dalam bidang yang sama.

- Kelemahan yang mungkin secara inheren atau artifisal melekat pada tubuh organisasi,

- Kepentingan berbagai pihak yang menjadi " stakeholders" bagi organisasi, yaitu semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya,

- Perkembangan dan perubahan yang diperkirakan akan timbul dalam berbagai bidang seperti bidang politik, bidang ekonomi, bidang keamanan, bidang pendidikan, dan bidang teknologi, terutama perkembangan dan perubahan yang mempunyai dampak langsung bagi organisasiyangbersangkutan.

Merencanakan masa depan yang diinginkan berarti mendekatkan organisasi di masa depan dengan kondisi masa depan yang sesungguhnya. Untuk maksud tersebut, seyogyanya disusun berbagai alternative rencana sehingga apabila situasi nyata menghendakinya, segera dapat

dilakukan pilihan dari berbagai rencana yang telah disusun tersebut. (Siagian, 2010:113-115).

8.4 Ciri- Ciri Pemimpin Visioner

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Diana Kartanegara, 2003).

Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimipin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu:

a. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan

"guidance, encouragement, and motivation."

b. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang plaing penting, dapat "relate skillfully" dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).

c. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (successfully achieved vision).

d. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan "ceruk" untuk mengantisipasi masa depan.

Ceruk ini merupakan ssebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna memperiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

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

a. Visualizing. Pemimpin visioner mempunyai gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.

b. Futuristic Thinking. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

c. Showing Foresight. Pemimpin visioner adalah perencana yang dapat memperkirakan masa depan. Dalam membuat rencana tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.

d. Proactive Planning. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan itu

e. Creative Thinking. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang dan masalah. Pemimpin visioner akan berkata “If it ain‟t broke, BREAK IT!”.

f. Taking Risks. Pemimpin visioner berani mengambil resiko, dan menganggap

kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.

g. Process alignment. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan sasaran dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat dengan segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.

h. Coalition building. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasara dirinya, dia harus menciptakan hubungan yang harmonis baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Dia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen dan golongan tertentu.

i. Continuous Learning. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembanganlainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi, negatif atau positif,

sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.

j. Embracing Change. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Burt Nanus (1992), mengungkapkan ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

a. Peran penentu arah (direction setter). Peran ini merupakan peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target

untuk suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari “get-go.” Hal ini bagi para ahli dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

b. Agen perubahan (*agent of change*). Agen perubahan merupakan peran penting kedua dari seorang pemimpin visioner. Dalam konteks perubahan, lingkungan eksternal adalah pusat. Ekonomi, sosial, teknologi, dan perubahan politis terjadi secara terus-menerus, beberapa berlangsung secara dramatis dan yang lainnya berlangsung dengan perlahan. Tentu saja, kebutuhan pelanggandanpilihanberubah sebagaimana halnya perubahan keinginan para stakeholders. Para

pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. Hal ini menjamin bahwa pemimpin disediakan untuk seluruh situasi atau peristiwa-peristiwa yang dapat mengancam kesuksesan organisasi saat ini, dan yang paling penting masa depan. Akhirnya, fleksibilitas dan resiko yang dihitung pengambilan adalah juga penting lingkungan yang berubah.

c. Juru bicara (spokesperson). Memperoleh "pesan" ke luar, dan juga berbicara, boleh dikatakan merupakan suatu bagian penting dari memimpikan masa depan suatu organisasi. Seorang pemimpin efektif adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengkomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi

organisasi-secara internal dan secara eksternal. Visi yang disampaikan harus "bermanfaat, menarik, dan menumbulkan kegairahan tentang masa depan organisasi."

d. Pelatih (*coach*). Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin, sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Dalam beberapa kasus, hal tersebut dapat dibantah bahwa pemimpin sebagai pelatih, lebih tepat untuk ditunjuk sebagai "player-coach."

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu ciri- ciri kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu orientasi pimpinan (orientasi masa depan).

Jika seseorang tergolong sebagai traditionalis, orientasi waktunya akan ditujukan ke masa lalu dan bernostalgia akan merupakan ciri utamanya. Seorang pemimpin perlu selalu mengingat masa lalunya.

Juga penting mengetahui dimana seseorang sekarang berada. Tetapi yang jauh lebih penting adalah orientasi masa depan. Berarti bahwa untuk dapat menentukan suatu bentuk orientasi masa depan yang tepat diperlukan suatu “potret” tiga dimensi dari organisasi yang dipimpinya, yaitu masa lalu, masa sekarang dan masa depan.

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi

arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

BAB IX
TEORI SIFAT DALAM KEPEMIMPINAN

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

Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (*trait*). Trait yang dimaksud merupakan trait yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan dimana mereka hidup yang keberadaannya ada dalam derajad yang lebih tinggi dari orang kebanyakan.

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

Zaccaro, Fotti dan Kenny (dalam Baron dan Byrne, 2005, h. 253) menambahkan satu karakteristik lagi yaitu tingginya tingkat fleksibilitas, yakni kemampuan untuk mengenali tindakan atau

pendekatan seperti apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu dan kemudia berbuat sesuai dengan kebutuhan tersebut.

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

1. Ekstraversi, berupa kecenderungan pada sifat-sifat ramah, asertif dan aktif;
2. Agreeableness, kecenderungan pada sifat-sifat baik hati, lembut, mempercaya dan dapat dipercaya;
3. Conscientiousness(ketekunan), teratur, dapat diandalkan dan berorientasi pada kesuksessan;
4. Keterbukaan pada pengalaman baru, kecenderungan pada sifat kreatif, imajinatif, perseptif dan memikirkan orang lain;
5. Penyesuaian dan stabilitas emosi, kecenderungan pada sifat tenang, tidak tertekan dan tidak moody;

9.1. Teori Sifat

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

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

Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif; – kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan

yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain : terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

Dari penjelasan di atas dapat saya simpulkan bahwa dalam teori kepemimpinan yang disebut sebagai teori orang besar (the great person theory) yang memandang bahwa para pemimpin besar memang telah memiliki beberapa trait tertentu yang membedakan mereka dengan kebanyakan orang.

Teori ini termasuk dalam Teori Sifat (trait). Trait yang dimaksud merupakan trait yang dimiliki oleh seluruh pemimpin besar, tak peduli kapan dan dimana mereka hidup yang keberadaannya ada dalam derajad yang lebih tinggi dari orang kebanyakan.

9.2. Dimensi Kepribadian

Dalam Big Five Dimensions of Personality (lima Besar Dimensi Kepribadian) yang berhubungan dengan permasalahan menjadi seorang pemimpin yang efektif adalah:

1. Ekstraversi, berupa kecenderungan pada sifat-sifat ramah, asertif dan aktif;
2. Agreeableness, kecenderungan pada sifat-sifat baik hati, lembut, mempercaya dan dapat dipercaya;
3. Conscientiousness (ketekunan), teratur, dapat diandalkan dan berorientasi pada kesuksessan;
4. Keterbukaan pada pengalaman baru, kecenderungan pada sifat kreatif, imajinatif, perseptif dan memikirkan orang lain;
5. Penyesuaian dan stabilitas emosi, kecenderungan pada sifat tenang, tidak tertekan dan tidak moody;

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

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

BAB X
SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN
SHARE

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

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

1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan

memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

5) Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah.
6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.

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

1) Kekuatan. Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemim-pin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan.
2) Stabilitas emosi. Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis.
3) Pengetahuan tentang relasi insani. Pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku

bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4) Kejujuran. Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan.
5) Obyektif. Pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.
6) Dorongan pribadi. Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum.
7) Keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai krukunan dan keseimbangan.
8) Kemampuan mengajar. Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang

belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya.

9) Keterampilan sosial. Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik.
10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.
    Penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut :

1) Energi jasmaniah dan mental Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan.
2) Kesadaran akan tujuan dan arah Mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya.
3) Antusiasme. Pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat

membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan.

4) Keramahan dan kecintaan Dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan.
5) Integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka, merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat.
6) Penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin.
7) Ketegasan dalam mengambil keputusan
   Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8) Kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam

waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif.

9) Keterampilan mengajar. Pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu.
10) Kepercayaan. Keberhasilan kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah :

1) Kemampuan sebagai pengawas (supervisory ability)
2) Kecerdasan
3) Inisiatif
4) Energi jasmaniah dan mental
5) Kesadaran akan tujuan dan arah
6) Stabilitas emosi
7) Obyektif
8) Ketegasan dalam mengambil keputusan

9) Keterampilan berkomunikasi
10) Keterampilan mengajar
11) Keterampilan social
12) Pengetahuan tentang relasi insani.

BAB XI
MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

A. Pendekatan-pendekatan studi kepemimpinan

1. Memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi *sifat-sifat (traits)* yang tampak.
2. Bermaksud mengidentifikasikan *perilaku-perilaku (behaviours)* pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif.
3. Pandangan *situasional* tentang kepemimpinan.

B. Pendekatan sifat - sifat kepemimpinan

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk phisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani dan sebagainya.

C. Penelitian awal tentang sifat-sifat kepemimpinan, penemuan-penemuan lanjutan

Sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan bermaksud :

1. Membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut (tidak menjadi pemimpin).
2. Mengidentifikasikan ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif.

Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

E. Penemuan-penemuan lanjutan

Sifat-sifat tertentu yang tampak penting untuk kepemimpinan efektif menurut Edwin Ghiselli, yaitu :

1. Sebagai pengawas (supervisor abiity).
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan.
3. Kecerdasan.
4. Ketegasan (decisiveness).
5. Kepercayaan diri.
6. Inisiatif.

F. Keterbatasan pendekatan kesifatan, pendekatan perilaku kepemimpinan

Ada banyak keterbatasan dalam pendekatan yang melihat sifat-sifat kepemimpinan. Walaupun semua sifat yang dikemukakan para peneliti dapat menjadi yang diinginkan ada dalam diri pemimpin,

tetapi tidak satu pun sifat yang secara absolut esensial.

G. Pendekatan perilaku kepemimpinan

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Teori-teori dan penelitian-penelitian yang paling terkenal adalah :

1. Teori X dan teori Y dari Douglas McGregor
2. Studi Michigan oleh ahli psikologi sosial Rensis Likert
3. Kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton
4. Studi Ohio State

H. Fungsi-fungsi kepemimpinan

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (task related) atau pemecahan masalah menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (group maintenance) atau sosial mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih

lancar persetujuan dengan kelompok lain, penegahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

I. Gaya-gaya kepemimpinan

1. Gaya dengan orientasi tugas (task oriented), manajer mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untukmenjaminbahwatugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya.
2. Gaya dengan orientasi karyawan (employee-oriented), manajer mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka.

J. Teori X dan teori Y dari McGregor

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh Douglas McGregor, sebagai pengalamannya menjadi konsultan McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan teori X dan teori Y

K. Anggapan-anggapan teori X

1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
2. Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/ jaminan hidup di atas segalanya.

L. Anggapan-anggapan teori Y

1. Penggunaannya usaha phisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain atau istirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
3. Keterkaitan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.

4. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

M. Sistem manajemen dari Liekert

Liekert menyusun suatu model empat tingkatan efektivitas manajemen :

1. Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya.
2. Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar-komentar terhadap perintah-perintah tersebut.
3. Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-

perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan.

4. Sistem 4, sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan.

N. Kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton

1. *Manajemen jatuh miskin,* pencurahan usaha minimum untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukansesuaidengan kebutuhan untuk memotong keanggotaan organisasi.
2. *Manajemen santai,* perhatiannya sepenuhnya pada kebutuhan-kebutuhan karyawan bagi pemuasan hubungan-hubungan yangmengarahkankesuatu suasanapersahabatandan kecepatan kerja yang menyenangkan dalam organisasi.
3. *Manajemen manusia organisasi,* prestasi organisasi yang memadai dapatdicapaimelalui penyeimbangankeperluan pelaksanaankerjadengan pemeliharasemangatkerja

karyawan pada tingkat yang memuaskan.

4. *Wewenang ketaatan,* efisiensi operasi dihasilkan dari penciptaan kondisi kerja dengan suatu cara di mana unsur manusia dilibatkan pada derajat minimum.
5. *Manajemen team,* penyelesaian pekerjaan adalah dari dedikasi karyawan, saling bergantung melalui suatu pancangan umum dalam tujuan organisasi yang mengarahkan untuk hubungan-hubungan yang saling mempercayai dan menghormati.

O. Studi Ohio-State

Menjelaskan bahwa seseorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.

P. Adakah gaya kepemimpinan ideal?

Kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada beberapa variabel yang

saling berhubungan seperti ditunjukkan pembahasan berikut.

Q. Pendekatan situasional contigency

Pendekatan situasional contigency menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Teori situasional yang terkenal adalah rangkaian kesatuan kepemimpinan dari Tannembaum dan Schmidt, teori contigency dari Fiedler, dan teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

R. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan

Ada tiga variabel kritis yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Pemimpin
2. Pengikut atau bawahan
3. Situasi

S. Rangkaian kesatuan kepemimpinan

Tannebaum dan Schmidt

Bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan kekuatan sebelum

melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer.
2. Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan.
3. Kekuatan-kekuatan dari situasi.

T. Teori contigency dari Fiedler

Situasi dirumuskan dengan dua karakteristik :

1. Derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi.
2. Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.

U. Teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard

Konsep dasar teori siklus kehidupan adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada kedewasaan atau tidak kedewasaan para pengikut.

V. Pentingnya fleksibilitas

Ini membantu untuk menanggapi terhadap orang-orang dan situasi-situasi secara tepat dan membuat penyesuaian bila

terjadi penyimpangan dari antisipasi. Penting juga dilakukan percobaan dengan berbagai pendekatan yang berbeda dan mempelajarinya melalui analisa terhadap hasil-hasil.

BAB XII
KONSEP PERILAKU

12.1. Pengertian Perilaku

Perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan, yang dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme (makhluk hidup) yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, dari sudut pandang biologis semua makhluk hidup mulai dari tumbuh – tumbuhan, binatang sampai dengan manusia itu berperilaku, karena mereka mempunyai aktifitas masing – masing.

Secara operasional, perilaku dapat diartikan sebagai suatu respons organisme atau seseorang terhadap rangsangan dari luar subjek tersebut (Soekidjo,1993).

Ensiklopedi Amerika, perilaku diartikan sebagai sebagai suatu aksi-reaksi organisme terhadap lingkungannya. Perilaku baru terjadi apabila ada sesuatu yang diperlukan untuk menimbulkan reaksi,

yakni yang disebut rangsangan. Berarti rangsangan tertentu akan menghasilkan reaksi atau perilaku tertentu (Notoatmodjo,1997).

Robert Kwick (1974), perilaku adalah tindakan suatu organisme yang dapat diamati dan bahkan dapat dipelajari.

Umum, perilaku manusia pada hakikatnya adalah proses interaksi individu dengan lingkungannya sebagai manifestasi hayati dari bahwa dia adalah makhluk hidup (Kusmiyati & Desminiarni, 1990).

Drs. Leonard F. Polhaupessy, Psi. dalam sebuah buku yang berjudul *"Perilaku Manusia",* menguraikan perilaku adalah sebuah gerakan yang dapat diamati dari luar, seperti orang berjalan, naik sepeda, dan mengendarai motor atau mobil.

Untuk aktifitas ini mereka harus berbuat sesuatu, misalnya kaki yang satu harus diletakkan pada kaki yang lain. Jelas, ini sebuah bentuk perilaku. Cerita ini dari satu segi.

Jika seseoang duduk diam dengan sebuah buku ditangannya, ia dikatakan sedang berperilaku. Ia sedang membaca. Sekalipun pengamatan dari luar sangat

minimal, sebenarnya perilaku ada dibalik tirai tubuh, di dalam tubuh manusia.

Skinner (1938) seorang ahli psikologi, merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus (rangsangan dari luar). Oleh karena perilaku ini terjadi melalui proses adanya stimulus terhadap organisme, dan kemudian organisme tersebut merespon, maka teori Skinner disebut teori "S-O-R"atau *Stimulus – Organisme – Respon.*

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas antara lain : berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya.

Dari uraian ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang diamati langsung, maupun yang tidak dapat diamati oleh pihak luar (Notoatmodjo, 2003).

Skinner membedakan adanya dua proses, yaitu:

- **Respondent respon atau reflexsive,** yakni respon yang ditimbulkan oleh rangsangan-rangsangan(stimulus)

tertentu. Stimulus semacam ini disebut *electing stimulation* karena menimbulkan respon – respon yang relative tetap.

Misalnya : makanan yang lezat menimbulkan keinginan untuk makan, cahaya terang menyebabkan mata tertutup, dan sebagainya. Respondent respon ini juga mencakup perilaku emosional misalnya mendengar berita musibah menjadi sedih atau menangis, lulus ujian meluapkan kegembiraannya dengan mengadakan pesta, dan sebagainya.

- **Operant respon atau instrumental respon**, yakni respon yang timbul dan berkembang kemudian diikuti oleh stimulus atau perangsang tertentu. Perangsang ini disebut *reinforcing stimulation* atau r*einforce,* karena memperkuat respon. Misalnya apabila seorang petugas kesehatan melaksanakan tugasnya dengan baik (respon terhadap uraian tugasnya ataujobskripsi)kemudian memperoleh penghargaan dari atasannya (stimulus baru), maka petugas kesehatan tersebut akan

lebih baik lagi dalam melaksanakan tugasnya.

12.2. Bentuk-Bentuk Perilaku

Dilihat dari bentuk respon terhadap stimulus ini, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua (Notoatmodjo, 2003):

1. Perilaku tertutup (convert behavior)

Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup (*convert*). Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain.

2. Perilaku terbuka (overt behavior)

Perilaku terbuka adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktek *(practice)*, yang dengan mudah dapat diamati atau dilihat oleh orang lain.

12.3. Jenis Perilaku

1. Perilaku Refleksif

Perilaku refleksif adalah perilaku yang terjadi atas reaksi secara spontan terhadap stimulus yang mengenai organisme tersebut. Misalnya kedip mata bila kena sinar; gerak lutut bila kena sentuhan palu; menarik tangan apabila menyentuh api dan lain sebagainya.

Perilaku refleksif terjadi dengan sendirinya, secara otomatis. Stimulus yang diterima organisme tidak sampai ke pusat susunan syaraf atau otak sebagai pusat kesadaran yang mengendalikan perilaku manusia. Dalam perilaku yang refleksif, respons langsung timbul begitu menerima stimulus. Dengan kata lain, begitu stimulus diterima oleh reseptor, begitu langsung respons timbul melalui afektor, tanpa melalui pusat kesadaran atau otak.

Perilaku ini pada dasarnya tidak dapat dikendalikan. Hal ini karena perilaku refleksif merupakan perilaku yang alami, bukan perilaku yang dibentuk oleh pribadi yang bersangkutan.

2. Perilaku Non-Refleksif

Perilaku non-refleksif adalah perilaku yang dikendalikan atau diatur oleh pusat kesadaran/otak. Dalam kaitan ini, stimulus setelah diterima oleh reseptor langsung diteruskan ke otak sebagai pusat syaraf, pusat kesadaran , dan kemudian terjadi respons melalui afektor.

Proses yang terjadi didalam otak atau pusat kesadaran inilah yang disebut proses psikologis. Perilaku atau aktivitas atas dasar proses psikologis inilah yang disebut aktivitas psikologis atau perilaku psikologis (Branca, 1964).

Pada perilaku manusia, perilaku psikologis inilah yang dominan, merupakan perilaku yang dominan dalam pribadi manusia. Perilaku ini dapat dibentuk, dapat dikendalikan. Karena itu dapat berubah dari waktu ke waktu, sebagai hasil proses belajar.

12.4. Perilaku Kesehatan

Perilaku kesehatan menurut Notoatmodjo (2003) adalah suatu respon seseorang (organisme) terhadap stimulus atau objek yang berkaitan dengan sakit atau

penyakit, sistim pelayanan kesehatan, makanan, dan minuman, serta lingkungan. Dari batasan ini, perilaku kesehatan dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok :

1. **Perilaku pemeliharaan kesehatan (*health maintenance*).**
   Adalah perilaku atau usaha-usaha seseorang untuk memelihara atau menjaga kesehatan agar tidak sakit dan usaha untuk penyembuhan bilamana sakit.
2. **Perilaku pencarian pengobatan (*health seeking behavior*)** atau perilaku penggunaan sistem atau fasilitas kesehatan.
   Perilaku ini adalah menyangkut upaya atau tindakan seseorang pada saat menderita penyakit dan atau kecelakaan untuk mencari dan memanfaatkan sarana dan prasarana kesehatan yang tersedia.
3. **Perilaku kesehatan lingkungan**
   Adalah apabila seseorang merespon lingkungan, baik lingkungan fisik maupun sosial budaya, dan sebagainya.

12.5. Health Belief Model

Model perilaku ini dikembangkan pada tahun 50-an dan didasarkan atas partisipasi masyarakat pada program deteksi dini *tuberculosis.* Analisis terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat pada program tersebut kemudian dikembangkan sebagai model perilaku. *Health Belief Model* didasarkan atas 3 faktor esensial ;

1. Kesiapan individu intuk merubah perilaku dalam rangka menghindari suatu penyakit atau memperkecil risiko kesehatan.
2. Adanya dorongan dalam lingkungan individu yang membuatnya merubah perilaku.
3. Perilaku itu sendiri.

Ketiga faktor diatas dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kepribadian dan lingkungan individu, serta pengalaman yang berhubungan dengan sarana & petugas kesehatan.

Kesiapan individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti persepsi tentang kerentanan terhadap penyakit, potensi ancaman, motivasi untuk memperkecil

kerentanan terhadap penyakit, dan adanya kepercayaan bahwa perubahan perilaku akan memberikan keuntungan.

Faktor yang mempengaruhi perubahan perilaku adalah perilaku itu sendiri yang dipengaruhi oleh karakteristik individu, penilaian individu terhadap perubahan yang di tawarkan, interaksi dengan petugas kesehatan yang merekomen-dasikan perubahan perilaku, dan pengalaman mencoba merubah perilaku yang serupa.

12.6. Metode Pembentukan Perilaku

Seperti telah dipaparkan diatas, bahwa sebagian besar perilaku manusia merupakan perilaku yang dibentuk, perilaku yang dipelajari. Berkaitan dengan hal tersebut, maka salah satu persoalan ialah bagaimana cara membentuk perilaku sesuai yang diharapkan.

1. **Conditioning (kebiasaan)**

Dengan cara membiasakan diri untuk berperilaku seperti yang diharapkan, akhirnya akan terbentuklah perilaku tersebut. Cara ini didasarkan atas teori

belajar kondisioning oleh Pavlov, Thorndike dan Skinner (Hergenhanh, 1976). Contohnya anak dibiasakan bangun pagi dan gosok gigi. Ini akan menjadi perilakunya sehari-hari.

2. **Insight (pengertian)**

Teori ini berdasarkan atas teori belajar kognitif yang dikemukakan oleh Kohler, yaitu belajar dengan disertai pengertian. Contohnya bila naik motor harus memakai helm karena helm tersebut untuk keamanan diri.

3. **Model (contoh)**

Cara ini didasarkan atas teori belajar sosial (social learning theory) atau observational learning theory yang dikemukakan oleh Bandura (1977). Contohnya kalau orang berbicara bahwa orang tua adalah panutan bagi anak-anaknya. Hal ini menunjukkan pembentukan perilaku yang menggunakan model.

12.7. Proses Pembentukan Perilaku

Penelitian Rogers (1974) mengungkapkan bahwa sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru), didalam diri orang tersebut terjadi proses yang berurutan, yakni:

a. **Awareness (kesadaran),** yakni orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui setimulus (objek) terlebih dahulu.
b. **Interest (ketertarikan),** yakni orang mulai tertarik kepada stimulus.
c. **Evaluation (evaluasi),** menimbang – nimbang baik dan tidaknya stimulus bagi dirinya. Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik lagi.
d. **Trial (mencoba),** dimana orang telah mulai mencoba perilaku baru.
e. **Adoption (menerima),** dimana subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus.

Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses seperti ini didasari oleh pengetahuan, kesadaran, dan sikap yang positif maka perilaku

tersebut akan menjadi kebiasaan atau bersifat langgeng *(long lasting)* (Notoatmodjo, 2003)

12.8. Perubahan Perilaku

Dalam perkembangannya, perilaku seseorang dapat berubah-ubah sesuai dengan hal-hal yang memungkinkan perubahan itu terjadi. Dalam perkembangannya di kehidupan, perilaku manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor intern dan ekstern yang memungkinkan suatu perilaku mengalami perubahan. Berikut diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan perilaku pada manusia.

A. **Faktor Internal**

Tingkah laku manusia adalah corak kegiatan yang sangat dipengaruhi oleh faktor yang ada dalam dirinya. Faktor-faktor intern yang dimaksud antara lain jenis ras/keturunan, jenis kelamin, sifat fisik, kepribadian, bakat, dan intelegensia. Faktor-faktor tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci seperti di bawah ini.

1) Jenis Ras/ Keturunan

Setiap ras yang ada di dunia memperlihatkan tingkah laku yang khas. Tingkah laku khas ini berbeda pada setiap ras, karena memiliki ciri-ciri tersendiri. Ciri perilaku ras Negroid antara lain bertemperamen keras, tahan menderita, menonjol dalam kegiatan olah raga.

Ras Mongolid mempunyai ciri ramah, senang bergotong royong, agak tertutup/pemalu dan sering mengadakan upacara ritual. Demikian pula beberapa ras lain memiliki ciri perilaku yang berbeda pula.

2) Jenis Kelamin

Perbedaan perilaku berdasarkan jenis kelamin antara lain cara berpakaian, melakukan pekerjaan sehari-hari, dan pembagian tugas pekerjaan. Perbedaan ini bisa dimungkikan karena faktor hormonal, struktur fisik maupun norma pembagian tugas. Wanita seringkali berperilaku berdasarkan perasaan, sedangkan orang laki-laki cenderug berperilaku atau bertindak atas pertimbangan rasional.

3) Sifat Fisik

Kretschmer Sheldon membuat tipologi perilaku seseorang berdasarkan tipe fisiknya. Misalnya, orang yang pendek, bulat, gendut, wajah berlemak adalah tipe piknis. Orang dengan ciri demikian dikatakan senang bergaul, humoris, ramah dan banyak teman.

4) Kepribadian

Kepribadian adalah segala corak kebiasaan manusia yang terhimpun dalam dirinya yang digunakan untuk bereaksi serta menyesuaikan diri terhadap segala rangsang baik yang datang dari dalam dirinya maupun dari lingkungannya, sehingga corak dan kebiasaan itu merupakan suatu kesatuan fungsional yang khas untuk manusia itu. Dari pengertian tersebut, kepribadian seseorang jelas sangat berpengaruh terhadap perilaku sehari-harinya.

5) Intelegensia

Intelegensia adalah keseluruhan kemampuan individu untuk berpikir dan bertindak secara terarah dan efektif. Bertitik tolak dari pengertian tersebut, tingkah laku

individu sangat dipengaruhi oleh intelegensia. Tingkah laku yang dipengaruhi oleh intelegensia adalah tingkah laku intelegen di mana seseorang dapat bertindak secara cepat, tepat, dan mudah terutama dalam mengambil keputusan.

6) Bakat

Bakat adalah suatu kondisi pada seseorang yang memungkinkannya dengan suatu latihan khusus mencapai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus, misalnya berupa kemampuan memainkan musik, melukis, olah raga, dan sebagainya.

B. Faktor Eksternal

1) Pendidikan

Inti dari kegiatan pendidikan adalah proses belajar mengajar. Hasil dari proses belajar mengajar adalah seperangkat perubahan perilaku. Dengan demikian pendidikan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku seseorang. Seseorang yang berpendidikan tinggi akan berbeda perilakunya dengan orang yang berpendidikan rendah.

2) Agama

Agama akan menjadikan individu bertingkah laku sesuai dengan norma dan nilai yangdiajarkan oleh agama yang diyakininya.

3) Kebudayaan

Kebudayaan diartikan sebagai kesenian, adat istiadat atau peradaban manusia. Tingkah laku seseorang dalam kebudayaan tertentu akan berbeda dengan orang yang hidup pada kebudayaan lainnya, misalnya tingkah laku orang Jawa dengan tingkah laku orang Papua.

4) Lingkungan

Lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di sekitar individu, baik lingkungan fisik, biologis, maupun sosial. Lingkungan berpengaruh untuk mengubah sifat dan perilaku individu karena lingkungan itu dapat merupakan lawan atau tantangan bagi individu untuk mengatasinya. Individu terus berusaha menaklukkan lingkungan sehingga menjadi jinak dan dapat dikuasainya.

5) Sosial Ekonomi

Status sosial ekonomi seseorang akan menentukan tersedianya suatu fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan tertentu, sehingga status sosial ekonomi ini akan mempengaruhi perilaku seseorang.

C. Teori Para Ahli

1. Teori Lawrence Green (1980)

Green mencoba menganalisis perilaku manusia berangkat dari tingkat kesehatan. Bahwa kesehatan seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor pokok, yaitu faktor perilaku (*behavior causes*) dan faktor diluar perilaku (*non behavior causes*).

Faktor perilaku ditentukan atau dibentuk oleh :

1) **Faktor predisposisi (*predisposing factor*),**yangterwujuddalam pengetahuan, sikap, kepercayaan, keyakinan, nilai-nilai dan sebagainya.
2) **Faktor pendukung (*enabling factor*),** yang terwujud dalam lingkungan fisik, tersedia atau tidak tersedianya fasilitas-fasilitas atau sarana-sarana kesehatan, misalnya puskesmas, obat-obatan, alat-alat steril dan sebagainya.

3) **Faktor pendorong (*reinforcing factor*),** yang terwujud dalam sikap dan perilaku petugas kesehatan atau petugas lain, yang merupakan kelompok referensi dari perilaku masyarakat.

2. Teori Snehandu B. Kar (1983)

Kar mencoba menganalisis perilaku kesehatan bertitik tolak bahwa perilaku merupakan fungsi dari :

1) **Behavior intention,** yaitu niat seseorang untuk bertindak sehubungan dengan kesehatan atau perawatan kesehatannya.
2) **Social support,** yaitu dukungan sosial dari masyarakat sekitarnya.
3) **Accesebility of information,** yaitu ada atau tidak adanya informasi tentang kesehatan atau fasilitas kesehatan.
4) **Personal autonomy,** otonomi pribadi orang yang bersangkutan dalam hal mengambil tindakan atau keputusan.
5) **Action situation,** situasi yang memungkinkan untuk bertindak.

3. Teori WHO (1984)

WHO menganalisis bahwa yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu adalah :

1) **Pemikiran dan perasaan (*thougts and feeling*),**yaitudalambentuk pengetahuan, persepsi, sikap, kepercayaan dan penilaian seseorang terhadap objek (objek kesehatan).
   (1) Pengetahuandiperolehdari pengalaman sendiri atau pengalaman orang lain.
   (2) Kepercayaan sering atau diperoleh dari orang tua, kakek, atau nenek. Seseorang menerima kepercayaan berdasarkan keyakinan dan tanpa adanya pembuktian terlebih dahulu.
   (3) Sikap menggambarkan suka atau tidak suka seseorang terhadap objek. Sikap sering diperoleh dari pengalaman sendiri atau orang lain yang paling dekat. Sikap membuat seseorang mendekati atau menjauhi orang lain atau objek lain. Sikap positif terhadap tindakan-tindakan kesehatan tidak selalu terwujud didalam suatu tindakan

tergantung pada situasi saat itu, sikap akan diikuti oleh tindakan mengacu kepada pengalaman orang lain, sikap diikuti atau tidak diikuti oleh suatu tindakan berdasar pada banyak atau sedikitnya pengalaman seseorang.

2) **Tokoh penting sebagai panutan.** Apabila seseorang itu penting untuknya, maka apa yang ia katakan atau perbuat cenderung untuk dicontoh.
3) **Sumber-sumber daya (*resources*),** mencakup fasilitas, uang, waktu, tenaga dan sebagainya.
4) **Perilaku normal, kebiasaan, nilai-nilai dan penggunaan sumber-sumber** didalam suatu masyarakat akan menghasilkan suatu pola hidup (*way of life*) yang pada umumnya disebut kebudayaan. Kebudayaan ini terbentuk dalam waktu yang lama dan selalu berubah, baik lambat ataupun cepat sesuai dengan peradapan umat manusia (Notoatmodjo, 2003).

Dari segi biologis, perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan, yang dapat diamati

secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme (makhluk hidup) yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, dari sudut pandang biologis semua makhluk hidup mulai dari tumbuh – tumbuhan, binatang sampai dengan manusia itu berperilaku, karena mereka mempunyai aktifitas masing – masing.

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang diamksud dengan perilaku manusia adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia, baik yang dapat diamati secara langsung maupun tidak oleh pihak luar.

Didalam proses pembentukannya dan atau perubahannya, perilaku dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berasal dari dalam individu itu sendiri maupun yang datang dari luar.

Faktor dari dalam individu itu sendiri antara lain: susunan syaraf pusat, motivasi, persepsi, emosi, bakat, inteligensi dan kepribadian. Sedangkan faktor dari luar misalnya: pendidikan, agama, sosial ekonomi, lingkungan, dan kebudayaan.

Spranger membagi kepribadian manusia menjadi 6 macam nilai

kebudayaan. Kepribadian seseorang ditentukan oleh salah satu nilai budaya yang dominan pada diri orang tersebut. Secara rinci perilaku manusia sebenarnya merupakan refleksi dari berbagai gejala kejiwaan seperti pengetahuan, keinginan, kehendak, minat, motivasi, persepsi, sikap dan sebagainya.

Namun demikian realitasnya sulit dibedakan atau dideteksi gejala kejiwaan tersebut dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya adalah pengalaman, keyakinan, sarana/fasilitas, sosial budaya dan sebagainya.

BAB XIII
MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (leadership skills) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti.

Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (leaders) dan pengikut/karyawan (*followers*).

Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada

masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (contingency model).

Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin.

Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (crucial),

namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat komplek.

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional.

Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada dalam literatur.

13.1. Definisi Kepemimpinan

Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama.

Sarros dan Butchatsky (1996), "*leadership is defined as the*

purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Sedangkan menurut Anderson (1988), "*leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance".*

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Antara lain:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (followers). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (his or herpower) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

1. Reward power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyaikemampuandan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
2. Coercive power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
3. Legitimate power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. Referent power, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para

pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.

5. Expert power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seeorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion)*, pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), kedua konsep tersebut berbeda.

Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis and Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat ("*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing, "*).

Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

13.2. Model/Jenis Kepemimpinan

Ada beberapa model kepemimpinan yang akan dibahas dalam bab pembahasan ini, juga akan dijelaskan pengertian setiap model kepemimpinan tersebut diantaranya:

1. Manajerial (managerial)
2. Partisipatif (participative)
3. Transformasional (transformational)
4. Interpersonal (interpersonal)
5. Transaksional (transactional)
6. Post modern
7. Kontingensi (contingency)
8. Moral (moral)
9. Pembelajaran (instructional)

A. Kepemimpinan Manajerial *(managerial)*

- Fokus seorang pemimpin adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan kompetensinya.
- Otoritas dan pengaruh bersifat formal, hierarkis dan birokratis

B. Kepemimpinan Partisipatif *(participative)*

- Proses pengambilan keputusan secara kelompok
- Keterlibatan menimbulkan sikap demokratis, meningkatkan keefektifan tim dan lembaga serta bertanggungjawab.
- Rasa betanggungjawab dapat menimbulkan rasa memiliki
- Rasa memiliki dapat menimbulkan turut memelihara.

C. Kepemimpinan Transformation

- Model yang komprehensif menggunakan pendekatan normatif
- Model ini lebih sentralistik, lebih mengarahkan, lebih mengontrol sistem

- Model cenderung berbuat sewenang-wenang karena kepemimpinan yang kuat, berani berkorban sebagai pahlawan, karismatik, dan konsisten dengan teman sejawat dalam berbagai nilai dan kepentingan umum.
- Jika model berjalan optimal, mampu melibatkan stakeholders dalam mencapai tujuan

D. Kepemimpinan interpersonal

- Lebih menekankan pada hubungan dengan teman sejawat dan hubungan antar pribadi.

E. Kepemimpinan transaksional

- Hubungan antara pemimpin dengan bawahan berdasarkan kesepakatan nilai atau proses pertukaran (transaksi uang)
- Transaksi diharapkan dapat menguntungkan kedua belah pihak

F. Kepemimpinan Postmodern

- Mengizinkan menggunakan kepemimpinan demokratis

- Fokusnya pada visi yang dikembangkan oleh pemimpin
- Pemimpinan penuh perhatian pada budaya dan lambang-lambang makna yang dibentuk oleh individu atau kelompok
- Berfokus pada interpretasi individu

G. Kepemimpinan Kontingensi

- Berfokus pada situasi dan mengevaluasi bagaimana menye-suaikan peilaku dengan lingkungan.

H. Kepemimpinan Moral

- Berfokus pada nilai, kepercayaan, etika
- Berdasarkan pada rasional normatif, rasional berdasarkan pertimbangan benar dan salah

I. Kepemimpinan Pembelajaran

- Fokus pada bagaimana meningkatkan proses dan hasil pembelajaran

13.3. Fungsi Kepemimpinan

Adanya kepemimpinan bertujuan untuk mendapatkan manfaat dari fungsinya, sehingga ada beberapa fungsi dari kepemimpinan untuk mencapai hal tersebut, diantaranya:

- Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi
- Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu
- Mengkomunikasikan pesan mutu
- Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi
- Mengarahkan perkembangan karyawan
- Berhati-hatidengantidak menyalahkan orang lain saat persoalan muncul tanpa bukti-bukti yang nyata
- Memimpin inovasi dalam institusi
- Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggung jawab dan mampu mempersiapkan delegasi dengan tepat
- Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang

bersifat organisasional maupun cultural
- Membangun tim yang efektif
- Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan

Kepemimpinan merupakan suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Ada beberapa model kepemimpinan yaitu Manajerial (*managerial)*, Partisipatif (*participative*), Transformasional (*transformational*), Interpersonal (i*nterpersonal*), Transaksional (*transactional*), Post modern, Kontingensi (*contingency*), Moral (moral), dan Pembelajaran (i*ntructional*).

Kepemimpinan memiliki fungsi yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan dari suatu institusi atau organisasi yang dipimpin guna kesejahteraan anggota.

BAB XIV
TEORI KONTINGENSI DALAM KEPEMIMPINAN (MODEL HOUSE DAN MITCHELL, VROOM YETTEN)

Menurut Tom Peters dan Nany Austin dalam bukunya A. Passion For Excellence (1985), *leadership* berarti "*Vision, cheerleading, enthusiasm, love, trust, verve, passion, obsession, consistency, the use of symbols paying attentons illustrated by the content of on of one"s calendars, out and out drama (The managementf thereof) creating henoes at all levels, coaching effectively wandering around and namerous other things" Sedangkan stoner et al (1995) mengartikan leadership sebagai " The process of directing and cofluencing the task- related activities of grup member.*

Dari kedua pengertian di atas, bahwa "kepemimpinan" (*leadership*) memiliki makna yang luas yaitu:

1. Sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas–aktivitas para anggota kelompok.

2. Memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi, dan
3. Menggunakan simbol-simbol memberikan perhatian, menunjukan contoh atau tindakan nyata menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi dan masih banyak lagi.

Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai beberapa implikasi :

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yaitu *followers*.
2. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan *power* ini dapat bersumber dari 1) *Reward power*, 2) *Coercive power* (Pemaksaan), 3) *Legitimatr power* (Legitimasi), 4) *Referent power* (adanya referensi), 5) *export power* (keahlian yang dimiliki para leaders).

3. Kepemimpinan memiliki kemampuan umtuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan (*power*) yang berbeda.
4. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi (*knowladge, skills, abilities, & experiences*) yang cukup integritas moral dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan menjadi suritauladan perlu disadari, ciri dan sifat kepemimpinan ideal antara pemimpin disatu perusahaan dengan perusahaan lain dan dari antar waktu ke waktu dapat berbeda-beda (situasional dan mementual). Misalnya adalah situasi politik yang stabil dan perekonomian mengalami pertum-buhan, maka kepemim-pinan yang ideal adalah pemimpin yang mampu membawa organisasi melakukan ekspansi dan kembang pesat.

Sementara dalam kondisi kritis, kepemimpinan yang ideal adalah pemimpinan yang mampu menkonsolidasi

organisasinya agar bisa bertahan dan mampu mengatasi kritis.

Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan yang efektif perlu disesuiakan dengan karakteristik perusahaan dan konstelasi yang sedang dan akan terjadi baik dari dalam perusahaan itu sendiri maupun dari lingkunagan eksternal.

14.1. Teori Kontingensi Kepemimpinan Menurut Path-Goal Robert House

Teori ini termasuk teori perilaku kepemimpinan dan teori harapan dalam motivasi. Menurut pendapat *Robert House* dan kawan-kawannya perilaku pimpinan itu dilihat oleh bawahannya dalam usahanya untuk mengarahkan pada tujuannya: kegiatan tugas dan kepuasan.

Menjelaskan dengan mengarahkan pada pencapaian tujuan berkaitan sendirinya dengan menolong karyawan memfokuskan pada harapannya, alat imbalan dan nilai di dalam situasi kerja. Pada akhirnya pimpinan harus mengetahui apa yang diinginkan oleh bawahannya dalam situasi tugas tertentu dan

menyesuaikan gaya kepemimpinannya yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini menganggap pimpinan itu bersifat fleksibel didalam memilih gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan sebagai berikut :

1) Pimpinan direktif (*Directive Leaders*)

Tugas-tugas yang telah di tetapkan untuk karyawan, dengan tanggung jawab tertentu, pengawasan yang ketat, imbalan dan hukuman untuk mengawasi perilaku mereka. Gaya kepemimpinan ini baik jika tugas-tugas tidak terstruktur yang menimbulkan kebingungan dan frustasi. Gaya ini juga kehendaki jika bawahan mengharapkan pimpinan memberikan petunjuk yang berhubungan dengan pekerjaan, informasi dan bantuan tehnik.

2) Pimpinan suportif (*Supportive Leaders*)

Pimpinan disini bersahabat, penuh pendekatan dan memperhatikan kepentingan orang lain. Gaya ini cocok jika tugas-tugas terstruktur dengan baik sekali. Bila tugas-tugas pekerjaan itu kurang memuaskan, karyawan mengharapkan pimpinannya dapat mempergunakan rapat

atau minum kopi di kafetaria sebagai tempat menolong kepuasaan mereka dalam kebutuhan sosial.

3) Pimpinan partisipatif (*paarticipativ leaders*)

Gaya ini mendorong karyawan untuk berpartisipasi di dalam menentukan tugas-tugas dan menyelesaikan persoalan. Gaya ini cocok jika tugas-tugas begitu kompleks dan saling berhubungan sehingga memerlukan kerjasamayang tinggi diantara karyawan. Gaya ini juga cocok kalau karyawan mempunyai keahlian dan pengetahuan,mereka puas karena mempunyai kekuasaan dan pengawasan sendiri.

4) Pimpinan yang oerientasi pada prestasi *(Achievement-orriented leadership*)

Gaya ini sebagai kelanjutan dari kepemimpinan partisipatif yang menekankan pada penentuan tujuan. Dibawah pendekatan ini pimpinan memimpin karyawan dengan menetapkan tugas-tugas yang menantang dengan mengharapkan mereka mencapai tugas-tugas ini. Sepanjang karyawan ingin

mencapai tujuannya, mereka bebas memimpin tugas mereka. Pendekatan ini cocok untuk individu yang ingin mencapai prestasi yang tinggi.

14.2. Teori Jalur-Tujuan dari House-Mitchell (House-Mitchell-Goal-Theory)

Robert House dan Terence Mitchell mendasarkan diri padamodel Ohio State University, akan tetapi menambahkan bahwa orientasi hubungan kemanusiaan ataupun orientasi tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut.

Menurut teori ini tingkah laku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja, meningkatkan semangat kerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya.

Teori ini disebut jalur-tujuan karena menitikberatkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan bawahan akan tujuan pribadi mereka (bawahan) sebagai jalur/jalan menuju tercapainya tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Pemimpin

kemudian berusaha menunjukkan bahwa tujuan pribadi mereka itu berhubungan erat dengan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Teori diatas memiliki kaitan dengan Teori Harapan (Expectancy Theory) yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas dan bangga atas pekerjaannya apabila dia merasa bahwa pekerjaannya itu menghasilkan sesuatu yang bernilai cukup tinggi bagi organisasi, dan dia akan bekerja keras apabila dia merasa yakin bahwa usahanya itu akan mendatangkan hasil yang lebih tinggi lagi kepadanya.

Tugas pemimpin disini adalah menunjukkan dan memperjelas hubungan antara hasil pekerjaannya dengan apa yang diharapkannya.

Sejajar dengan teori lain, teori ini menjelaskan pula bahwa dalam situasi yang *unstructured*, dimana tingkat kejelasan teknis dari pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan adalah rendah atau tidak jelas (misalnya pada pekerjaan penelitian, pendidikan, penerangan, penyampaian informasi, dan sebagainya) maka pemimpin dapat mempertinggi motivasi dan kepuasan kerja bawahan

dengan cara mempertinggi kadar aspek penugasan (*task oriented*) yang berupa perincian tugas-tugas secara lebih teknis.

Sebaliknya dalam Situasi yang terstruktur yaitu keadaan dimana tingkat kejelasan teknis dan pekerjaan itu adalah cukup tinggi (misalnya menyebar, memasang suku cadang, memperbaiki mesin, mengecat, mengelas, dan lain sebagainya) maka motivasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan kemanusiaan.

14.3. Teori Kontingensi Kepemimpinan Menurut Vroom-Yetten (*Vroom-Yetten Contingency Model*)

Dalam model situasional yang dikemukakan oleh Victor Vroom dan Philip Yetten ini dapat di gambarkan sebagai berikut :

Model ini menerangkan bahwa unsur situasi internal yang dapat berupa misalnya: kondisi pendidikan dan penghasilan bawahan tingkat keberhasilan yang telah dicapai perusahaan, akan berinterakasi unsur keberhasilan kepemimpinan seperti pengalaman, pengetahuan, ketrampilan

berkomunikasi serta sifat-sifat pribadi yang lain yang dimiliki oleh pemimpin itu. Interaksi ini akan menimbulkan tingkah laku atau gaya kepemimpinan yang diperlakukan oleh pimpinan tersebut yang kemudian akan mempengaruhi tingkat efektifitas pencapaian organisasi.

Akan tetapi tingkat efektifitas tersebut masih akan dipengaruhi pula oleh unsur situasi eksetrn misalanya kondisi perekonomian pada umumnya,kondisi sosial kemsayarakatan, kondisi politik pemerintahan yang berlaku dan kondisi persaingan.

Model Vroom-Yetten yang asli dikembangkan pada tahun 1973 guna membantu para menejer memutuskan kapan dan sejauh mana menejer harus melibatkan bawahan dalam memecahkan masalah tertentu. Model ini mengemukakan lima gaya kepemimpinan yang melukiskan suatu kepemimpinan berkelanjutan (continum) dari pendekatan otoriter ke pendekatan konsultatif dan kemudian ke pendekatan partisipatif.

Maksutnya dari pendekatan otoriter, seorang menejer mangambil keputusan sendiri atau memecahkan persoalan sendiri

dengan menggunakan informasi yang ada pada saat itu dan seorang menejer sebelum ngambil keputusannya atau memecahkan persoalannya, ia meminta informasi yang akurat dari bawahannya.

Dalam meminta informasi itu, menejer mungkin memberi tahu mengapa meminta informasi itu. Kemudian ke pendekatan konsultatif seorang menejer mengemukakan masalah yang dihadapi kepada bawahan yang relefan secara perseorangan bukan secara kelompok, untuk memberi gagasan dan saran-saran.

Setelah itu menejer mengambil keputusan yang bisa atau tidak bisa mencerminkan pengaruh bawahan. Seorang menejer mengemukakan masalah kepada bawahannya dalam kapasitasnya sebagai kelompok dan mereka mengajukan gagasan, saran.

Kemudian menejer mengambil keputusan yang bisa atau tidak bisa mencerminkan pengaruh bawahan. Dan kemudian pendekatan yang sepenuhnya partisipatif, seorang menejer mengemukakan masalah kepada bawahan sebagai kelompok, selaku mitra kerja untuk bersama-sama menghasilkan dan menilai

alternatif guna mencoba membuat persetujuan/konsensus tentang suatu pemecahan.

Menejer tidak berupaya mempengaruhi kelompok untuk mengambil cara dalam pemecahan masalah. Menejer menerima dan melaksanakan pemecahan apa saja yang mendapat dukungan dari seluruh kelompok.

Peranan seorang pemimpin didalam organisasi sangat menentukan karena dia merupakan motor penggeraknya organisasi untuk mencapai sasaran . Di dalam menjalankan perannya itu tidaklah setiap pemimpin itu efektif di dalam menjalankan tugasnya, hal ini mungkin karena dia tidak mempunyai bakat atau tidak terdidik khusus untuk menjadi pemimpin.

BAB XV
PENDEKATAN DAN MODEL KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang paling menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi atau lembaga. Karenanya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau tidaknya sebuah lembaga.

Semua jenis pemimpin melakukan tugas kepemimpinannya sesuai dengan bidang garapnya. Bidang yang menjadi garapannya seringkali membedakan pemimpin satu dengan pemimpin lainnya.

Dari sini dapat dimaklumi bahwa lahirnya pemimpin ada dimana mana, baik dalam komunitas besar maupun kecil. Fenomena ini menandakan bahwa tidak ada suatu kelompok masyarakat tanpa pemimpin, kalau memang di sana masih ada pihak-pihak yang dipengaruhi dan diarahkan.

Perilaku pemimpin harus dapat mendorong kinerja staf dan para bawahannya dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan

terhadap semua pihak, baik sebagai individu maupun kelompok.

Dengan demikian, keberadaan seorang pemimpin dalam setiap lembaga termasuk di dalamnya lembaga pendidikan dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam berbagai disiplin ilmu. Pola kepemimpinan pun juga akan berpengaruh dan bahkan menentukan terhadap kemajuan sebuah lembaga pendidikan.

Terlebih dalam lembaga pendidikan Islam, selain memiliki wawasan dan kebijaksanaan, seorang pemimpin dituntut terampil dalam ilmu agama, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik.

Dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan ada beberapa pendekatan yang dilakukan. Maka dari itulah kami menyusun makalah ini guna menambah wawasan dan menambah khasanah pengetahunan yang kaitannya dengan Pendekatan dan Model Kepemimpiann.

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang artinya seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Selain itu pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Sedangakn menurut **Pancasila,** Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah: Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri Handayani

Sedangkan Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk meneapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin

dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Yang dimaksud pendekatan kepemimpinan disini adalah sudut pandang terhadap kepemimpinan, yang mana pendekatan kepemimpinan ini ada 3 yaitu: *Pertama*, yaitu pendekatan sifat yang menfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin. *Kedua,* yaitu pendekatan perilaku dalam hubungannya dengan bawahannya. *Ketiga*, Pendekatan situasional, perilaku seorang pemimpin dengan karakteristik situasional.

1. Pendekatan Sifat.

Keberhasilan seseorang pemimpin banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat-sifat yang dimiliki oleh pribadi si pemimpin. Jadi, menurut pendekatan ini, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya.

Ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

1. *Kecerdasan*; pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin,
2. *Kedewasaan*, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial,
3. *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*; pemimpin cenderung mempunyai motivasi yang kuat untuk berprestasi,
4. *Sikap hubungan kemanusiaan*, pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan bawahan.

2. Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan.

Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan sesuatu pekerjaan, antara lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan

bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahannya, cara meminta laporan dari bawahannya, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahannya, dan lain sebagainya.[10]

Apabila dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin menempuh dengan cara tegas, keras, sepihak, yang penting tugas selesai dengan baik, yang bersalah langsung dihukum, maka gaya kepemimpinan seperti itu cenderung dinamakan gaya kepemimpinan otoriter.

Sebaliknya apabila dalam melakukan kegiatan tersebut pemimpin melakukannya dengan cara halus, simpatik, interaksi timbal balik, melakukan ajakan, menghargai pendapat, memperhatikan perasaan, membina hubungan serasi, maka gaya kepemimpinan ini cenderung dinamakan gaya kepemimpinan demokratis.

Pandangan klasik menganggap setiap pegawai itu pasif, malas, enggan bekerja, takut memikul tanggung jawab, tiada keberanian membuat keputusan, tiada bersemangat untuk menemukan berbagai cara kerja baru, bekerja berdasarkan perintah atasan semata-mata, melakukan pekerjaan dengan mengutamakan imbalan

materi, sering mangkir dengan berbagai alasan yang tidak masuk akal, sering memberikan laporan yang tidak sesuai dengan kenyataan, suka memfitnah, suka menipu diri sendiri.

Sebaliknya pandangan modern menganggap para pegawai itu sebagai manusia yang memiliki perasaan, emosi jiwa, kehendak yang patut dihargai, memerlukan hubungan serasi, perlu diperhatikan kebutuhannya, pada umumnya gemar bekerja, aktif, besar rasa tanggung jawabnya, rajin, disiplin, tinggi tingkat pengabdiannya, banyak gagasan baru, lebih menitikberatkan pada hal yang positif dalam hubungan dengan pihak lain.

Dua macam pandangan tersebut menimbulkan adanya gaya kepemimpinan yang berbeda. Pandangan klasik lebih mengutamakan gaya otoriter, sedang pandangan modern lebih mengutamakan gaya demokratis.

3. Pendekatan situasional

Pendekatan atau teori kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berdasarkan teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Pada

pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja, karena tiap-tiap organisasi itu memiliki ciri-ciri khusus dan unik.

Bahkan organisasi yang sejenispun akan menghadapi masalah yang berbeda karena adanya lingkungan yang berbeda, semangat dan watak bawahan yang berbeda.

Situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Karena banyaknya kemungkinan yang dapat dipakai dalam menerapkan perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi organisasi, maka pendekatan situasional ini disebut juga dengan pendekatan kontingensi; yang dapat berarti kemungkinan.

Pendekatan situasional atau kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin selain ditentukan oleh sifat-sifat dan perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh situasi yang ada dalam organisasi.

1. Model Kepemimpinan Kontingensi Fielder

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers. Keberhasilan pemimpin bergantung pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi.

Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan.

Pertama, gaya kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan.

Kedua, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.

2. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektifitas. Reddin mengatakan bahwa gaya tersebut dapat menjadi efektif dan tidak efektif, tergantung pada situasi. Gaya yang efektif yaitu:

1) *Eksekutif.*
   Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang Pimpinan yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara individu, dan berkeinginan menggunakan tim kerja dalam manajemen.
2) Pecinta pengembangan (developer).
   Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugaspekerjaan.Seorang

Pimpinan yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3) Otokratis yang baik (Benevolent autocrat),
   Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Pimpinan ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidakseganan di pihak lain.
4) Birokrat.
   Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun hubungan kerja. Pimpinan ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara serta melakukan control situasi secara teliti.

Sedangkan gaya yang tidak efektif yaitu:

1. Pencinta kompromi (compromiser).

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Pimpinan seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2. Missionari.
   Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai. Pimpinan semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

3. Otokrat.
   Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu prilaku yang tidak sesuai. Pimpinan seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.
4. Deserter (Lain dari tugas).
   Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya

ini tidak begitu terpuji, karena Pimpinan seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

3. Model kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas *(task behavior)*, perilaku hubungan *(relationship behavior)* dan kematangan *(maturity)*.

Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara tepat.

Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah.

Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari 3 faktor tersebut, tingkat

kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan.

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan.

Apabila anak buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:[15]

1) Gaya Mendikte *(Telling).* Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana

tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

2) Gaya Menjual *(Selling).* Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

3) Gaya Melibatkan Diri *(Participating).* Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas

tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

4) Gaya Mendelegasikan *(Delegating).* Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum.
Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk meneapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi.

Yang dimaksud pendekatan kepemimpinan disini adalah sudut pandang terhadap kepemimpinan, yang mana pendekatan kepemimpinan ini ada 3 yaitu:

- ✓ *Pertama*, yaitu pendekatan sifat yang menfokuskan pada karakteristik pribadi pemimpin.
- ✓ *Kedua,* yaitu pendekatan perilaku dalam hubungannya dengan bawahannya.
- ✓ *Ketiga*, Pendekatan situasional, perilaku seorang pemimpin dengan karakteristik situasional.

Ada tiga model Kepemimpinan yaitu:

1. Model Kepemimpinan Kontingensi Fielder
2 Model Kepemimpinan Tiga Dimensi
3. Model kepemimpinan Situasional

BAB XVI
KEPEMIMPINAN GLOBAL

Dalam pasar kerja saat ini karyawan yang sukses adalah karyawan belajar. Banyak posisi entry level membutuhkan beberapa tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Untuk alasan ini kursus lanjutan dapat bermanfaat bagi individu mencari untuk memasuki pasar kerja atau muka dalam bidang pekerjaan mereka saat ini.

Apa yang dimaksud dengan kursus kepemimpinan global? Ini adalah pilihan yang sempurna studi bagi individu yang ingin membuat dampak global sebagai pemimpin yang sadar dalam masyarakat.

Kursus ini dimaksudkan untuk memberikan individu dengan pengetahuan tentang bagaimana untuk mempekerjakan kepemimpinan dan manajemen taktik yang efektif untuk mempengaruhi perubahan dalam skala global.

Tujuan ini dicapai dengan berfokus pada pendidikan individu pada budaya, adat istiadat dan nilai-nilai dari negara yang

berbeda. Setelah menyelesaikan kursus siswa dapat memiliki pengetahuan tentang bagaimana untuk berinteraksi dengan individu dari berbagai latar belakang budaya untuk membawa damai, kolaborasi yang efektif.

Kursus ini tidak hanya membantu individu profesional, tetapi juga membantu untuk membuka individu atas budaya dan mental untuk memperluas sudut pandang mereka, yang pada gilirannya dapat membuat mereka lebih fleksibel dan fleksibel pekerja.

Biaya untuk kursus di kepemimpinan global dapat bervariasi. Faktor yang berbeda berat ke dalam biaya program. Apakah Anda belajar jarak jauh atau secara pribadi, di mana kampus terletak dan biaya rata-rata menghadiri lembaga semua berperan dalam menentukan harga.

Sebuah kursus kepemimpinan global dapat menyebabkan individu ke jalur karir yang berbeda, tergantung pada apa yang orang lain kursus memutuskan untuk mengejar. Siswa benar-benar tertarik dalam kepemimpinan dapat mengejar posisi pemerintah atau kepemimpinan dalam non-profit dan organisasi masyarakat aktivisme.

Keterampilan yang diperoleh melalui kursus ini juga dapat diterapkan di posisi manajemen dalam industri apapun, serta konsultasi atau usaha kewirausahaan.

Dengan jumlah besar kursus kepemimpinan global yang tersedia, sangat penting bahwa Anda meluangkan waktu untuk memilih kursus yang tepat dan institusi untuk Anda. Cari untuk program Anda di bawah ini dan kontak langsung kantor masuk sekolah pilihan Anda dengan mengisi dalam bentuk memimpin.

DAFTAR PUSTAKA

Burhanuddin, Afid*. Manajemen Pendidikan.* Diakses 05 November 2013,

Drs. Yunyun Yudiana, M.Pd. "*Kepemimpinan*" dmerupakan pendapat dari Bennis (1989)

Eddy, Suwardi Drs. 1982. *Aspek-aspek Kepemimpinan.* Bandung : Penerbit Alumni

Fred Luthans , Organizational Behavor (New York : Mc Graw Hill, 2008),p.281

Gitosudarmo, Indriyo Drs, M.com, (Hons). 2009. *Prinsip Dasar Manajemen Edisi 3*. Yogyakarta : BPFE

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, JR, and Robert Konopaske, Organizations : Behavior, Structure, Processes; (New York,Mc Graw-Hill: 2006) p.313

Kartini, Kartono. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia

Prof. Dr. M.H. Matondang, SE, MA, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Stratejik, hal. 4.

Prof. Dr. M.H. Matondang, SE, MA, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Manajemen Stratejik, hal. 19.

Robert P. Vecchio, Organizational Behavior; Core Concept;(Thomson,Shouth Western: 2006) p.146

Robert P. Vecchio, Organizational Behavior; Core Concept;(Thomson,Shouth Western: 2006) p.146

Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD

Silfa , Ryo Farrell. *Pengertian Kepemimpinan, Teori-Teori Kepemimpinan, Tipe/Jenis Kepemimpinan.* Diakses 05 November 2013, dari

Sobur, Alex, 2009. Psikologi Umum. Pustaka Setia: Bandung.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Organizational Behavor (New York : Mc Graw Hill, 2009),p.419

Walgito, Bimo, 2003. Pengantar Psikologi Umum. Andi: Yogyakarta.

http://file.upi.edu/Direktori/FPOK/JUR._PEND._OLAHRAGA/196506141990011-YUNYUN_YUDIANA/Materi_LDKM.pdf Pada: Senin, 7 mei 2012; pukul 11.30 WIB.

http://underground-paper.blogspot.com/

https://afidburhanuddin.wordpress.com/

http://duniapsikologi.dagdigdug.com
http://elisa.ugm.ac.id
http://syakira-blog.blogspot.com
(http://id.wikipedia.org/wiki/Orientasi_masa_depan. di akses 21 Mei 2014

TEORI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANUSASU

Buku ini akan membahas secara tuntas tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan dan juga sebagai salah satu acuan dan gambaran untuk umum dan para mahasiswa khususnya S-1. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi.

Semoga buku ini bermanfaat bagi penulis pribadi dan umumnya kepada para mahasiswa serta para pembaca pada umumnya dalam kaitannya dengan pengembangab ilmu pengetahuan untuk dikaji kembali secara lebih mendalam. Amin Ya Robbal ‘Alamin.

Penerbit:
YAYASAN NUSANTARA BANGUN JAYA
Akte Notaris WIDYATMOKO, SH, No: 15, 30 Oktober 2013
SK.MENHUHAM RI No.AHU-101.AH.01.04 Tahun 2014
Jl. Lebaksari No.75, Rt.10/05, Tanjung Barat, Jagakarsa,Jakarta Selatan.
Telp (K) : 02129400900, HP. 08138423400
Email: yayasan_nusantara_bangunjaya@yahoo.co.id/: haryowiguno@gmail.com,
Web: http://yayasannusantarabangunjaya.wordpress.com
/yayasannusantarabanguniayabloesoot

ISBN 978-602-60589-4-2