

Dr. Heri Erlangga

KEPEMIMPINAN

Dengan Spirit Technopreneurship



Penerbit,
Fisip Unpas Press

Dr. Heri Erlangga

KEPEMIMPINAN
dengan Spirit Technopreneurship



**Penerbit,
FISIP UNPAS PRESS**

Dr. Heri Erlangga

KEPEMIMPINAN

dengan Spirit Technopreneurship

@ 2018, Penerbit :
FISIP UNPAS PRESS

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Pasundan
Jl. Lengkong Besar 68 Bandung 40261
Telp. (022) 420 5945 - 426 2456
Fax. (022) 420 5945
Website : <http://www.fisip.unpas.ac.id>

Layout by Print : **BCM** offset (022) 203 8934, 081 22081 5484, 085 72238 0715

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit

HERI ERLANGGA
KEPEMIMPINAN
dengan Spirit Technopreneurship
Edisi revisi kedua, viii + 176 hal
ISBN :

PENGANTAR PENULIS

Buku ini disusun sebagai respon terhadap kebutuhan mahasiswa yang mengikuti proses “pencerahan” perkuliahan kepemimpinan, banyaknya sumber bacaan yang mengulas tentang kepemimpinan bagi mahasiswa dengan segala keterbatasan yang ada tentunya agak repot untuk memperolehnya.

Sering dialami ketika dalam perkuliahan perdana. Dosen menginformasikan sumber buku-buku perkuliahan, sampai selesainya perkuliahan atau menjelang ujian akhir semester, tidak lebih hanya tiga orang mahasiswa yang telah memiliki dari salah satu sumber bacaan yang sejak awal telah dihimbau untuk dimiliki, betapa prihatinnya terhadap calon pemimpin bangsa di masa depan.

Ter”ilhami” dari kondisi yang bertahun-tahun, sejak penulis memulai mengabdikan ilmu di almamater maka lahirlah buku ini sebagai refleksi dari keadaan mahasiswa yang memprihatinkan, dengan satu buku ini semoga tidak terbebani untuk memilikinya. Buku ini disusun dari berbagai sumber dengan topik-topik pilihan yang dibutuhkan di dalam kajian kepemimpinan (khusus kepemimpinan bisnis).

Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada pelbagai pihak yang sudah memungkinkan terbitnya buku ajar ini, dalam rangka meningkatkan budaya baca mahasiswa. Semoga buku ini dikemudian hari akan dapat terbit menjadi buku yang lebih bermutu dan untuk kebutuhan masyarakat luas. Kepada Alamamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan, yang telah mendewasakan dirinya, semoga dapat mendorong munculnya *inovasi* atau pemikiran baru dalam keilmuan.

Bandung, Februari 2018

Penulis

Heri Erlangga

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS	iii
DAFTAR ISI	vii
BAB I PERKEMBANGAN ILMU KEPEMIMPINAN	1
1. Pendahuluan	1
2. Perkembangan Ilmu Kepemimpinan	3
3. Teori Kepemimpinan	4
BAB II TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN	9
1. Pendahuluan	9
2. Teori Kepemimpinan	10
3. Model Kepemimpinan dan Penerapannya	15
BAB III METODE DAN TIPE KEPEMIMPINAN	33
1. Pendahuluan	33
2. Metode Kepemimpinan	35
BAB IV MANAJEMEN DAN GAYA KEPEMIMPINAN	49
1. Pendahuluan	49
2. Pengertian Gaya Kepemimpinan	55
BAB V KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI	63
1. Pendahuluan	63
2. Komunikasi dalam Proses	64
3. Bentuk-bentuk Komunikasi	67

4	Faktor Manusia dalam Komunikasi	68
5	Aspek Media dalam Komunikasi	69
6	Konsep Umpan Balik Komunikasi	70
7	Manfaat Komunikasi	72
8	Tujuan Komunikasi	73
9	Peranan Pimpinan dalam Komunikasi	73
BAB VI KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK		79
1.	Pendahuluan	79
2.	Kepemimpinan dan Konflik	81
3.	Teknik Merangsang Timbulnya Konflik	84
4.	Alat-alat Manajemen Konflik	84
5.	Ciri-ciri Suatu Konflik	85
6.	Sumber Konflik	85
BAB VII BAGAIMANA MENJADI PEMIMPIN YANG BAIK		87
1.	Pendahuluan	87
2.	Efektifitas Kepemimpinan	90
3.	Pemimpin yang Berhasil dalam Kepemimpinannya	93
4.	Model Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional	98
5.	Model Interaksi Atasan-bawahan	98
BAB VIII KEPEMIMPINAN DI MASA DEPAN		101
1.	Pendahuluan	101
2.	Kepemimpinan dan Masa Depan	103
3.	Karakteristik Pemimpin Masa Depan	106

BAB IX MEMIMPIN ORGANISASI MASA DEPAN	113
1. Pendahuluan	113
2. Memimpin Orang-orang dalam Organisasi Masa Depan	116
3. Kepemimpinan Situasional dan Organisasi Multikultural	127
4. Emosi, Tempo, dan Timing dalam Mengelola Manusia	131
5. Organisasi : Emosi dalam Mengelola Organisasi dan Manusia	134
6. Kemampuan Penting	134
7. Mengembangkan Sumber dari dalam untuk Kepemimpinan	138
8. Belajar Memimpin	139
BAB X KEPEMIMPINAN AUTENTIK	145
1. Pendahuluan	145
2. Keautentikan	147
BAB XI KEPEMIMPINAN SPIRITUAL	151
1. Pendahuluan	151
2. Pengertian Kepemimpinan Spiritual	153
3. Karakter Seorang Pemimpin Spiritual	153
4. Beberapa Kepemimpinan Spiritual	158
BAB XII KEPEMIMPINAN DENGAN SPIRIT ENTREPRENEURSHIP DAN TECHNOPRENEURSHIP	163
1. Pendahuluan	163
2. Pemahaman Kreativitas, Inovasi, Komitmen dan Kompetensi	166
DAFTAR PUSTAKA	173

| **BAB I**

PERKEMBANGAN KAJIAN ILMU KEPEMIMPINAN

1. Pendahuluan

Pemimpin dan manajer terutama pemimpin paling atas dan top manajer merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia usaha, *business* maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintah negara dan lain-lain. Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya, sebab pemimpin dan manajer yang sukses itu mampu mengelola organisasinya, bisa mempengaruhi secara konstruktif pada orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerjasama). Pemimpin dan manajer mempunyai kesempatan paling banyak untuk 'mengubah jerami menjadi emas atau justru sebaliknya bisa mengubah tumpukan uang menjadi abu', jika

dia salah langkah dan tidak bijaksana. Kepemimpinan menjadi kunci pembuka suksesnya organisasi. Dalam setiap karya bersama atau kerja kolektif, itulah dibutuhkan pemimpin dan kepemimpinan untuk mengefisienkan setiap langkah dan kegiatan, hanya pemimpin yang bersedia mengakui bakat, kapasitas, inisiatif, partisipasi kemauan baik dari para pengikutnya (rakyat, anak buah individu dan kelompok-kelompok individu yang dipimpin) untuk berinisiatif dan bekerja sama secara kooperatif, hanya pemimpin demikian inilah yang mampu menjamin kesejahteraan lahir batin masyarakat luas. Sekaligus pemimpin tersebut sanggup mempertinggi produktivitas dan efektivitas usaha bersama. Oleh karena itu pemimpin merupakan faktor kritis (*crucial factor*) yang dapat menentukan maju mundurnya atau hidup matinya suatu usaha dan kegiatan bersama, baik yang berbentuk organisasi sosial, lembaga pemerintah, maupun badan *korporasi* dan usaha dagang.

Selanjutnya kepemimpinan itu adalah relasi antar pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Dengan begitu pemimpin itu ada, bila terdapat kelompok atau suatu "organisasi" jadi keberadaan pemimpin itu adalah selalu di tengah-tengah kelompoknya (anak buah, bawahan, rakyat) dalam barisan perjuangan, pemimpin harus berjalan paling depan menjadi ujung tombak untuk memberikan arah dan tujuan yang jelas ingin dicapai bersama-sama.

2. Perkembangan Ilmu Kepemimpinan

Berdasarkan sejarah, kita dapat memperoleh pengetahuan tentang bagaimana **Hitler, Musolini, Roosevelt**, dan pemimpin-pemimpin dunia lainnya sukses dalam dunia usaha mempengaruhi rakyatnya melalui siaran radio. Di Indonesia sejak tahun 1979 telah digalakan kepemimpinan gaya khas Indonesia yang disebut kepemimpinan Pancasila, yang sulit dicari *figure* di dalam implementasinya, bahkan lebih cenderung hanya sebagai hiasan bibir (*formalistic*) meskipun penataran-penataran saat itu selalu diadakan sebagai prasyarat bagi calon-calon pemimpin bangsa.

Sebelum **Ki Hajar Dewantara**, sebagai tokoh pendidikan nasional mencetuskan tiga kalimat di dalam memaknai kepemimpinan, yaitu :

a. *Ing Ngarso Sung Tulodo.*

Secara harfiah berarti; di depan memberi teladan, mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang di pimpinnya.

b. *Ing Madya Mangun Karso.*

Secara harfiah berarti; di tengah memberikan inisiatif yang mengandung makna bahwa seseorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang di pimpinnya.

c. *Tut Wuri Handayani.*

Secara harfiah berarti; mengikuti dari belakang dengan membimbing, mengandung makna bahwa seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Jadi, jelaslah *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangunkarso* dan *Tut Wuri Handayani* saling berkaitan, sebab tidaklah mungkin seorang pemimpin membimbing dari belakang tanpa memberikan contoh teladan yang baik dan berinisiatif jika salah satu tidak berjalan dengan baik, maka kepemimpinan tidak berjalan baik. Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi, harus ada pemimpin demi suksesnya dan efisiensi kerja. Berbagai macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya ini diperlukan usaha yang terencana dan sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan.

3. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab

timbulnya kepemimpinan. Persyaratan menjadi pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai kepemimpinan dan pemimpin dengan mengemukakan beberapa segi, antara lain ialah :

- a. *Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan.*
Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak jaman Nabi-nabi dan Nenek Moyang manusia yang berkumpul bersama-sama untuk mempertahankan *eksistensi* hidupnya menantang binatang buas dan alam sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antara manusia dan ada unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin ialah orang-orang yang kuat, paling cerdas, dan paling berani. Sebagai contoh: **Kautilya** dengan tulisannya "*arthasastra*" (321 sebelum masehi) menuliskan ciri-ciri khas seorang perwira yang ditunjuk sebagai pemimpin, ialah :
 - 1) Pribumi, lahir dari keturunan luhur;
 - 2) Sehat, kuat, berani dan ulet;
 - 3) *Inteleгент*, punya ingatan yang kuat, pandai, fasih berbicara;

- 4) Punya watak yang murni dengan sifat-sifat utama, penuh kebaktian, setia pada kewajiban, punya harga diri, kokoh pendiriannya, memiliki *entusiasme*, bijaksana, mampu melihat jauh kedepan;
- 5) Ramah tamah, baik hati dan sopan santun;
- 6) Terampil, terlatih baik dalam bidang seni;
- 7) Mempunyai pengaruh.

Dengan ringkas dapat dinyatakan, pemimpin dan kepemimpinan itu di manapun juga dan kapanpun juga selalu diperlukan, khususnya pada jaman modern sekarang dan di masa mendatang.

b. Sebab musabab munculnya pemimpin.

Tiga teori yang menonjol dalam penjelasan kemunculan pemimpin ialah : 1) Teori genetis; 2) Teori sosial; 3) Teori ekologis.

- 1) Teori genetis, menyatakan sebagai berikut;
Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi dan kondisi

yang bagaimanapun juga, yang khusus. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan *determinitis*;

- 2) Teori sosial (lawan teori genetik), menyatakan sebagai berikut;

Pemimpin itu harus disiapkan, didik dan dibentuk tidak terlahirkan begitu saja. Usaha penyiapan dari pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri;

- 3) Teori ekologis atau sintetis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut terlebih dahulu) menyatakan sebagai berikut;

"seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan atau ekologisnya."

c. Tipe dan gaya pemimpin

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik (khas) sehingga tingkah laku dan gayanya yang dapat mengantarkan sukses atau gagalnya dalam memimpin.

Kesimpulan

Kepemimpinan itu merupakan fungsi kolektif. Fungsi kolektif dalam hal ini berarti, penampilan yang *integrative* dari daya upaya kelompok itu akan selalu dikaitkan dengan masalah kelompok dan tujuan kelompok. Maka, inti hakiki dari otoritas kepemimpinan dengan kekuasaan dan kewibawaannya itu bukan terletak pada kemampuan individual pemimpin tadi, akan tetapi terutama terletak pada situasi totalnya. Dalam kehidupan sehari-hari sering kali kita mendengar kata "*leadership*" yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti kepemimpinan. Seorang pemimpin biasanya melakukan tatap muka secara langsung melalui kata-kata secara lisan, oleh karenanya berhadapan muka secara *face* dapat mengetahui secara seketika hasil kegiatannya. Adapun pemimpin yang membimbing, mengontrol melalui ciptaan yang ditugaskan dalam bentuk buku atau lukisan yang disebut sebagai kepemimpinan yang tidak langsung karena pemimpin dalam usaha mempengaruhi orang lain (bawahan) tidak seketika pada saat itu melakukan kegiatan. Faktor yang penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengontrol pikiran perasaan atau tingkah laku orang lain, namun bukanlah berarti bahwa seorang pemimpin selalu merencanakan dan melakukan kegiatan secara sengaja, atau diangkat sekelompok orang yang mempercayainya secara resmi, ada pula pemimpin yang diangkat secara spontan.

| **BAB II**

TEORI DAN MODEL KEPEMIMPINAN

1. Pendahuluan

Tiada organisasi tanpa pemimpin, **Courtois** berpendapat bahwa 'Kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesak, panik, kacau, dan anarki', "sebagian besar umat manusia memerlukan pimpinan, bahkan mereka tidak menghendaki yang lain dari pada itu", demikian pendapat **Yung**. Dalam beberapa pengertian organisasi ditegaskan adanya kepemimpinan sebagai salah satu faktor organisasi. Misalnya pendapat **Ralph Currier Davis** yang menyatakan *Organization is any group of individual that is working toward some common end under leadership* (organisasi adalah suatu kelompok orang yang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan).

Berbicara tentang pemimpin dan kepemimpinan sebenarnya mempunyai latar belakang sejarah yang sangat panjang, di mana pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat *universal* dan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat *universal* karena diketemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan baik dalam kegiatan atau usaha yang melibatkan dua, tiga orang atau lebih.

Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam rangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian dari fungsi kepemimpinan, yaitu menyangkut aspek yang mendukung berlangsungnya aktivitas pembuatan keputusan, perencanaan, menjalankan keputusan sampai pengawasan terhadap akibat dan keputusan dalam organisasi.

2. Teori Kepemimpinan

Menurut pendapat **Henry P. Knowles** dan **Borje O. Saxberg**, dalam kehidupan ini terdapat orang yang bersifat baik dan orang yang bersifat buruk. Tetapi dalam kenyataan sebenarnya tidak ada orang yang baik mutlak demikian pula tidak ada orang yang buruk mutlak.

Sehubungan dengan adanya orang yang memiliki sifat buruk ditumbuhkan 'teori x' dan sehubungan dengan adanya orang yang memiliki sifat baik menciptakan 'teori y'. Teori ini

diciptakan **Douglas Mc. Gregor. Anthony G. Athos dan Robert E. Coffey**, menyatakan isi teori antara lain **Teori X**:

- a. Kebanyakan orang secara alami menentang kerja dan bersifat malas. Oleh karena itu, mereka harus diberi motivasi dengan perangsang dari luar;
- b. Tujuan kebanyakan orang bertentangan, diberi motivasi, dipaksa, dikontrol supaya mempertanggung jawabkan kesamaan mereka dengan kebutuhan organisasi;
- c. Kebanyakan orang didorong terutama oleh perangsang-perangsang yang bersifat ekonomis. Karena sumber ekonomi dan organisasi ada di bawah pengontrolan para manajer. Para manajer memiliki alat kekuasaan untuk mendorong dan mengontrol para pekerja yang harus menerima secara pasif nasib mereka, jika mereka mengharapkan untuk mencapai imbalan-imbalan ekonomi;
- d. Kebanyakan orang mencari keamanan dan ingin menghindarkan tanggungjawab karena itu mereka rela menerima penghargaan dari para manajer;
- e. Perilaku didasarkan perasaan adalah irasional, dan karena banyak orang berperilaku menguntungkan pada perasaan mereka, mereka tidak dapat dipercaya untuk

mengarahkan perilaku mereka sendiri. Tetapi beberapa orang mampu mengontrol perasaan mereka dan mampu berperilaku rasional. Karena organisasi harus dipertanggungjawabkan bahwa perasaan tidak bercampur dengan rasio dan kebanyakan hal-hal yang berkenaan dengan ekonomi, perilaku yang didasarkan pada perasaan mereka sebaik pikiran mereka.

Sedangkan **Teori Y**, antara lain :

- a. Kebanyakan orang senang akan bermacam-macam pekerjaan dan bersedia secara sukarela berupaya dengan kekuatan mental dan fisik dalam melakukan pekerjaan;
- b. Kebanyakan orang mempunyai alasan-alasan lain daripada sekedar alasan uang di dalam bekerja, dan alasan-alasan ini pada akhirnya sama penting dengan alasan uang bagi mereka;
- c. Kebanyakan orang mampu mengarahkan dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang mereka amanatkan;
- d. Kebanyakan orang bersedia menerima bahkan berusaha mencari tanggungjawab di bawah syarat-syarat pasti;

- e. Kebanyakan orang mampu menunjukkan kemampuan kreativitasnya dan kecerdasannya dan pada mereka bekerja dalam ikatan organisasi;
- f. Kebanyakan orang ingin, mencari, dan merasakan persahabatan, perhubungan saling membantu dengan orang lain.

Dengan mudah **Teori X** dapat dirumuskan, sebagai berikut:

Di dalam suatu teori para pekerja umumnya berusaha bekerja sedikit mungkin, mereka tidak mempunyai ambisi untuk maju, tidak menyenangkan tanggungjawab, mereka pada umumnya kurang pandai, bekerja secara pasif, senang menghasut, senang menipu diri sendiri, para pekerja melakukan pekerjaannya dengan mengutamakan imbalan materi, bekerja hanya berdasarkan perintah, tidak pernah mengemukakan gagasan baru, sering tidak masuk kerja dengan berbagai alasan yang dicari-cari, senang memberikan laporan yang tidak sesuai dengan berbagai kenyataan. Maka pengarahan yang seharusnya dilakukan adalah bersifat keras, hukuman banyak dilakukan terhadap pelanggaran, pengontrolan harus dilakukan secara ketat, dilakukan secara otoriter, sentralistis, tindakan tegas. Hanya dengan jalan ini organisasi dapat berjalan ke arah pencapaian tujuan walaupun dengan susah payah.

Sedangkan **Teori y** dapat di rumuskan secara sederhana, sebagai berikut:

Di dalam organisasi para pekerja umumnya senang bekerja, mereka merasakan kerja sebagai hobi, bekerja dengan penuh keaktifan, rasa tanggungjawab yang besar, rajin, disiplin, penuh rasa pengabdian, ada gairah untuk maju, selalu berusaha menemukan cara kerja yang lebih baik, banyak gagasan baru diajukan, para pekerja lebih senang mengarahkan diri sendiri, mengontrol diri sendiri, sehingga mengarahkan yang dilakukan lebih bersifat mengikuti, pengontrolan longgar, cara memimpin demokratis, banyak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Telah ditemukan bahwa tidak ada orang yang bersifat buruk mutlak ataupun bersifat baik mutlak. Tiap orang hampir dapat dipastikan memiliki sifat baik dan sifat buruk sekaligus. Maka pengarahan yang dilakukan juga tidak dapat menggunakan salah satu cara dengan mutlak. Sebaliknya harus memakai cara-cara pengarahan dengan mengambil segi baik keduanya. Oleh karena itu, maka diciptakan "**teori z**" yang terutama dikemukakan oleh **Lyndall F. Urwick**, yang intinya mengemukakan bahwa apabila semuanya dalam kondisi kerja yang baik, maka pengarahan yang dilakukan sebaiknya mengambil segi baik dan teori x dan teori y. Pada suatu saat seorang pemimpin memang harus menggunakan cara yang halus, hanya sedikit mengontrol, memerintah dengan sikap

permintaan saran ataupun sukarela, lebih bersifat menanyakan dari pada menegur, pada lain kesempatan seorang pemimpin harus berani bertindak tegas, menyalahkan, dan apabila terpaksa harus berani menghukum sesuai dengan kesalahan yang dibuat bawahannya. Baik secara halus maupun secara tegas kedua-duanya dilandasi suatu harapan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

3. Model Kepemimpinan dan Penerapannya

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan model kepemimpinan antara lain : sifat pribadi pemimpin, sifat pribadi bawahan, sifat pribadi sesama pemimpin, struktur organisasi kegiatan yang dilakukan, motivasi kerja, harapan pemimpin maupun bawahan, pengalaman pemimpin maupun bawahan, budaya lingkungan kerja, tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan, lokasi organisasi, kebijaksanaan atasan, teknologi, peraturan perundangan yang berlaku, ekonomi, politik, keamanan yang berlangsung disekitarnya.

Di bawah ini akan diuraikan berbagai model kepemimpinan:

a. Model kepemimpinan kontingensi

Model ini diciptakan oleh **Fred E. Fielder**, menyatakan tidak akan ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menjalankan satu macam gaya untuk segala situasi. Pemimpin itu akan dan berhasil menjalankan kepemimpinannya yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda.

Ada 3 (tiga) sifat situasi yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yang berhubungan dengan pemimpin, anggota, derajat susunan tugas, dan kedudukan kekuasaan pemimpin atau dengan perumusan **Fielder**, sebagai berikut :

- 1) Hubungan pemimpin, anggota, menentukan variabel yang sangat kritis dalam menentukan situasi yang menguntungkan;
- 2) Derajat susunan tugas, merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan;
- 3) Kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal merupakan *dimensi* sangat kritis yang ketiga dari situasi yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan.

b. Model 3 (tiga) dimensi kepemimpinan

Model ini diciptakan oleh **Reddin**, model ini dinamakan *three dimensional* model atau disingkat 3 dimensi model (model 3 dimensi), karena model ini menghubungkan 3 kelompok gaya kepemimpinan yaitu : Gaya dasar, Gaya efektif, Gaya efektif dalam suatu kesatuan.

Berdasarkan atas adanya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, masing-masing kelompok gaya kepemimpinan tersebut dibagi menjadi 4 macam gaya, yaitu :

- 1) Kelompok gaya dasar di bagi menjadi gaya :
 - a) Pemisah;
 - b) Pengabdi;
 - c) Penghubung;
 - d) Terpadu.

- 2) Kelompok gaya efektif dibagi menjadi gaya :
 - a) Birokrat;
 - b) Otokrat bijak;
 - c) Pengembang;
 - d) Eksekutif.

- 3) Kelompok gaya tak efektif dibagi menjadi gaya :
 - a) Pelari;
 - b) Otokrat;
 - c) Penganjur;
 - d) Kompromis.

c. Model kontinum kepemimpinan

Model ini diciptakan oleh **Tannenbaum** dan **Schmidt**, berpendapat bahwa ada 3 perangkat faktor yaitu; kekuatan para pemimpin, kekuatan para bawahan, dan kekuatan situasi.

Kekuatan pada pemimpin, misalnya; latar belakang pendidikan, latar belakang kehidupan pribadi, pengetahuan, nilai-nilai hidup yang dihayati, kecerdasan, pengalaman, dan lain-lain.

Kekuatan yang ada pada bawahan yang menyebabkan pemimpin memilih gaya demokratis antara lain apabila bawahan:

- 1) Sangat membutuhkan ketergantungan dan kebebasan bertindak;
- 2) Ingin memiliki tanggung jawab dalam pembuatan keputusan;
- 3) Memihak pada tujuan organisasi;
- 4) Berpengetahuan banyak dan berpengalaman cukup untuk menghadapi masalah efisiensi;
- 5) Memiliki pengalaman dengan pemimpin sebelumnya yang mengarahkan mereka untuk mengharapkan manajemen peran serta.

Apabila kondisi seperti ini tidak akan ada, maka pemimpin cenderung menerapkan gaya *otoriter*. Kekuatan situasi

yang juga mempengaruhi permintaan model kepemimpinan antara situasi organisasi kelompok kerja khusus, sifat dan tugas kelompok kerja, tekanan waktu, dan lain-lain faktor lingkungan.

- d. Model kontinum kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan. Kedua ahli yaitu **Vroom** dan **Yetton**, berpendapat bahwa ada 2 macam kondisi utama yang dapat dijadikan dasar bagi pemimpin untuk mengikutsertakan bawahan atau tidak mengikutsertakan bawahan dalam pembuatan keputusan.

Kedua macam kondisi utama itu, adalah:

- 1) Tingkat efektivitas teknik diantara para bawahan;
- 2) Tingkat motivasi serta dukungan para bawahan.

Berdasarkan kedua macam kondisi itu pemimpin dapat memilih salah satu dan empat model kepemimpinan yang akan diterapkan sehubungan dengan pembuatan keputusan, yaitu :

- a. Apabila tingkat efektivitas teknis antara para bawahan rendah, demikian pula tingkat motivasi serta dukungan bawahan rendah, maka pemimpin sendirilah yang akan membuat keputusan;
- b. Apabila tingkat efektivitas teknis antara bawahan tinggi sedangkan tingkat motivasi serta dukungan bawahan rendah, maka gaya kepemimpinan

yang diterapkan adalah pembuatan keputusan konsultatif;

- c. Apabila tingkat efektivitas teknis antara para bawahan rendah sedangkan tingkat motivasi serta dukungan bawahan tinggi, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah pelimpahan yaitu pemimpin akan membuat keputusan dan melimpahkan tanggungjawab kepada bawahan untuk dilaksanakan;
- d. Apabila tingkat efektivitas teknis antara para bawahan tinggi sedangkan tingkat motivasi serta dukungan bawahan tinggi, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah membuat keputusan bersama.
- e. *Model kontingensi lima faktor*
Model ini diciptakan oleh **Farris**, dia berpendapat bahwa perilaku pemimpin tergantung pada lima faktor:
 - 1) Wewenang pengawasan pada masalah yang ada;
 - 2) Wewenang anggota kelompok mengenai masalah;
 - 3) Pentingnya penerimaan dan pembelian keputusan pada pemimpin;
 - 4) Pentingnya penerimaan keputusan pada anggota kelompok;
 - 5) Tekanan waktu.

Berdasarkan 5 faktor yang mempengaruhi ketepatan perilaku pimpinan dan adanya 4 dimensi perilaku pimpinan dapat diciptakan adanya 5 kemungkinan perilaku pimpinan yang dapat diterapkan. yaitu:

- 1) Jika pengawas dan bawahan mempunyai wewenang untuk menggunakan pengaruh terhadap masalah, maka kerja sama, penguasaan, limpahan dapat merupakan perilaku pemimpin yang tepat;
- 2) Jika pengawas mempunyai wewenang, sedangkan bawahan tidak mempunyai wewenang, maka perilaku pemimpin berupa penguasaan merupakan perilaku yang tepat;
- 3) Jika bawahan memiliki wewenang tetapi pemimpin tidak memiliki wewenang maka perilaku pelimpahan merupakan perilaku pimpinan yang tepat;
- 4) Jika penerimaan oleh pemimpin dan bawahan adalah penting, maka kerjasama merupakan pilihan yang tepat;
- 5) Jika tekanan waktu adalah tinggi, maka penguasaan atau pelimpahan menjadi alternatif utama dalam perilaku pimpinan.

f. Model kepemimpinan dinamika kelompok

Menurut penemuan studi yang dilakukan oleh **Dorwin Cartwright** dan **Alvin Zender**, dapat dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan. yaitu:

- 1) Pencapaian beberapa sasaran kelompok khusus atau pemeliharaan dan penguatan kelompok itu sendiri. Tentang ciri-ciri yang melekat pada perilaku pencapaian beberapa sasaran khusus kedua penemu tersebut mengemukakan sebagai berikut: "Pemimpin yang terbanyak memperhatikan pencapaian tujuan memprakarsai tindakan, menunjukkan perhatian anggota pada tujuan, menjelaskan pokok masalah, dan mengembangkan rencana prosedural". Sedang yang berhubungan dengan perilaku memelihara dan memperkuat kelompok itu sendiri kedua penemu tersebut memberikan ciri-ciri sebagai berikut; pemimpin yang terpusat kelompok menunjukkan hubungan antara pribadi yang menyenangkan, memutuskan perselisihan, memberikan kobaran semangat, memberikan kesempatan minoritas didengar, merangsang pengarahannya diri, dan meningkatkan saling tergantung antar anggota.

g. Model Kepemimpinan "Path-goal"

Pemimpin memiliki sejumlah cara untuk mempengaruhi bawahan. Dalam hal ini **Evans** berpendapat bahwa

yang sangat penting adalah kemampuan manajer untuk memberikan imbalan dan menjelaskan apa yang bawahan harus dikerjakan untuk memperoleh imbalan tersebut. Jadi, manajer menentukan tersedianya "tujuan" (imbalan) dan menjelaskan jalan" untuk mencapainya.

Terhadap pendapat tersebut dapat dilengkapi dengan berbagai imbalan yang sebenarnya dibutuhkan oleh bawahan dalam melaksanakan kerjasama, yaitu:

- 1) Keinginan untuk diperlakukan sebagai manusia yang terhormat;
- 2) Keadilan;
- 3) Keamanan kerja.
- 4) Kebebasan dan kemerdekaan;
- 5) Kejujuran;
- 6) Kepemimpinan yang baik;
- 7) Kepercayaan melaksanakan pekerjaan;
- 8) Kesempatan untuk maju;
- 9) Memperoleh informasi;

- 10) Menyempurnakan kegunaan kerja;
- 11) Partisipasi;
- 12) Penerimaan oleh kelompok;
- 13) Pengakuan sebagai individu;
- 14) Pengertian tentang perasaan dunianya;
- 15) Peraturan dan pengarahan yang masuk akal;
- 16) Pergaulan yang tepat;
- 17) Syarat-syarat kerja yang menarik;
- 18) Tempat kerja yang baik;
- 19) Upah layak.

Evans percaya bahwa gaya kepemimpinan yang paling banyak mendorong bawahan akan tergantung pada jenis imbalan yang mereka inginkan.

Menurut **House** dan kawan-kawannya terdapat 2 (dua) macam variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

- 1) Ciri-ciri pribadi bawahan;
- 2) Tekanan lingkungan dan tuntutan di tempat kerja.

Menurut **House**, faktor lingkungan yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang disukai bawahan, adalah:

- 1) Sifat tugas bawahan akan mempengaruhi kepemimpinan dalam berbagai cara. Misalnya: individu yang melaksanakan tugas tersusun, seperti pemeliharaan peralatan, atau individu yang melaksanakan tugas yang selalu berulang, seperti memuat barang di atas truk, apabila pemimpin dengan gaya yang berlebihan. Sebaiknya apabila tugas-tugas para bawahan tidak jelas, maka gaya kepemimpinan berupa gaya dukungan akan menambah motivasi dan keputusan bawahan;
- 2) Sistem wewenang formal organisasi biasanya menjelaskan bagi bawahan tindakan mana yang dapat menjumpai celaan, dan tindakan mana yang dapat mengarah pada imbalan;
- 3) Kelompok kerja bawahan juga mempengaruhi sifat gaya kepemimpinan. Misalnya: yang tidak terlalu terpadu, gaya kepemimpinan pendukungnya mungkin lebih efektif.

Guna lebih melengkapi pengertian tentang pendekatan "*path-goal*" ini, dapat dikemukakan adanya dua proposisi, yaitu:

- 1) Bawahan akan menerima pemimpin dan menanggapi tujuan, rencananya serta kebijaksanaannya, apabila mereka menerimanya sebagai pemuasan kebutuhan mereka yang segera atau yang akan datang.

- 2) Pemimpin berhasil mencapai prestasi kerja bawahan secara optimum dan menyumbangkan kepada tujuan organisasi secara luas apabila pemimpin:
 - a) Membuat keputusan bawahan memuaskan;
 - b) Memberikan mereka latihan, petunjuk, dan dukungan untuk prestasi yang efektif.

h. Model Kepemimpinan "vertical dyad linkage"

Model ini diciptakan oleh **Green** yang menitik beratkan "*dyad*", yaitu hubungan antara pemimpin dengan tiap-tiap bawahan secara bebas, tiap-tiap pemimpin harus memperhatikan perbedaan-perbedaan yang ada pada tiap individu bawahannya. Pendekatan ini berusaha memanfaatkan kelebihan ataupun kekurangan yang ada pada individu bawahannya. Hal ini dapat diketahui pasti oleh pimpinan karena pimpinan dalam melakukan hubungan sangat memperhatikan orang per orang. Pemimpin akan berhasil mencapai tujuan apabila tidak hanya memperhatikan kelebihan-kelebihan dari bawahannya tetapi juga kelemahan dari bawahannya. Justru

pemimpin dapat membimbing bawahannya yang lemah sehingga menjadi bawahan yang kuat dapat disebut pemimpin yang berhasil.

i. Model kepemimpinan sistem

Pendekatan model kepemimpinan yang diajukan oleh **Bass** tertinggi dari input, hubungan, perilaku pimpinan dan output.

Yang termasuk input, adalah:

- 1) Organisasi;
- 2) Kelompok kerja;
- 3) Tugas;
- 4) Kepribadian bawahan.

Yang termasuk hubungan, adalah:

- 1) Pembagian kekuasaan antara pemimpin dan bawahan;
- 2) Penyebaran informasi antara bawahan dan atasan;
- 3) Struktur yang dapat berupa struktur ketat dan struktur longgar;
- 4) Tujuan yang dapat terdiri dari tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

Yang termasuk perilaku pemimpin, adalah;

- 1) Direktif;
- 2) Manipulatif;
- 3) Konsultatif;
- 4) Partisipatif;
- 5) Delegatif.

Yang termasuk output, adalah:

- 1) Prestasi;
- 2) Kepuasan yang meliputi pekerjaan dan pengawas.

j. Model kepemimpinan situasional

Model ini diciptakan oleh **Paul Hersey** dan **Kenneth H. Blanchard**, pendekatan ini didasarkan atas hubungan antara perilaku tugas, perilaku hubungan, serta tingkat kematangan bawahan, atas dasar kombinasi antara perilaku dan perilaku hubungan oleh **Hersey** dan **Blanchard** adanya 4 gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) '*Telling*', merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri;

- a) Tingkat tugas rendah hubungan;
 - b) Pemimpin memberikan perintah khusus;
 - c) Pengawasan dilakukan secara ketat;
 - d) Pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus segera dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu dan kapan harus dilakukan.
- 2) '*Selling*', merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:
- a) Tinggi tugas dan tinggi hubungan;
 - b) Pemimpin menerangkan hubungan;
 - c) Pemimpin memberikan kesempatan untuk menjelaskan;
 - d) Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan;
 - e) Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah.

- 3) "*Participating*", merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri ;
 - a) Rendahnya hubungan dan rendahnya tugas;
 - b) Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi 4 tingkat. yaitu:

- 1) Tingkat kematangan rendah, dengan ciri:
Tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap;
- 2) Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya, dengan ciri: Tidak mampu tetapi mau atau tidak yakin;
- 3) Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi, dengan ciri: Mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap;
- 4) Tingkat kematangan tinggi, dengan ciri: Mampu/ cakap dan mau/yakin.

Kesimpulan

Teori kepemimpinan pendapat **Henry P. Knowless** dan **Borje O. Saxberg**, dalam kehidupan ini terdapat orang yang bersikap baik dan bersifat buruk. Tetapi dalam kenyataannya

tidak ada orang yang baik mutlak demikian pula tidak ada orang yang memiliki sifat buruk mutlak. Sehubungan adanya orang yang memiliki sifat buruk ditumbuhkan dengan teori x dan dengan adanya orang yang memiliki sifat baik diciptakan teori y. Teori ini diciptakan oleh **Douglas Mc. Gregor**.

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan model kepemimpinan diantaranya : sifat pribadi pemimpin, pengalaman memimpin bawahan, lokasi organisasi, kebijaksanaan atasan, teknologi, peraturan perundangan yang berlaku, ekonomi, politik, keamanan disekitarnya.

Di bawah ini model-model kepemimpinan:

- 1) Model kepemimpinan *kontingens*, model ini diciptakan oleh **Fred E. Fielder**;
- 2) Model 3 dimensi kepemimpinan, model ini diciptakan oleh **Reddin**;
- 3) Model kontinum kepemimpinan, model ini diciptakan oleh **Tannenbaum** dan **Schmidt**;
- 4) Model kontinum kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan, model ini diciptakan oleh dua orang ahli yaitu **Vroom** dan **Yetton**;
- 5) Model *kontingens* 5 faktor, model ini diciptakan oleh **Farris**;

- 6) Model kepemimpinan dinamika kelompok, model ini diciptakan oleh **Dorwin Cartwright** dan **Alvin Zander**;
- 7) Model kepemimpinan "*path-goal*", model ini diciptakan oleh **Evans**;
- 8) Model kepemimpinan "*vertical dyad linkage*", model ini diciptakan oleh **Graen**;
- 9) Model kepemimpinan sistem, model ini dikemukakan oleh **Bass**;
- 10) Model kepemimpinan situasional, model ini diciptakan oleh **Paul Hersey** dan **Kenneth H Blanchard**.

| **BAB III**

METODE DAN TIPE KEPEMIMPINAN

1. Pendahuluan

Dahulu banyak orang berpendirian bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari, sebab kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh seseorang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir, jadi orang menyatakan bahwa tidak ada dan tidak diperlukan teori ilmu kepemimpinan. Suksesnya kepemimpinan itu disebabkan karena pemimpin yang memiliki bakat alam yang luar biasa, sehingga dia memiliki kharisma dan kewibawaan seorang pemimpin untuk memimpin massa yang ada disekitarnya. Tegasnya, pemimpin yang sukses itu menjalankan kepemimpinannya tanpa teori, tanpa menjalani pendidikan dan pelatihan sebelumnya.

Kepemimpinannya adalah jenis kepemimpinan yang tidak ilmiah, ia melakukan kepemimpinannya karena dia memiliki bakat bisa menguasai pelaksanaan dalam memimpin.

Dalam perkembangan jaman kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada persiapan secara berencana, melatih calon-calon pemimpin. Semuanya dilakukan dengan lewat perencanaan, penyelidikan, percobaan eksperimen, dan penggemblengan secara sistematis untuk membangkitkan sifat-sifat pemimpin yang unggul, agar mereka berhasil menjalankan tugas-tugasnya. Nilai kepemimpinannya tidak lagi ditentukan oleh bakat alamnya saja, akan tetapi oleh kemampuannya, menggerakkan banyak orang untuk melakukan suatu karya bersama, berkat pengaruh kepemimpinannya yang diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan.

Kepemimpinan seseorang dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Pemimpin yang baik mutlak diperlukan semua perusahaan karena suatu perusahaan akan berhasil atau gagal dalam mencapai tujuannya sebagian besar ditentukan oleh tindakan pemimpin, karena pemimpinlah yang bertanggungjawab atas keberhasilan atau kegagalan perusahaan di dalam mencapai tujuan perusahaan. Tugas pokok pemimpin adalah mempengaruhi, menggerakkan, mendorong dan mengajak bawahannya agar mampu bekerja sama untuk melaksanakan perintahnya demi mencapai tujuan perusahaan

oleh karena itu pemimpin dituntut mampu menerapkan kepemimpinannya yang sebaik mungkin. Tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin akan membantu dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus diikuti bawahannya, tetapi seorang pemimpin yang baik dapat mengerjakan tugasnya melalui kerjasama dengan bawahannya dan berusaha mencapai tujuan bawahan dan tujuan perusahaan. Tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam usaha menggerakkan serta mempengaruhi bawahannya untuk dapat menerapkan tipe kepemimpinan yang sekiranya cocok diterapkan dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya.

2. Metode Kepemimpinan

Dari hubungan antara pemimpin dengan para pengikutnya secara lambat laun akan berkembang metode kepemimpinan. Metode Kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu tujuannya untuk membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugas sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya.

Ordway Tead dalam bukunya "*The art of administration*", mengemukakan metode kepemimpinan di bawah ini, yaitu:

a. Memberi perintah

Perintah itu timbul dari situasi formal dan relasi kerja saja. Perintah biasanya sudah mencakup dalam tugas, kewajiban, tanggungjawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian perintah, antara lain :

- 1) Perintah harus jelas, ringkas, dan tegas serta mudah dimengerti;
- 2) Penggunaan nada suara wajar, ramah, agar mudah dan enak ditangkap;
- 3) Kesopan-santunan dalam penyampaian perintah;
- 4) Perintah tidak terlalu banyak diberikan sekaligus agar tidak membingungkan.

b. Memberikan celaan dan pujian

Celaan harus diberikan secara obyektif dan tidak bersifat subyektif juga tidak disertai emosi-emosi yang negatif (benci, bosan, dendam, curiga, dan lain-lain). Celaan itu

sebaiknya bersifat teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka dimuka orang banyak. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau yang berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya dan bersedia memperbaiki perilakunya. Celaan juga diberikan dengan nada suara yang menenangkan agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati. Sebaliknya pujian supaya diberikan, sebab pribadi yang bersangkutan telah melakukan tugasnya dengan baik dan mampu berprestasi. Pujian ini bisa memberikan semangat kerja dan tenaga baru.

c. Memupuk tingkah laku pemimpin yang benar

Pemimpin harus bersikap jujur, ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih karena ini bisa menurunkan moral anggota-anggota lainnya serta menumbuhkan kecemburuan sosial.

d. Peka terhadap saran-saran

Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka, peka terhadap saran-saran eksternal yang positif. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain untuk kemudian mengkombinasikan dengan ide-idenya. Dengan begitu dia bisa membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran-saran yang baik. Membangkitkan keinginan anggota untuk memberikan saran itu mencerminkan sikap terbuka dan kejujuran

dari pemimpin, yaitu pemimpin menghargai ide-ide baru, mau menerapkan saran-saran yang baik dan berani mengadakan inovasi.

Tipe merupakan corak atau macam pimpinan dalam memimpin perusahaan, lazimnya dilahirkan dengan pembawaan, yaitu mempunyai akal, nafsu, dan sifat, sedangkan sifat itu sendiri pada umumnya berbeda-beda, misalnya; selalu ingin menonjolkan diri, berambisi dan mempunyai sifat dan tipe kepemimpinan masing-masing. Oleh karena itu, sifat atau watak serta pembawaan tadi mencerminkan dan mempengaruhi tindakannya, sehingga munculah beberapa tipe kepemimpinan. Pemimpin dalam bentuk organisasi digolongkan dalam 5 (lima) golongan (5 tipe pemimpin).

Sondang P. Siagian dalam bukunya *Filasafat Organisasi*, mengemukakan pengertian tipe-tipe seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

a. Tipe-tipe pemimpin otokratis

Seorang pemimpin otokratis ialah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat :

- 1) Menganggap organisasi milik pribadi;
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;

- 4) Tidak mau terima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya;
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur-unsur paksaan dan *punitive* (bersifat menghukum).

b. Tipe pemimpin militeristis

Seorang pemimpin yang tipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat :

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sistem pemerintahan yang lebih sering digunakan;
- 2) Dalam menggerakkan bawahan sering bergantung pada pangkat dan jabatan;
- 3) Senang dengan formalitas yang berlebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- 5) Sukar menerima kritik dari bawahan;

6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe pemimpin paternalistis

Seorang pemimpin yang bertipe paternalistis ialah seorang pemimpin yang mempunyai sifat :

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa;
- 2) Bersifat melindungi;
- 3) Jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- 4) Jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan prestasinya.

d. Tipe pemimpin kharismatik

Pemimpin yang mempunyai kharismatik adalah pemimpin yang mempunyai daya tarik yang amat besar, karena pada umumnya mempunyai pengikut yang sangat besar, meskipun pengikutnya sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka jadi pengikut pemimpin itu. Pemimpin yang demikian diberkahi dengan

kekuasaan ghaib (*super natural power*), kekayaan, kesehatan dan profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk kharisma.

e. *Tipe pemimpin demokratis*

Tipe pemimpin demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern, karena:

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk termulia di dunia;
- 2) Selalu mengorganisasikan tujuan dan kepentingan organisasi dengan tujuan dan kepentingan pribadi pada bawahannya;
- 3) Senang menerima saran, kritik, dan pendapat dari bawahannya;
- 4) Selalu mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha pencapaian tujuan;
- 5) Ikhlas apabila bawahan berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan tidak lagi berbuat kesalahan yang sama;

- 6) Berusaha untuk menjadikan bawahan lebih sukses dari padanya;
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Beberapa tipe kepemimpinan menurut **Kartini Kartono** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan" (1994:69), mengemukakan ada 8 (delapan) macam tipe kepemimpinan, yaitu:

a. Tipe kharismatik

Pemimpin kharismatik merupakan kekuatan energy, daya tarik luar biasa yang akan diikuti oleh pengikutnya. Pemimpin ini mempunyai keistimewaan tertentu, misalnya: mempunyai kekuatan ghaib, manusia super, berani dan sebagainya.

b. Tipe paternalistis dan maternalistis

Tipe paternalistis bersikap melindungi sebagai seorang bapak atau sebagai seorang ibu yang penuh kasih sayang. Pemimpin tipe ini memberikan kesempatan pada karyawan untuk berinisiatif dan mengambil keputusan.

c. *Tipe militeristis*

Tipe militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dan atasan ke bawahan yang sifatnya keras otoriter, menghendaki bawahan patuh penuh secara formalitas.

d. *Tipe otokratis*

Tipe otokratis berdasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, dia menjadi raja. Setiap perintah ditetapkan tanpa konsultasi, kekuasaan sangat absolut.

e. *Tipe laissez faire*

Tipe *laissez faire* ini memberikan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan bawahan. Pemimpinnya hanya merupakan simbol yang tidak memiliki keterampilan. Jabatan pemimpin diperoleh dengan jalan yang tidak benar, mungkin melalui sistem *nepotisme*. Pemimpin ini tidak berwibawa, tidak mampu mengawasi karyawan, suasana kerja tidak kooperatif.

f. *Tipe populistis*

Tipe *populistis* ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Dia berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.

g. Tipe administrative

Pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrative secara efektif. Dengan kepemimpinan administrative diharapkan muncul perkembangan teknis, manajemen modern dan perkembangan sosial.

h. Tipe demokratis

Tipe demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan pada para pengikutnya. Tipe ini menekankan pada rasa tanggung jawab dan kerjasama yang baik antar karyawan. Kekuatan organisasi tipe demokratis terletak pada partisipasi aktif dari setiap karyawan.

Tipe kepemimpinan menurut **George R. Terry** yang dialihbahasakan oleh **Bedjo Siswanto** (1990:180), mengemukakan ada 6 macam tipe kepemimpinan, yaitu:

a. Kepemimpinan pribadi (*personel leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahan sehingga timbul hubungan pribadi yang intim;

b. Kepemimpinan non-pribadi (*non-personel leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antar atasan

dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan melalui *planning* dan instruksi-instruksi tertulis;

c. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena dirinya orang yang paling berkuasa. Bawahan ini digerakkan dengan jalan paksaan sehingga pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut;

d. Kebapakan (*paternal kepemimpinan leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan, tujuannya adalah untuk melindungi dan memberi arah, tindakan dan perilaku ibarat seorang bapak kepada anaknya;

e. Kepemimpinan alamiah

Kepemimpinan tipe ini biasanya timbul dengan sendirinya secara spontan, kepemimpinan jenis ini menuntut keahlian di mana dia berperan di dalamnya. Pada situasi ini peranan bakat amat menonjol sebagai bawaan sejak lahir atau mungkin faktor keturunan;

f. Kepemimpinan demokratis

Pada tipe ini seorang pemimpin bertindak secara demokratis. Ia beranggapan bahwa dirinya adalah merupakan bagian integral yang sama-sama merupakan elemen sebuah perusahaan, dan secara bersama-sama mewujudkan tanggung jawab tentang produktivitas yang tinggi karena setiap individu merupakan potensi yang berharga dalam merealisasikan tujuan.

Kesimpulan

Pada dasarnya bahwa kepemimpinan pada jaman sekarang ini berbeda dengan jaman dahulu, hal ini dapat dilihat pada kriterianya di mana dengan jalan dahulu hanya berpegang teguh pada bakat yang dimiliki serta membutuhkan semacam pendidikan dan pelatihan yang bersifat formal, sedangkan kepemimpinan pada jaman sekarang sangat dibutuhkan pendidikan dan pelatihan secara formal selain bakat dan pengalamannya guna mendukung tugas yang diembannya, sehingga kepemimpinannya harus dapat dipertanggungjawabkan secara formal. Agar semua itu dapat terlaksana dengan baik seorang pemimpin tidak akan terlepas dari teori-teori kepemimpinan yang ada.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana cara pemimpin itu menjalankan kepemimpinannya dengan baik, karena gagal atau berhasilnya suatu organisasi/

perusahaan merupakan tanggung jawab dari seorang pemimpin. Pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan kepemimpinannya dengan baik sesuai dengan tugas pokok dari pemimpin.

Seorang pemimpin mempunyai sifat yang berbeda-beda sehingga tingkah laku dalam memimpin pun membedakan dirinya dengan orang lain. Tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat menentukan keberhasilan seorang pemimpin dalam usaha menggerakkan serta mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki pemimpin, dengan demikian seorang pemimpin dituntut untuk dapat menerapkan tipe kepemimpinan mana yang cocok diterapkan dalam sebuah organisasi yang dipimpinnya.

| **BAB IV**

MANAJEMEN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

1. Pendahuluan

Hubungan antara manajemen dan gaya kepemimpinan sangat erat. Hubungan yang erat ini, karena kedua-duanya sebagai suatu proses, melibatkan usaha dan kerja sama antar dua orang atau lebih, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam setiap kegiatan organisasi dalam tingkat dan jenis apapun, peranan manajemen dan gaya kepemimpinan akan saling terkait di dalamnya. Karena kaitan yang erat ini, ada kalanya sulit untuk membedakan antara manajemen dan gaya kepemimpinan.

Bahkan ada yang berpendapat, bahwa manajemen pada hakikatnya adalah ilmu pengambilan keputusan. Manajemen adalah pemecahan masalah, seperti diketahui

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan merupakan salah satu dari ketiga fungsi utama seorang manajemen, yaitu peran interpersonal, informasional dan desesional.

Oleh karena itu, ada pula pendapat yang mengatakan, bahwa ilmu manajemen adalah ilmu yang mempelajari bagaimana orang melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya melalui kerjasama dengan orang lain. Dalam pencapaian tujuan organisasi, manajemen merupakan sarana utama administrasi. Sebab manajemen pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer untuk merencanakan, mengatur, menggerakkan, dan mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Lahir berbagai definisi kerja tentang manajemen, disatu pihak lebih menekankan manajemen sebagai suatu seni, sedang dipihak lain manajemen dipandang sebagai suatu proses. Bahkan ada pendapat pula yang mengemukakan manajemen merupakan serangkaian tugas-tugas yang perlu dilaksanakan oleh seorang manajer.

Diantara berbagai pendapat tersebut, adalah sebagai berikut :

a. **Mary Bakker Follett;**

Seperti halnya tokoh-tokoh manajemen yang lain, beliau mengemukakan, bahwa manajemen adalah '*the art of getting done trough people*'. Berdasarkan definisi

tersebut manajemen sebagai seni (*art*), kiat atau keahlian akan lebih menekankan perlunya kerjasama, keterlibatan dua orang atau lebih dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keterlibatan kerjasama ini akan terwujud apabila digerakan oleh suatu kiat yang dimiliki oleh seorang manajer;

b. **James A.F. Stoner:**

"Manajemen is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational member and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goal".

Kesimpulan **Stoner**, bahwa *"Manajemen is the process by which the goals are achieved"*. Manajemen adalah proses mencapai tujuan. Definisi tersebut berbeda dengan definisi yang pertama, yang lebih menekankan bahwa manajemen adalah proses, di dalamnya mengandung berbagai indikasi sebagai berikut:

- 1) Merupakan rangkaian kegiatan usaha kerjasama dalam mencapai tujuan;
- 2) Sebagai rangkaian kerjasama, berarti menggambarkan adanya kegiatan bersama. (*interrelated activities*), dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, mengevaluasi dan mengembangkan;

- 3) Sebagai proses kegiatan mencapai tujuan, berarti di dalamnya terjadi hubungan kerjasama dan pendayagunaan sumber-sumber daya yang berupa; manusia, dana, sarana, dan prasarana;
- 4) Agar proses kegiatan dapat berfungsi dengan sebaik-baiknya, diperlukan seorang manajer yang bertanggungjawab atas tercapainya tujuan-tujuan yang ditetapkan.

c. **Lester Robert Bittel;**

'Manajenier is performance of the critical functions essential to the success of an organization.
Essensialitas definisinya bahwa manajemen lebih menekankan kepada peranan, tugas apa yang perlu dikerjakan oleh setiap manajer dalam mewujudkan serangkaian perannya selaku manajer.

d. **G.R. Terry**, dalam bukunya "*Principle of management*", mengemukakan sebagai berikut :

- 1) "*The force that runs and enterprise and is reponsiphie for its succes of failure*" (kekuasaan yang mengatur suatu usaha dan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan dari padanya);

- 2) *Management is' the performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talents and resources"* (manajemen adalah penyelenggaraan usaha penyusunan dan pencapaian hasil yang diinginkan dengan menggunakan upaya-upaya kelompok, terdiri atas penggunaan bakat-bakat dan sumber daya manusia);

- 3) *"Management is simply getting things' done through people"* (secara sederhana, manajemen adalah melaksanakan perbuatan-perbuatan tertentu dengan menggunakan tenaga orang lain).

Manajemen dapat disebut pula sebagai pengendalian suatu usaha, yaitu merupakan:

- 1) Proses pendelegasian atau pelimpahan wewenang kepada beberapa penanggungjawab dengan tugas-tugas kepemimpinan;

- 2) Proses penggerakan serta bimbingan pengendalian semua sumber daya manusia dan sumber materil dalam kegiatan mencapai sasaran. Berdasarkan sasarannya manajemen memiliki sasaran yang luas, bukan sekedar menggerakkan sumber daya manusia melainkan sumber-sumber daya yang lain, seperti dana, sarana, prasarana,

dan suasana kerja organisasi dengan tujuan agar sumber-sumber tersebut dapat berfungsi efektif dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Manajemen berfungsi secara menyeluruh, oleh sebab itu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya seorang manajer mempunyai peranan yang sangat luas, berbeda dengan seorang administrasi dan *leader*, mulai merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan bagaimana proses kegiatan manajemen berhasil mencapai tujuan organisasi. Karena peranannya yang amat luas itulah, maka seseorang yang dikatakan manajer juga sekaligus dapat disebut seorang *leader* (pemimpin).

Sebaliknya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi proses manajemen yang menjadi tanggungjawab seorang manajer, disamping fungsi-fungsi lain, seperti; merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengevaluasi dan mengembangkan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin atau *leader* sekaligus tidak bisa dikatakan sebagai manajer, sebab seorang *leader* adalah seorang yang berperan melaksanakan salah satu fungsi manajer, yaitu menggerakkan orang lain, baik bawahan, teman sekerja maupun atasan dengan kewibawaan, agar orang lain baik secara perorangan maupun kelompok mau melakukan atau melaksanakan kegiatan sesuai dengan keinginan pemimpinnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi,

sasaran utama kepemimpinan adalah sumber daya manusia. Sedangkan manajemen disamping sumber daya manusia juga sumber-sumber daya yang lain.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang sering ditemukan dalam lingkup organisasi, diantaranya :

a. Kelompok gaya dasar

1) "*Separated*" (pemisah);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dan perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang lain maupun tugas;

2,) "*Dedicated*" (pengabdian);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dan perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas;

3) "*Related*" (penghubung);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dan perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan rendah terhadap tugas;

4) "*Integrated*" (terpadu);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dan perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

b. Kelompok gaya efektif

1) "*Bureaucrat*" (birokrat);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang lain maupun terhadap tugas. Pemimpin gaya birokrat terutama yang tertarik pada berbagai peraturan dan berkeinginan untuk memelihara peraturan tersebut serta mengontrol situasi yang mereka gunakan secara sungguh-sungguh;

2) "*Benevolent autocrat*" (otokrat bijak);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak perilakunya yang berorientasi rendah pada orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat bijak mengetahui dengan pasti yang diinginkan dan bagaimana memenuhi keinginan itu nampak menyebabkan kebencian dari pihak lain;

3) "*Developer*" (pengembang);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya pengembang memiliki kepercayaan penuh terhadap para bawahannya dan sangat memperhatikan pengembangan para bawahan sebagai individu-individu;

4) "*Executive*" (eksekutif);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang ataupun tugas. Pemimpin bergaya eksekutif merupakan seorang pendorong yang baik, menetapkan ukuran baku yang tinggi. Menghargai perbedaan-perbedaan individu bawahan, serta memanfaatkan tim dalam bekerja.

c. Kelompok gaya tak efektif

1) "*Deserter*" (pelari);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya pelari tidak bersedia terlibat dalam tugas dan pasif.

2) "*Autocrat*" (otokrat);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat tidak memiliki kepercayaan terhadap orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.

3) "*Missionary*" (penganjur);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah pada tugas. Pemimpin bergaya penganjur merupakan tipe "*dogooder*" yang menilai keserasian dalam dirinya.

4) "*Compromiser*" (kompromis);

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas dalam situasi memaksa hanya memperhatikan pada seseorang atau tidak. Pemimpin bergaya kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk, banyak tekanan yang mempengaruhi.

Pendapat lain tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh **Bill Woods**, antara lain;

a. Otokratik;

Pemimpin otokratik membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggungjawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Jika ada, maka ada

komunikasi bersifat turun ke bawah, bila wewenang dan pimpinan otokratik menjadi menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti.

b. Demokratik;

Pemimpin yang demokratik (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat ke dua arah (*ambiguiti*). Beberapa tanggungjawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin.

Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi di mana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenalkan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai dari kesalahan.

c. Kendali bebas;

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya

sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat lebih efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Kesimpulan

Manajemen adalah fungsi yang menjalankan bisnis. Fungsi yang umum diantaranya; merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengendalikan, mengkoordinasikan, menganggarkan, berinovasi dan mewakili. Manajer dan pemimpin dapat menyelesaikan pekerjaan melalui kerja orang lain dengan kepemimpinan yang sesuai. Dalam hal ini, manajemen dan pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang efektif berusaha untuk menciptakan kepuasan kerja dan pencapaian kerja.

Bahwasanya hubungan antara manajemen dan kepemimpinan erat sekali kaitannya, begitu juga dengan gaya kepemimpinan. Karena manajemen pada hakikatnya adalah ilmu pengambilan keputusan dimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi suatu pengambilan keputusan yang akan ditetapkan.

Dalam hal ini, manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajemen untuk merencanakan, mengatur, menggerakkan dan mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas dari setiap individu dimana setiap individu mempunyai jiwa kepemimpinan. Sehingga setiap individu harus mempunyai jiwa kepemimpinan berciri khas tersendiri untuk membedakan dengan orang lain dan juga bisa bermanfaat bagi semua pihak.

| **BAB V**

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI

1. Pendahuluan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memerikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Maka pemimpin itu harus mahir melaksanakan tugas kepemimpinannya, jika ia ingin sukses dalam melakukan tugas-tugasnya, pemimpin juga harus mengenal dengan baik sifat-sifat pribadi pengikutnya dan mampu menggerakkan seluruh potensi dan tenaga bawahannya seoptimal mungkin dalam setiap gerak bawahannya demi suksesnya organisasi.

Keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung dan keberhasilannya dalam kegiatan komunikasi, seorang tak mungkin menjadi pemimpin tanpa punya pengikut atau bawahan.

Lebih tinggi kedudukannya sebagai pemimpin, maka akan lebih banyak pengikutnya. Akan tetapi, tak mungkin ia dapat menaiki tangga kepemimpinannya tanpa membina hubungan komunikasi dengan pengikut-pengikut dan bakal atau calon pengikutnya.

Komunikasi adalah hubungan kontak antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Komunikasi diartikan pula sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan saling tukar pikiran atau pendapat.

Kepemimpinan adalah hubungan manusia, maka komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan pula. Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan.

2. Komunikasi dalam Proses

a. Pengertian komunikasi

Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing mempengaruhi, atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain dalam mencapai sesuatu tujuan tertentu. Antara sang pemimpin atau pengikut terdapat suatu kesangkut-pautan yang bersifat komunikatif.

Hakikat kepemimpinan adalah apa yang si pemimpin komunikasikan dan bagaimana ia mengkomunikasikannya. Kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Seorang yang ingin menjadi pemimpin belajar untuk bisa berkomunikasi efektif

Menurut **Edward Depari**, definisi komunikasi adalah proses penyampaian gagasan harapan dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampaian pesan ditujukan kepada penerima pesan.

Menurut **Charles H. Cooley** definisi komunikasi adalah mekanisme yang mengadakan hubungan antar manusia dan semua lambang dan pikiran-pikiran bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan serta menyediakan tepat pada waktunya. Definisi tersebut meliputi beberapa unsur. Pertama, ide dan komunikasi sebagai dasar yang hakiki bagi hubungan manusia. Kedua komunikasi sebagai proses yang menyebabkan hubungan tersebut menjadi suatu kegiatan.

Dengan demikian karena kepemimpinan adalah hubungan manusia, maka komunikasi dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan pula. Komunikasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan.

b. Proses komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pengoperasian lambang-lambang yang mengandung pengertian tertentu oleh seseorang kepada orang lain. Proses komunikasi meliputi unsur-unsur:

- 1) Komunikatur; yaitu orang yang menyampaikan atau mengatakan atau menyiarkan pesan;

- 2) Pesan; yaitu ide, informasi, opini dan sebagainya;
- 3) Saluran; alat yang dipergunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan;
- 4) Komunikan; orang yang menerima pesan;
- 5) Efek; pengaruh kegiatan komunikasi yang dilakukan komunikator kepada komunikan.

Sukses atau tidaknya komunikasi tergantung pada efek dan kegiatan komunikasinya. Sudah tentu tergantung apa yang dikomunikasikannya dan bagaimana mengkomunikasikannya. Apa yang dikomunikasikan oleh pemimpin kepada pengikutnya, dalam proses komunikasi adalah pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan yang berisi informasi.

Bagaimana komunikasi dilangsungkan, yaitu dapat dilakukan dengan cara komunikator sebagai *encoder*, yaitu sebagai orang yang menformulasikan pesan yang kemudian menyampaikannya kepada orang lain. Orang yang menerima pesan ini sebagai *decoder*, yakni menterjemahkan lambang-lambang pesan kedalam konteks pengertian sendiri lalu komunikan ini memberi tanggapan dan jika ia melakukan secara terbuka ia menjadi *encoder* yang menyampaikan pesan kepada

komunikator yang semula atau bisa juga kepada orang lain. Dengan kata lain, *decoder* menjadi *encoder* bagi pesan baru biasanya pesan baik.

3. Bentuk-bentuk Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi intrapersonal.
Adalah komunikasi dengan diri sendiri dengan perkataan baik yang bertindak sebagai komunikator maupun sebagai komunikan adalah diri seseorang;
- b. Komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi.
Adalah proses komunikasi yang hanya berlangsung antara seorang komunikator dengan komunikan, paling banyak 2 orang;
- c. Komunikasi kelompok.
Adalah komunikasi yang berlangsung antara seseorang (komunikator) yang banyaknya lebih dari 2 orang, biasanya dilakukan dalam satu ruangan;
- d. Komunikasi massa.
Adalah proses penyebaran beragam pesan oleh komunikator melalui media massa seperti: surat kabar, radio dan televisi untuk disampaikan kepada khalayak atau komunikan.

4. Faktor Manusia dalam Komunikasi

Faktor sentral dari komunikasi adalah manusia. Secara *filogenetis*, manusia yang satu berbeda dengan manusia lainnya dalam pertumbuhan psikologis, yang akan berpengaruh terhadap daya persepsinya dan kemampuan konsepsinya mengenai setiap pesan yang ia terima hal ini akan berpengaruh terhadap kesediaan untuk melakukan kegiatan tertentu sebagaimana diinginkan komunikator.

Secara *ontogenetis* manusia berbeda pula antara yang satu dengan lainnya yang disebabkan pengalaman dan pendidikannya yang juga akan berpengaruh terhadap persepsinya dan kemampuan konsepsinya mengenai pesan yang diterima, pada gilirannya akan berpengaruh pula terhadap pengaturan pikiran dan perasaan ketika melakukan tanggapan atau menyampaikan umpan balik kepada komunikator. Secara sosiologis manusia juga berbeda antara satu dengan yang lainnya sebagai akibat dan hubungan sosial dan interaksi sosialnya. Seseorang akan bersikap dan berperilaku lain kalau ia berada dalam kelompok kecil dan jika dia berada ditengah-tengah masyarakat. Dalam situasi yang berbeda itu, setiap individu akan berbeda pula dalam melakukan suatu tindakan sebagai efek pesan komunikasi yang menerpanya.

Dalam proses komunikasi kepemimpinan, seorang pemimpin sebelum bertindak sebagai komunikator terlebih dahulu hendak memonitor, menguping, mencari informasi siapa

sesungguhnya orang yang akan menjadi sasaran komunikasinya itu. Baru ia menyampaikan pesan. Pada waktu ia berkomunikasi atau sesudah berkomunikasi, ia akan berupaya mengetahui tanggapan orang yang dijadikan sasaran.

5. Aspek Media dalam Komunikasi

Yaitu:

Komunikasi berlangsung melalui dua medium,

a. Medium yang bersifat abstrak universal.

Yaitu Bahasa. Bahasa berfungsi sebagai pembaca pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain. Seseorang akan memahami pikiran atau perasaan orang lain kalau disampaikan kepadanya melalui bahasa;

b. Medium yang sifatnya kongkret teknis.

Yaitu sebagai penerus pesan yang telah ditransformasikan dengan bahasa. Digunakan media ini sebagai sasaran berada dalam jarak yang jauh atau disebabkan sasaran yang banyak jumlahnya. Maka dipakailah surat, telepon, telegram, poster, spanduk, pamflet, brosur, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan lain-lain.

Dalam kepemimpinan media komunikasi yang disebutkan di atas penting sekali peranannya. Sekarang ini pemimpin-pemimpin kita dapat menyampaikan pesannya kepada seluruh rakyat pada saat yang sama melalui media komunikasi massa seperti radio dan televisi.

6. Konsep Umpan Balik Komunikasi

Konsep umpan balik adalah tanggapan komunikan yang sampai kepada komunikator baik sampainya itu dengan sendiri atau disampaikan dengan sengaja oleh komunikan. Dalam proses komunikasi tanggapan tidak terlalu diketahui oleh komunikator. Umpan balik dapat dipengaruhi bahkan menentukan berhasilnya komunikasi.

Dalam komunikasi manusia dikenal beberapa jenis umpan balik tergantung dari mana kita meninjaunya, yaitu. Umpan balik ditinjau dan prosesnya, yaitu:

- 1) Umpan balik internal.
Yaitu terjadi kepada diri seseorang. Ketika ia sedang berkomunikasi, ia akan memperoleh umpan balik dan pesannya sendiri;
- 2) Umpan balik eksternal.
Yaitu pesan balik dan komunikator baik dan komunikan, maupun media massa sebagai sarana komunikasi
- 3) Umpan balik seketika.
Yaitu pesan balik berlangsung terdapat dalam proses komunikasi tatap muka antar pribadi atau proses komunikasi kelompok kecil;

- 4) Umpan balik tertunda.
Yaitu pesan balik yang merupakan tanggapan atau reaksi seseorang terhadap suatu pesan proses komunikasi yang disiarkan media massa.
- b. Umpan balik ditinjau dan sifatnya, yaitu:
- 1) Umpan balik tertunda.
Yaitu pesan balik dan komunikasi dalam bentuk ungkapan dengan kata-kata;
 - 2) Umpan balik nirverbal.
Yaitu pesan balik yang disampaikan komunikasi kepada komunikator, tidak dalam bentuk kata-kata, melainkan berbentuk lambang lain, misalnya tepuk tangan;
 - 3) Umpan balik positif.
Yaitu pesan balik yang menunjukkan pertanda bahwa komunikasi merasa setuju atau dapat menerima yaitu mendukung pesan yang dinyatakan komunikator;
 - 4) Umpan balik negatif.
Yaitu : yang menunjukkan pertanda bahwa komunikasi tidak setuju atau tidak menerima, bahkan reaksinya berbentuk kritik ataupun luapan amarah;

- 5) Umpan balik nol.
Yaitu pesan balik yang disampaikan oleh komunikan tetapi maksudnya tidak dimengerti oleh komunikator;
- 6) Umpan balik netral.
Yaitu pesan balik dan komunikan kepada komunikator, tetapi apa yang diungkapkan oleh komunikan tidak relevan dengan topik pembahasan.

7. Manfaat Komunikasi

Manfaat komunikasi khususnya bagi suatu organisasi, adalah sebagai berikut:

- a. Menghubungkan semua unsur yang melakukan hubungan pada semua lapisan hingga menimbulkan rasa kesetiakawanan;
- b. Semua jajaran pimpinan dapat langsung mengetahui keadaan bidang-bidang yang dibawahinya sehingga pengendalian operasional yang efisien;
- c. Meningkatkan rasa tanggung jawab semua anggota, dan melibatkan mereka pada kepentingan organisasi;
- d. Memunculkan saling pengertian dan saling menghargai tugas masing-masing, sehingga meningkatkan rasa kesatuan.

8. Tujuan Komunikasi

Pada umumnya komunikasi mempunyai beberapa Tujuan, antara lain:

- a. Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti;
- b. Memahami orang lain;
- c. Supaya gagasan dapat diterima orang lain;
- d. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Secara singkat dapat kita katakan bahwa komunikasi itu bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan, dan tindakan, setiap kali kita bermaksud mengadakan komunikasi maka kita perlu meneliti apa yang menjadi tujuan kita.

9. Peranan Pimpinan dalam Komunikasi

- a. Pemimpin sebagai komunikator.

Seorang komunikator akan mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan sifat, pendapat dan tingkah laku komunikan untuk melakukan mekanisme daya tarik jika pihak komunikan merasa bahwa komunikator juga ikut serta dengannya, dengan kata lain pihak komunikan bersedia taat pada isi pesan yang disampaikan komunikator.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan apabila seseorang pemimpin tampil sebagai komunikator, yaitu:

1) Kerangka referensi.

Yaitu seorang pemimpin akan berhasil dalam komunikasinya apabila pesan yang disampaikan cocok dengan kerangka referensi. Kerangka referensi seseorang dibentuk sebagai hasil dan pengalaman, pendidikan, dan pengertian-pengertian dari kelompoknya atau orang lain;

2) Konteks situasional.

Yaitu suasana pada saat suatu pesan komunikasi telah disampaikan kepada seseorang termasuk konteks situasional adalah kondisi dalam hubungan dengan komunikasi, yaitu dan komunikan;

3) *Konotasi*.

Yaitu meyangkut kata-kata sebagai alat untuk mengekspresikan gambaran dalam benak, yakni pikiran dan perasaan.

b. Pemimpin sebagai negoitor.

Dalam situasi perundingan, seorang pemimpin bertindak bukan saja sebagai komunikator, tetapi sekaligus sebagai komunikan. Dalam situasi seperti itu ia menyampaikan pesan persuasinya, tetapi pada saat itu pula ia gilirannya menerima pesan persuasi lawannya itu sendiri ataupun lebih dari satu orang;

c. Pemimpin sebagai monitor.

Yang dimaksud pemimpin sebagai monitor ialah fungsi seorang pemimpin mengobservasi serta meneliti gejala-gejala yang muncul di masyarakat yang mungkin menimbulkan pengaruh pada dirinya, pada kelompoknya dan organisasi yang diwakilinya.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam fungsinya sebagai monitor, yaitu:

- 1) Umpan balik tertunda, yaitu seorang pemimpin sebagai monitor perlu segera meneliti apa yang terjadi sebab tanggapan itu negatif, yang mungkin terjadi salah pengertian prasangka;
- 2) Sikap dan opini publik, bagi seorang pemimpin yang penting bukan hanya kepekaan terhadap opini, tetapi juga kepekaan terhadap sikap, baik sikap seseorang maupun sikap masyarakat ia harus waspada jangan sampai sikap negatif langsung menjadi tindakan. Maka seorang pemimpin perlu memancingnya agar diekspresikan. Seorang pemimpin perlu mempunyai kebiasaan untuk bergaul dengan masyarakat, sebab sikap tidak dapat diobservasi dari balik meja tulis dan interaksi. Dalam interaksi tersebut, dengan alat mata dan telinganya ia merekam setiap gejala sikap yang mungkin berpengaruh terhadap kepemimpinannya.

Kesimpulan

Kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Antara sang pemimpin dan pengikut terdapat suatu kesangkutpautan yang bersikap komunikatif.

Komunikasi adalah mekanisme yang mengadakan hubungan antar manusia dan semua lambang dan pikiran-pikiran bersama dengan arti yang menyertainya melalui keleluasaan serta menyediakan tempat pada waktunya.

Proses komunikasi meliputi unsur-unsur, sebagai berikut:

1. Komunikator;
2. Pesan;
3. Saluran;
4. Komunikan;
5. efek.

Bentuk-bentuk komunikasi, antara lain:

1. Komunikasi interpersonal dan intrapersonal;
2. Komunikasi kelompok;
3. Komunika massa.

Komunikasi langsung melalui:

1. Medium yang sifatnya abstrak universal;
2. Medium yang sifatnya kongkret teknis.

Komunikasi. Dalam komunikasi manusia dikenal beberapa jenis umpan balik tergantung dan mana kita meninjaunya. Umpan balik ditinjau dan prosesnya, antara lain:

1. Umpan balik internal;
2. Umpan balik eksternal;
3. Umpan balik seketika;
4. Umpan balik tertunda.

Umpan balik ditinjau dan sifatnya, antara lain:

1. Umpan balik verbal;
2. Umpan balik nirverbal;
3. Umpan balik positif;
4. Umpan balik negatif;
5. Umpan balik nol;
6. Umpan balik netral.

Peranan pemimpin dalam komunikasi, adalah sebagai berikut:

Pemimpin sebagai komunikator;

1. Pemimpin sebagai negotiator;

2. Pemimpin sebagai monitor.

| **BAB VI**

KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK

1. Pendahuluan

Masalah peranan kepemimpinan, tidak banyak berbeda dengan bab terdahulu yaitu membahas makna kepemimpinan dalam kerangka manajemen. Dalam bab-bab, tersebut telah diungkapkan mengenai peranan manajemen.

Jadi, dalam kerangka manajemen, kepemimpinan merupakan subsistem dan pada manajemen. Namun mengingat peranan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan maka timbul pemikiran diantara para ahli manajemen, dirasakan perlunya lebih jauh mengungkapkan dan memahami peranan apa saja yang menjadi beban dan tanggungjawab.

Peranan seorang pemimpin tidak hanya menggerakkan bawahan tetapi seorang pemimpin juga mempunyai peranan dalam hal menyelesaikan masalah baik antara atasan dengan bawahan maupun antara bawahan dengan bawahan.

Dalam kehidupan organisasi yang di dalamnya melibatkan interaksi antar berbagai manusia, baik secara individu maupun secara kelompok. masalah konflik merupakan fakta yang bisa dihindarkan. Konflik itu sendiri pada hakekatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan dan dianalisis. Oleh karena itu, konflik sebagai suatu proses yang saat menarik dalam dunia manajemen, sehingga untuk lebih jauh memahami suatu konflik, ada diantaranya menganalisis konflik itu sendiri dan berbagai sudut pandang, antara lain pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dan terjadinya proses konflik, bidang dan manajemen konflik.

Di dalam pelaksanaan penyelesaian konflik ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manager, yaitu:

- a. Bahwa penyelesaian konflik bukanlah menilai mana yang benar dan mana yang salah, tetapi untuk membawa pihak-pihak yang terlibat agar melihat apa yang menjadi inti permasalahan secara objektif. Di sini seorang manager dituntut untuk melihat permasalahan secara dingin, tetapi dalam menghadapi pihak-pihak yang terlibat konflik harus secara hangat.
- b. Dalam penyelesaian konflik organisasi, manager harus dituntut untuk mempunyai sikap empati dan adil, bukannya netral. Karena kalau netral berarti tidak tahu apa-apa. Empati artinya bahwa seolah-olah kita

menghayati atau mengetahui apa yang dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat tetapi bukan berarti setuju. Sedangkan adil artinya bahwa tidak ada satu pihak yang merasa direndahkan atau diabaikan.

- c. Terakhir adalah mencari temuan-temuan. Fakta, penelusuran bersama sejauh mungkin dan memecahkan masalah yang masuk akal sehingga membuka menuju hal-hal yang konstruktif.

2. Kepemimpinan dan Konflik

Kehidupan dalam masyarakat terutama di kota-kota besar itu sifatnya tergesa-gesa dipenuhi banyak persaingan dan perlombaan hidup, karena orang suka membandingkan diri sendiri dengan orang lain. Suasana penuh kompetisi ini sering diwarnai oleh tingkah laku penduduknya yang kurang wajar. Karena itu banyak muncul konflik-konflik antara individu dengan individu lain dan antara kelompok satu dengan kelompok lainnya.

Dalam keberadaan bersama dan kehidupan bermasyarakat dengan orang lain pertikaian konflik merupakan bagian dan kehidupan. Karena itu juga menjadi garapan bagi kepemimpinan khususnya kepemimpinan pada tingkat puncak.

Definisi konflik (dari kata *con-fligere*, *conflictum* saling bertentangan) ialah semua bentuk penentangan ketidaksesuaian, ketidakserasian interaksi- interaksi yang saling bertentangan.

Adapun pendapat **Clinton F. Fink** mendefinisikan sebagai berikut:

- a. Konflik adalah antagonis berkaitan dengan tujuan yang tidak disesuaikan, tidak bisa dipertemukan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan dan nilai-nilai yang berbeda.

- b. Konflik adalah interaksi yang antagonis, mencakup tingkah laku mulai dari perlawanan halus, tersembunyi sampai dengan perlawanan yang tidak terkontrol perang dan lain-lain. Untuk menengahi konflik di semua bidang kehidupan maka terdapat 3 (tiga) pendekatan antara lain:
 - 1) Pendekatan pemimpin yang tradisional menyatakan bahwa konflik ini sifatnya merugikan, karena demi kerukunan dan ketegangan antara pihak yang bertingkai, bila konflik muncul harus segera dilenyapkan, karena konflik ini mengandung ke tidak sesuaian, perselisihan dan permusuhan yang harus diberantas;

 - 2) Pendekatan pemimpin *behavioral* atau netral pandangan tradisional kuno kemudian diikuti dengan pandangan *behavioral* yang melihat konflik sebagai ciri hakiki tingkah laku manusia yang berkembang

sebagai "*built in element*". Konflik ini bersumber dari perbedaan kodrati masing-masing individu dan kelompok. Penyelesaian terhadap perbedaan ini berarti penyelesaian terhadap individu-individu dan kelompok itu sendiri;

- 3) Pendekatan pemimpin yang modern dalam pendekatan ini mereka menyatakan antara lain konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan, dan konflik itu merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer. Orang harus mengembangkan manajemen konflik, menstimulir konflik, dan harus bisa memecahkan dengan bantuan manajemen konflik. Organisasi yang terus menerus maju berkembang itu pada umumnya lebih banyak didukung oleh unsur-unsur, konflik-konflik kecil dikalangan pemimpin jika dibandingkan dengan hanya ada persetujuan belaka.

Dalam proses pertumbuhan yang berlangsung dan berkembang organisasi pasti mengalami banyak perubahan. Maka tanggungjawab pemimpin yang paling utama adalah memandu secara bijaksana dan efisien unit-unit organisasi ditengah-tengah pertikaian yang berlangsung.

3. Teknik Merangsang Timbulnya Konflik

Konflik ini berlangsung pada setiap tingkat organisasi dan di tengah masyarakat. Oleh karena itu, perlu dikembangkan pengelolaan konflik, dengan jalan sebagai berikut:

- a. Menemukan konflik-konflik;
- b. Menganalisis dan mengadakan evaluasi terhadap konflik-konflik;
- c. Memilih tindakan-tindakan yang tepat untuk melakukan koreksi terhadap penyimpangan dan kesalahan-kesalahan.

4. Alat-alat Manajemen Konflik

Pemimpin harus mampu mendorong bawahan dan pengikutnya mengemukakan ide-ide sendiri, berpartisipasi aktif, dan mau menerima banyak perbedaan serta keanekaragaman. Adapun alat-alat untuk mengatasi konflik-konflik yang sedang terjadi dalam organisasi atau masyarakat, antara lain:

- a. Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif;
- b. Mempersatukan tujuan;
- c. Menghindari konflik;
- d. Memperhalus konflik;
- e. Dan kompromi.

5. Ciri-ciri Suatu Konflik

Suatu konflik akan terjadi, apabila dalam kenyataan menunjukkan diantara timbulnya berbagai gejala, sebagai berikut:

- a. Paling tidak ada 2 (dua) belah pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat suatu intraksi yang saling berlawanan;
- b. Adanya saling bertentangan dalam mencari tujuan;
- c. Adanya interaksi antara ke 2 (dua) belah pihak yang bertikai;
- d. Adanya tindakan yang saling berhadapan;
- e. Adanya ketidaksesuaian dalam mengemukakan pendapat.

6. Sumber Konflik

Apabila tidak terjadi ketidak serasian atau terganggunya kerja sama antara berbagai hal akan merupakan sumber timbulnya suatu konflik. Dengan kata lain, tiga faktor penting keterkaitan dengan keberadaan organisasi masing-masing, yaitu: sumber daya manusia struktur organisasi dan masalah komunikasi.

Apabila yang dimaksud konflik tersebut adalah segala macam pertentangan atau interaksi dengan menggunakan kekerasan atau lebih jelas lagi dirumuskan, segala macam bentuk hubungan antar manusia yang saling berlawanan. Maka, secara singkat dapat disimpulkan bahwa sumber konflik dalam suatu organisasi tidak lain ialah, manusia dan perilakunya struktur organisasi dan komunikasi.

Kesimpulan

Konflik adalah bentuk interaksi yang bertentangan antara perbedaan paham, ide-ide dan pendapat, perselisihan, bahwa penyelesaian konflik bukanlah menilai mana yang benar dan mana yang salah tetapi untuk membawa pihak-pihak yang terlibat agar melihat apa saja yang menjadi permasalahan. Dalam menyelesaikan konflik organisasi, manajer dituntut untuk mempunyai sikap empati dan adil mencari temuan-temuan yang nyata, dengan cara menyelesaikan bersama.

Keberhasilan manajemen konflik adalah inti dari manajemen yang sukses. Khususnya pemimpin yang berkepentingan sekali dengan kelangsungan hidup organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Oleh karena itu, memahami dan mengelola konflik adalah tugas penting dan paling sulit bagi pemimpin untuk mencapai suksesnya lembaga.

| **BAB VII**

BAGAIMANA MENJADI PEMIMPIN YANG BAIK ?

1. Pendahuluan

Barangkali dapat disepakati bahwa salah satu faktor yang paling menentukan bagi suatu keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan. Sejarah pertumbuhan peradaban manusia telah banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberlangsungan kumpulan manusia bermasyarakat adalah lemah-kuatnya atau efektif-tidaknya kepemimpinan. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila masalah kepemimpinan menjadi isu sentral dari generasi ke generasi.

Namun sebelum kita membahas lebih lanjut tentang keefektifan kepemimpinan ada baiknya kita bahas kembali apa arti pemimpin dan kepemimpinan itu sendiri. Pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan

atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sementara kepemimpinan diartikan sebagai usaha/kegiatan mempengaruhi orang-orang lain agar mereka mau bekerja kearah pencapaian sasaran tertentu (**G.R. Terry**). Namun sebenarnya arti dari mempengaruhi saja tidaklah cukup karena selain mempengaruhi juga merupakan proses mendorong dan membantu orang lain bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan.

Para ilmuwan yang menekuni masalah-masalah kepemimpinan telah melakukan banyak penelitian tentang berbagai segi kepemimpinan. Berbagai hasil penelitian tersebut telah memungkinkan masyarakat modern memiliki berbagai macam acuan ilmiah yang secara teoritikal memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam kehidupan organisasional baik di bidang kenegaraan, keniagaan, politik, bahkan juga bidang keagamaan dan bidang-bidang organisasi sosial yang sifatnya *nirlaba*. Pendeknya, gambaran yang semakin jelas tentang *esensi* kepemimpinan untuk semua jenis organisasi terlepas dari tujuan, bentuk, sifat, dan besar kecilnya.

Pemahaman tentang *esensi* kepemimpinan semakin diperkaya oleh pengalaman banyak orang yang dalam perjalanan hidupnya diberi atau diperoleh kesempatan untuk menduduki jabatan-jabatan pemimpin, baik pada tingkat rendah, tingkat menengah maupun tingkat puncak.

Atinya, penggabungan antara pemahaman teoritikal dan empiris telah memberikan keyakinan yang semakin mendalam dikalangan para anggota beraneka ragam organisasi, seperti yang telah diidentifikasi di muka, betapa pentingnya peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan dan berhadapi sasaran. Namun, perlu segera ditegaskan bahwa *akumulasi* pengetahuan teoritikal dan empiris tersebut bukanlah berarti bahwa pengetahuan masyarakat modern tentang hakikat berbagai aspek kepemimpinan yang mencapai "titik jenuh". Bahkan dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa sesungguhnya lebih banyak lagi segi-segi kepemimpinan yang belum diketahui ketimbang hal-hal yang telah dipahami.

Oleh karena kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia, seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bertetangga, bermasyarakat, dan bahkan bernegara, kiranya usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif itu perlu dilakukan dan bahkan ditingkatkan terus menerus oleh para ilmuwan yang menekuni dan menggandrungi dengan tanpa henti-hentinya mengumpulkan data empiris dalam mengakumulasi teori-teori tentang kepemimpinan.

Kiranya tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan dan terdapat dalam organisasi yang

bersangkutan bahkan kiranya dapat diterima sebagai suatu "truisme" apabila dikatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi melainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan.

Karena *kompleksnya* berbagai cara yang dapat digunakan untuk memahami kepemimpinan yang efektif dalam kehidupan organisasional, maka rasanya tidak mungkin membahas semua aspek kepemimpinan. Artinya, kami perlu dan harus membuat pembatasan-pembatasan tertentu. Apabila tidak, sangat mungkin pembahasan yang dilakukan mungkin saja meluas, akan tetapi akan kurang mendalam.

Oleh karena itu, pembatasan makalah ini meliputi *dikotomi* pandangan tentang asal usul kepemimpinan, pengalihan keberhasilan kepemimpinan, *konsistensi* gaya kepemimpinan dan model kepemimpinan berdasarkan teori situasional. Yang mana pembahasan tersebut diperlukan untuk mengetahui dan menentukan "bagaimana menjadi pemimpin yang baik".

2. Efektifitas Kepemimpinan

Dalam hal efektifitas kepemimpinan, *paradigma* yang mendekati kebenaran ilmiah, yang didukung oleh pengalaman para praktisi bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dilandasi dengan modal bakat yang dibawa sejak lahir dan akan tetap ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur,

yaitu: kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan dan tersedia kesempatan yang cukup luas untuk menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Sebaliknya tanpa bakat seseorang bisa saja mengikuti berbagai program pendidikan dan latihan kepemimpinan sehingga menguasai berbagai teori kepemimpinan yang menyangkut ciri-ciri, perilaku, peranan dan gaya kepemimpinan, akan tetapi tidak menjadikan seorang pemimpin yang efektif karena modal dasar, yaitu bakat tidak dimilikinya.

Dalam hal demikian yang bersangkutan hanya mampu menguasai teori kepemimpinan, akan tetapi tidak mampu menerapkan dalam praktek.

Paradigima seperti dikemukakan dimuka sesungguhnya masih memerlukan tambahan "sesuatu" untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Artinya, modal berupa bakat memang penting, akan tetapi tidak cukup. Kesempatan memperoleh pengetahuan teoritikal melalui pendidikan dan latihan kepemimpinan, juga sangat penting akan tetapi juga tidak cukup, masih memerlukan adanya kesempatan untuk menduduki jabatan pemimpin yang diberikan kesempatan kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan bakatnya dan menerapkan teoritikal yang dimilikinya.

Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa peranan mereka hanya teori pun bukannya tidak penting. Bahkan merekalah yang mendedikasikan hidupnya pada kegiatan penelitian, melakukan *eksperimen* dan mengumpulkan data

empiris dalam usaha *akumulasi* pengetahuan tentang teori kepemimpinan. Hanya saja modal pengetahuan teoritikal tidak menjamin efektifitas kepemimpinan seandainya yang bersangkutan ditempatkan pada posisi manajerial.

Keberhasilan seorang pemimpin suatu organisasi dapat merupakan modal penting baginya untuk menjadi pemimpin yang efektif pada organisasi yang lain. Keberhasilan sebagai modal, antara lain berarti bahwa pemimpin yang bersangkutan perlu terus menerus memupuk dan mengembangkan modal yang telah dimilikinya itu. Salah satu langkah penting yang dapat diambilnya ialah mempelajari situasi baru yang menghadapinya dan menyesuaikan teknik, perilaku dan gaya kepemimpinannya dengan situasi nyata yang di hadapinya. Sikap yang perlu dimiliki adalah mengatakan bahwa setiap organisasi merupakan satuan kerja yang khas sifatnya.

Sangat menarik untuk memperhatikan sikap seseorang yang baru saja ditempatkan pada posisi kepemimpinan yang baru. Jika seseorang mendapat tugas baru, pernyataan pertama yang dibuat biasanya menyangkut keinginan untuk tidak melakukan penilaian apa-apa mengenai organisasi yang dipimpinnya dan perlunya yang bersangkutan "mempelajari situasi medan terlebih dahulu. Jika, seseorang yang baru saja ditempatkan pada posisi kepemimpinan serta merta membuat pernyataan akan berbuat "ini" dan "itu" tidak mustahil orang yang bersangkutan akan menghadapi kesulitan, dan paling tidak meralat pernyataan yang pernah dibuatnya.

3. Pemimpin yang Berhasil dalam Kepemimpinannya

a. Nabi Muhammad SAW

Nabi Muhammad SAW termasuk pada urutan pertama dalam daftar seratus tokoh yang berpengaruh di dunia karena Nabi Muhammad adalah satu-satunya manusia dalam sejarah yang berhasil meraih berbagai kesuksesan yang luar biasa baik dilihat dari ukuran agama maupun ruang lingkup duniawi. Beliau berasal dari asal-usul keluarga sederhana, menegakkan dan menyebarkan salah satu dari agama terbesar di dunia "agama Islam". Pada saat bersamaan tampil sebagai seorang pemimpin yang tangguh, tulus dan efektif. Kini 13 abad setelah wafatnya, pengaruhnya masih tetap kuat dan mendalam serta berakar.

Alasan menempatkan urutan pertama karena Nabi Muhammad SAW memainkan peranan jauh lebih penting dalam pengembangan Islam, dan Nabi Muhammad SAW bukan saja bertanggungjawab terhadap teologi Islam tetapi sekaligus juga terhadap pokok-pokok etika moralnya. Nabi Muhammad SAW bukan semata pemimpin agama tetapi juga pemimpin duniawi. Fakta menunjukkan, selaku kekuatan mendorong terhadap gerak penaklukan yang dilaksanakan bangsa Arab, pengaruh kepemimpinan politiknya berada dalam posisi terdepan sepanjang waktu.

Umumnya bangsa Arab saat itu tidak memeluk agama tertentu kecuali penyembah berhala. Di kota Makkah ada sejumlah kecil pemeluk-pemeluk agama Yahudi dan Nasrani,

dan besar kemungkinan dari merekalah Nabi Muhammad SAW untuk pertama kali mendengar perihal adanya satu Tuhan Yang Maha Kuasa, ketika beliau yakin bahwa Tuhan YME ini menyampaikan sesuai kepadanya dan memilihnya untuk menjadi penyebar kepercayaan yang benar.

Selama tiga tahun Nabi Muhammad SAW hanya menyebarkan agama terbatas pada kawan-kawan dekat dan kerabatnya. Baru ketika memasuki tahun 613 beliau mulai tampil depan publik. Beliau sedikit demi sedikit mempunyai pengikut, penguasa Makkah memandangnya sebagai orang yang berbahaya, pembuat onar, di tahun 622, mencemaskan terhadap keselamatannya, di kota itu beliau ditawarkan posisi kekuasaan politik yang cukup meyakinkan.

Peristiwa hijrah ini merupakan titik balik penting bagi kehidupan Nabi. Di Makkah beliau susah memperoleh pengikut, di Madinah pengikutnya makin bertambah sehingga dalam tempo cepat beliau dapat memperoleh pengaruh yang menjadikan seorang pemegang kekuasaan yang sesungguhnya. Pada tahun-tahun berikutnya sementara pengikut beliau bertumbuhan bagaikan jamur, serentetan pertempuran pecah antara Makkah dan Madinah. Peperangan ini berhasil tahun 630 dengan kemenangan Nabi Muhammad SAW, kembali ke Makkah selaku penakluk. Sisa 2.5 tahun dan hidupnya beliau menyaksikan kemandirian luar biasa dalam hal cepatnya suku-suku Arab memeluk agama Islam. Ketika Nabi

Muhammad SAW wafat pada tahun 632, beliau sudah memastikan dirinya selaku penguasa efektif di seantero jazirah Arab.

Menurut apa yang disampaikan oleh **Abdullah Gimnastiar (AA Gym)**, pemimpin yang baik adalah:

- 1) Pemimpin yang menjadi pemimpin diri sendiri;
- 2) Pemimpin yang bisa menjadi *figure*;
- 3) Pemimpin yang bisa memimpin dengan hati nuraninya;
- 4) Pemimpin yang berkhidmat kepada kaumnya.

b. Jeneral Dwight D. Eisenhower

Mendiang **Jenderal Dwight D. Eisenhower** sering digunakan sebagai contoh mengenai hal ini. Sebagaimana diketahui dikalangan militer, **Eisenhower** dipandang sebagai seorang Jeneral yang sangat besar jasanya dalam rangka memenangkan peperangan oleh pihak sekutu di Eropa berkat efektifitas kepemimpinannya sebagai panglima tertinggi pasukan sekutu di Eropa pada perang dunia II yang lalu. Kiranya tidak akan salah apabila dikatakan bahwa dikalangan para ahli strategi militer, **Eisenhower** adalah salah seorang pimpinan militer yang dikagumi.

Setelah perang dunia berakhir, **Jenderal Eisenhower** memperoleh kedudukan sebagai presiden (rektor) Universitas Columbia di kota New York. Pertanyaan yang dapat dikemukakan ialah apakah efektifitas kepemimpinan militer **Eisenhower** dapat dialihkan begitu saja dalam memimpin Universitas Columbia dengan misi berbeda dan suatu organisasi militer, dengan kegiatan yang berbeda dan dengan *konfigurasi* keanggotaan, sarana dan prasarana yang berlainan pula?

Bagaimana diketahui pula kemudian **Jenderal Eisenhower** terpilih menjadi presiden Amerika Serikat sebagai calon dan partai Republik yang dapat dipastikan dihadapkan pada masalah kepemimpinan, yang sifatnya dan situasi dan permasalahan yang dihadapi memimpin 2 organisasi sebelumnya.

Bukan maksud untuk melakukan penilaian tentang tingkat keberhasilan **Jenderal Eisenhower** memimpin 3 jenis organisasi tersebut. Contoh tersebut menjadi sangat menarik untuk dikemukakan karena **Jenderal Eisenhower** mempunyai banyak hal berbeda satu sama lain. Satu hal yang jelas ialah bahwa **Jenderal Eisenhower** pasti melakukan penyesuaian-penyempaan yang dituntut oleh tugas dan fungsi-fungsi kepemimpinan sesuai dengan tuntutan situasi organisasional yang dihadapinya.

Sejarah telah membuktikan bahwa **Jenderal Eisenhower** tidak sendirian dalam hal ini. Jika riwayat hidup para tokoh yang dipandang berhasil memimpin berbagai jenis organisasi dipelajari, akan terlihat bahwa kemampuan

penyesuaian diri dengan situasi baru yang dihadapinya, beserta tuntutananya dalam teknik perilaku dan gaya kepemimpinan, merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pada tokoh tersebut.

Dalam praktek pandangan ini berarti bahwa tidak ada seorang pemimpin yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya, efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuan membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan.

Menurut teori situasional seorang pemimpin yang paling *otokratik* sekalipun akan mengubah gaya kepemimpinannya dengan gaya lain, terutama apabila konsisten menggunakan gaya *otokratik* dalam membahayakan kedudukannya sebagai pemimpin berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ilmuwan dan pengalaman banyak praktisi menunjukkan bahwa teori sangat dominan tentang kepemimpinan yang efektif dewasa ini adalah teori kepemimpinan yang situasional yang juga dikenal dengan istilah "*contingency theory*". Dalam model kepemimpinan kontingensi **Fielder** menunjukkan bahwa keaktifan kepemimpinan ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan 3 variabel tambahan yang berkaitan dengan pengikut, tugas, dan organisasi ke 3 variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dan anggota, struktur, tugas, dan kuasa posisi

pemimpin hubungan pemimpin oleh pengikut, struktur tugas mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melaksanakan pekerjaan, kuasa pemimpin menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi organisasi yang diduduki pemimpin.

Bagi kami kepemimpinan yang situasional berarti sekaligus memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang yang turut berperan dalam penentuan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat. Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin mempunyai kapasitas untuk membaca `situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi` yang dihadapinya meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara.

4. Model Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional.

Menurut **Sondang P. Siagian**, terdapat 5 model kepemimpinan berdasarkan teori situasional, antara lain;

- a. Model kontinum "otokratik-demokratik"

5. Model Interaksi Atasan-Bawahan.

- c. Model teori "situasional";
- d. Model teori "jalan tujuan";
- e. Model "pemimpin peran serta bawahan".

Kesimpulan

Menjadi seorang pemimpin yang baik :

1. Harus mempunyai adanya "hakekat intelektual" yang baik pada umumnya;
2. Bakat tersebut perlu dikembangkan dan dilatih berbagai arah yang potensial;
3. Harus memiliki "orientasi" terhadap kenyataan;
4. Diperlukan adanya "OPORTUNISME". yaitu orang harus dapat melihat keadaan yang berlaku (sikon) yang berarti dia harus dapat menyesuaikan diri dengan keadaan tersebut;
5. Diperlukan adanya "OBJEKTIVITAS" seorang pemimpin harus dapat mengesampingkan simpati dan antipatinya preferensi penolakan pribadinya;
6. Mempunyai kemampuan untuk dapat membedakan hal-hal pokok dan hal-hal yang kurang begitu penting;
7. Diperlukan sifat kritis";
8. Pemimpin juga harus mempunyai aneka macam kemampuan bidang intelektual dan perkembangan umumnya.

Berarti kemampuan seorang pemimpin “membaca” situasi yang dihadapi secara tepat dan memahami *implikasi* terhadap gaya kepemimpinan tertentu menjadi sangat penting. Misalnya: dalam suasana krisis yang menuntut seorang pemimpin bertindak tegas dan segera, tidak memungkinkannya untuk mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Satu karakteristik gaya yang demokratis yang sesungguhnya amat penting karena situasi yang dihadapi tidak memungkinkan penundaan pengambilan keputusan untuk mengatasi situasi krisis yang dihadapi. Dalam hal demikian, gaya kepemimpinan yang demokratis harus diganti, paling sedikit selama berlangsungnya situasi krisis itu dengan gaya lain yang mungkin mengarah kepada gaya agak otokratik. Efektifitas kepemimpinan seseorang juga sangat ditentukan oleh kemampuannya mengenal secara tepat sifat kondisi yang dihadapinya baik kondisi yang terdapat dalam organisasi maupun kondisi yang terdapat di luar organisasi tetapi mempunyai dampak bagi jalannya roda organisasi yang bersangkutan.

| **BAB VIII**

KEPEMIMPINAN DI MASA DEPAN

1. Pendahuluan

Penelitian tentang tingkah laku manusia, baik individu maupun secara kelompok masyarakat menunjukkan hasil yang memang menakjubkan. Meskipun demikian sebenarnya belum seluruh rahasia manusia terungkap sehingga sampai kinipun “manusia” adalah mahluk yang penuh misteri. Semua kegiatan manusia itu dimunculkan oleh dorongan vital dan dorongan aktualisasi diri yang terdapat pada setiap individu yang harus teratur dan dilaksanakan secara nyata. Maka aktivitas dan partisipasi aktif setiap anggota masyarakat demikian jelas bisa menjadi *fundamen* bagi kebahagiaan manusia dalam berkarya bekerja sama dan hidup sejahtera.

Cara-cara lama dalam melakukan berbagai hal yang sedang diganti, diperbaiki, dan kadang benar-benar rusak dikesampingkan ketika dunia terus maju. Masyarakat modern ini sangat berkepentingan dengan kepemimpinan, baik serta tidak menutup kemungkinan sangat berkepentingan dengan kepemimpinan masa depan yang mampu menuntun organisasi sesuai dengan azas-azas manajemen modern dan prinsip-prinsip kepemimpinan dan sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas.

Ditengah-tengah keributan perubahan dan gejolak yang terjadi di masa sekarang ini, kepemimpinan bisa tampak dan diharapkan sebagai tempat yang aman untuk berlindung dari segala ancaman dan berbagai hambatan timbul yang pada akhirnya dapat memberikan jaminan kepemimpinan tampaknya menawarkan kesemnatan melarikan diri kesatu dunia di mana kita mengenal peraturan-peraturannya, di mana kita mengetahui apa yang kita harapkan dan yang diinginkan, sehingga kita mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana supaya kita dihargai.

Oleh karena itu kepemimpinan bukanlah statis, melainkan kepemimpinan bersifat aktif dan terus menerus mengalami perubahan yang berarti kepemimpinan tersebut berubah secara bertahap. Dari perubahan-perubahan tersebut pada akhirnya mencapai pada tahap kepemimpinan masa depan yang penuh dengan ketidakpastian.

Berawal dari permasalahan di atas serta hubungan dengan luasnya kegiatan manusia modern pada jaman sekarang ini, maka perlu kiranya kita mengetahui serta memahami kepemimpinan di masa depan.

2. Kepemimpinan dan Masa Depan

Kepemimpinan dalam administrasi yaitu kemampuan untuk mengendalikan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki atau yang telah disiapkan. Dalam melakukan tugas-tugas kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mentransfer segala kemampuan yang bersifat ide, pemikiran atau konsepsi-konsepsinya ke dalam bentuk yang riil sehingga mampu dipahami oleh para bawahannya.

Kepemimpinan dalam konteks yang *aktual* sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor *internal* dan *eksternal*. Faktor-faktor tersebut akan sangat signifikan dengan gaya atau tipe kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin.

Faktor *internal*, yaitu:

- a. Tingkat pendidikan;
- b. Tingkat kecerdasan;
- c. Seni aplikatif individual.

Faktor *eksternal*, yaitu:

- a. Keadaan lingkungan mikro organisasi;
- b. Budaya kerja;
- c. Semangat pegawai dll;
- d. Keadaan lingkungan makro organisasi.

Pemimpin di masa depan yaitu pemimpin yang mampu mengenali area produktif dalam ketidakpastian dan kebingungan dan memimpin organisasi memasuki area itu dalam rangka memperoleh keuntungan dalam persaingan. Hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh pemimpin di masa depan, yaitu;

- a. Proses belajar yang sulit.
Rasa takut gagal merupakan hambatan utama dalam mengembangkan keahlian untuk menangani ketidakpastian. Solusinya yaitu belajar merupakan suatu proses mengenali dan memahami hal-hal yang tidak dimengerti.
- b. Memaksimalkan energi.
Hal yang sangat lazim ketika menghadapi ketidakpastian, maka haruslah mempersiapkan energi

semaksimal mungkin. Persiapan energi ini akan sangat bermanfaat ketika seorang melakukan proses mencoba-coba karena objek permasalahan di masa yang akan datang dalam kepemimpinan merupakan hal yang *klise*.

- c. Kesederhanaan yang menggema.
Yaitu pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk menangkap hakikat suatu isu dengan suatu cara yang membuatnya bergema di semua bagian dalam organisasi sehingga pesannya tersampaikan.
- d. Organisasi modern mempunyai banyak tujuan.
Tujuan tersebut adakalanya mengalami banyak bentrokan, untuk itu peran pemimpin di masa depan akan sangat menentukan sebuah kebijakan yang mampu mengatasi bentrokan tersebut menjadi peluang.
- e. Menguasai perasaan yang terdalam.
Dalam suatu budaya di mana masyarakatnya masih terpaku pada data maka akan sangat sulit ketika data tersebut sangat minim. Dalam keadaan saat ini, maka sumber yang biasanya menjadi referensi yaitu perasaan yang terdalam.

3. Karakteristik Pemimpin Masa Depan

a. Memiliki antisipasi.

Pada kejadian penting yang akan datang.

Artinya, seorang pemimpin yang baik harus mampu memperkirakan secara baik, kejadian-kejadian ataupun hal-hal *fundamental* yang akan terjadi dalam waktu dekat.

b. Penuh perhatian.

Seorang pemimpin harus mampu mendengarkan data informasi ataupun usulan-usulan dari orang lain (bawahan, mitra, konsultan, dll) dan harus mampu memberikan dukungan baik secara moral, *finansial* ataupun kebijakan kepada mereka terutama pada bawahan yang mengalami kesulitan dan hambatan.

c. Mampu mengalami resiko.

Seorang pemimpin yang baik harus mampu mengambil resiko pada keadaan yang sulit serta penuh dengan ketidak tentuan atau ketidakpastian. Pengambilan resiko dalam waktu yang cepat dan pada saat yang tepat sangat menentukan dalam menghasilkan keuntungan atau kesempatan bagi pengembangan usaha.

- d. Memiliki loyalitas tinggi.
Seorang pemimpin harus mempunyai loyalitas yang tinggi pada organisasinya, pada mitra kerjanya serta tidak memiliki keinginan untuk melakukan manipulasi.

- e. Memiliki kompetisi.
Dalam hal ini kompetisi dicirikan dan sifat pemimpin yang profesional serta selalu mengasah diri melalui studi secara personal atau terstruktur maupun penggalian sebagai pengalaman yang berorientasi kepada keberhasilan.

- f. Memiliki keberanian.
Seorang pemimpin harus mampu memiliki Keberanian dalam menanggulangi hal-hal tersulit sekalipun. Kesulitan harus dianggap sebagai suatu tantangan yang pasti akan memberikan hikmah apapun bentuknya.

- g. Memiliki *imajinasi*.
Seorang pemimpin harus mampu memiliki *imajinasi* ataupun mampu menjadi narasumber untuk berbagai skenario yang *kompleks*, yang mampu memberikan solusi dari berbagai permasalahan yang sulit dipecahkan.

- h. Memiliki keteguhan hati.
Seorang pemimpin harus mampu memiliki keteguhan hati, sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi dan mengamankan tujuan-tujuan tersebut. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki iman yang kuat dan tidak tergoda oleh tawaran yang akan merusak pencapaian tujuan-tujuan di atas.
- i. Memiliki perilaku dinamis.
Pemimpin yang dinamis selalu memperhatikan perilaku yang enerjik, antusias dan mampu bekerja dengan semua pihak lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
- j. Mampu bersifat fleksibel.
Artinya, pemimpin yang baik harus mampu menerima sesuatu perubahan yang tidak diharapkan, tetapi secara cepat juga mampu mengenali berbagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- k. Mampu melakukan penilaian yang baik.
Artinya, pemimpin yang baik harus mampu memiliki kemampuan untuk refleksi menilai sesuatu yang *kompleks*, serta menganalisa dengan penuh keseimbangan dan kecermatan.

- I. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
Seorang pemimpin yang baik dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menyampaikan atau mengkomunikasikan gagasan, opini serta pikiran-pikirannya pada waktu yang tepat dengan akurasi yang tinggi dan cermat.

- m. Memiliki hati nurani sebagai implementasi dari nilai-nilai ibadahnya.
Seorang pemimpin yang baik seharusnya mampu mengontrol dirinya dari berbagai perilaku curang dan normal.

Kesimpulan

Dunia akan senantiasa berubah. Hal yang samapun akan terjadi pada kepemimpinan dan pemimpin. Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang *statis* melainkan sebuah hal yang terus-menerus mengalami dinamisasi. Layaknya sebuah ilmu yang terus-menerus berganti-ganti teori sehingga melahirkan teori yang *up to date*.

Kepemimpinan di masa depan mencoba memberikan kesan bahwa orang-orang yang dianggap memiliki nilai-nilai lebih atau dianggap sebagai pahlawan dalam sebuah organisasi telah mati. Kepemimpinan di masa depan menjadikan manusia harus bertanggungjawab atas pengabdian diri mereka sendiri.

Secara logis ketika pemimpin di masa depan berhasil menciptakan *interpretasi* dan keberhasilan kepemimpinan yang dilakukan untuk memimpin dirinya sendiri, karena pemimpin di masa depan akan berhadapan dengan ketidakpastian.

Setiap pemimpin di masa depan harus mempersiapkan dirinya dengan:

- a. Proses belajar yang sulit;
- b. Memaksimalkan energi;
- c. Kesederhanaan yang menggema;
- d. Multi fokus;
- e. Menguasai perasaan yang terdalam.

Pemimpin di masa depan akan menciptakan sikap sikap sebagai berikut;

- a. Memiliki antisipasi pada kejadian penting yang akan datang;
- b. Penuh perhatian;
- c. Mampu mengambil resiko;
- d. Memiliki loyalitas yang tinggi;

- e. Memiliki kompetensi;
- f. Memiliki keberanian;
- g. Memiliki imajinasi;
- h. Memiliki keteguhan hati dan iman;
- i. Memiliki perilaku dinamis;
- j. Memiliki sifat fleksibel;
- k. Mampu melakukan penilaian yang baik;
- l. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik;
- m. Memiliki hati nurani sebagai implementasi dan nilai-nilai ibadahnya.

| **BAB IX**

MEMIMPIN ORGANISASI MASA DEPAN

1. Pendahuluan

Organisasi kerja (baca: perusahaan) sekecil apapun merupakan sistem sosial yang mengikat setiap orang (baca: karyawan) yang ada di dalamnya, bekerja sesuai dengan norma dan standar kerja yang berlaku. Setiap orang mempunyai tugas-tugas tertentu yang diatur untuk pelaksanaan mewujudkan tugas pokoknya. Adapun tujuan organisasi adalah tujuan bersama semua orang yang berada dalam “bingkai” organisasi kerja tersebut.

Organisasi kerja berfungsi ganda. Sebagai organisasi berfungsi membeli produksi barang atau jasa. Organisasi pun berfungsi sosial karena harus memenuhi kebutuhan hidup orang

yang ada di dalamnya. Sebaliknya orang akan selalu bekerja karena mempunyai harapan dapat tercapai kebutuhan hidupnya (*expectation of reward*) baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi.

Daya kerja manajemen dan karyawan bertemu dalam situasi dan lingkungan kerja kongkret dan abstrak yang membentuk kesediaan keduanya untuk bekerjasama. Dalam proses kerja, situasi tegang. Tenang, santai bisa mempengaruhi sikap (pola nilai) dan kerja karyawan maupun manajemen. Perusahaan menghendaki hasil kerja tinggi, sedangkan prestasi berarti kualitas dan produktivitas tidak datang dengan sendirinya. Prestasi akan hadir bilamana karyawan menyumbangkan tenaga kerja dalam bentuk unsur-unsur kemauan kerja dan kemampuan kerja sepenuh daya yang dimilikinya.

Bila ada ambang toleransi daya kerja yang diberikan karyawan tidak sepenuhnya dapat disumbangkan, berarti ada masalah atau banyak masalah yang tengah menyelimuti situasi dan lingkungan kerjanya. Hasilnya, muncul pengurangan gairah kerja pada karyawan bahkan seringkali terjadi konflik.

Sebelum membahas arti pemimpin dan kepemimpinan perlu dikemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang, sedangkan pemimpin adalah orang yang diakui dan diterima oleh orang lain atau kelompok sebagai pribadi yang mempunyai kemampuan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya tergantung pada banyak faktor. Namun faktor yang terpenting di sini adalah faktor kepemimpinan yang ada dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya semua pemimpin yang ada dalam suatu organisasi adalah pemimpin. Memimpin dapat diartikan sebagai suatu seni atau proses untuk mempengaruhi (*influencing*) dan mengarahkan (*directing*), orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi perusahaan kelompok.

Tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi, dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain atau bawahannya, agar mereka mampu melaksanakan tugas yang diberikan padanya dengan baik.

Kepemimpinan merupakan aspek yang penting bagi seorang pemimpin, karena pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan atau mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan kemampuan yang ada. Seorang pemimpin harus menjadi fasilitator bagi kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi tindakan kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikannya,

demikian juga mempengaruhi orang-orang di bawahnya agar mereka atau pengikutnya menerima dengan kemauannya untuk diarahkan dan diawasi oleh pemimpin tersebut. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan di mana seorang pemimpin mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara bersungguh-sungguh atau dengan kemauan sendiri melaksanakan tugas sesuai dengan keinginan pemimpin.

2. Memimpin Orang-orang dalam Organisasi Masa Depan.

- a. Mempersiapkan pemimpin-pemimpin masa depan konsep *intervensi* jangka panjang merupakan fokus dalam pengembangan pemimpin- pemimpin senior perusahaan di masa depan. Pada saat diberikan jabatan baru oleh perusahaan mereka harus diberikan persiapan yang lebih matang untuk berbagai tantangan baru yang tampak makin cepat setiap tahun. Terdapat perbedaan yang sangat besar antara dilindungi oleh infra struktur pada saat mereka berada beberapa tingkat di bawah puncak kepemimpinan di atas, di mana satu kata yang diucapkan dapat mengubah citra dan *reputasi* perusahaan baik atau buruk.

Perubahan dan peningkatan luar biasa dalam kerumitan suatu pekerjaan yang baru mereka harus memberikan persiapan yang lebih matang kepada penerusnya daripada yang telah

mereka dapatkan. Tidak melakukan hal tersebut secara potensial sangat beresiko bagi perusahaan. Seorang pemimpin harus menaruh perhatian pada bagaimana cara mempertahankan orang-orang yang berbakat dalam perusahaan, karena perusahaan tidak selalu melakukan yang terbaik dalam memberikan pengakuan dan terus memberikan tantangan pada orang-orang yang berpotensi tinggi.

Salah satu hasil yang diharapkan adalah memperhatikan bawahan perusahaan sangat menghargai partner yang terbaik dan paling cemerlang dengan membantu pertumbuhan kepemimpinan mereka. Dalam pengembangan, mereka akan mengikutsertakan semua aspek kehidupan mereka selama periode tersebut, antara lain pengalaman selama tugas (*on-the-job*) :

- 1) Pendidikan formal;
- 2) Pertumbuhan dan pengembangan selama waktu periode mereka.

Perencanaan yang terus menerus dan pelatihan sangat penting bagi proses tersebut.

Dalam pengembangan pemimpin-pemimpin senior perusahaan, terdiri dari 4 unsur pokok yaitu:

- 1) Melibatkan peserta dalam menentukan atribut kepemimpinan senior yang paling relevan bagi mereka dan bagi perusahaan;

- 2) Membantu pengembangan peserta dalam atribut kepemimpinan senior; terutama melalui kegiatan *on-the-job* yang menantang;
- 3) Menghadapkan para peserta dengan pemikir-pemikir kelas dunia;
- 4) Memberikan berbagai hal yang mereka ketahui dan pelajari selama menjadi pemimpin-pemimpin perusahaan kelompok ini. Terdapat 9 atribut kepemimpinan senior. Sebagai berikut :
 - a) Nilai-nilai: tetapkan dan canangkan nilai-nilai;
 - b) Visi : memiliki kapasitas untuk menemukan visi;
 - c) Perspektif: perankan pribadi seorang pemimpin dunia;
 - d) Komunikasi: berikan pesan yang berdampak tinggi;
 - e) Strategi: berpikir dan bertindak strategis;
 - f) Keputusan-keputusan: buatlah keputusan yang informatif;
 - g) Pengetahuan : perluas dasar pengetahuan;

h) Manusia: jadilah seorang arsitek sumber;

i) Diri sendiri: ketahuilah siapa diri anda.

Mengejar pengalaman-pengalaman agar tumbuh dalam atribut, memperhatikan salah satu ide utama dan kepemimpinan, yaitu para peserta memiliki kebutuhan tertinggi secara individual. Pengalaman kelompok dalam mengembangkan eksekutif telah mengajarkan mereka bahwa belajar yang sesungguhnya itu terjadi dalam pekerjaan, tidak di kelas dan waktu di kelas akan terbuang cuma-cuma jika tidak diperoleh peningkatan dan penegasan *on-the-job*. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan dapat memperkuat keterampilan kepemimpinan.

b. Mempertahankan bintang-bintang anda

Para pemimpin di seluruh dunia sedang berdebat mengenai sifat kerja yang berubah. Penurunan keamanan pekerjaan dan erosi kesetiaan perusahaan, kita cenderung berfokus pada pengaruh penting atas kehidupan individu karena perubahan-perubahan di tempat kerja dan di tempat lain. Namun para pemimpin sering tidak melihat dampak yang cukup hebat dari perubahan-perubahan ini terhadap organisasi mereka sendiri.

Kenyataan bahwa kontrak kerja baru yang memperhatikan tanggungjawab pegawai atas karier mereka sendiri dan perusahaan menyediakan kesempatan meningkatkan karir, namun tidak permanen sama sulitnya bagi perusahaan maupun bagi para individu. Sebagai pemimpin, kita masih mengalami sedikit mekanisme dalam mempertahankan mereka yang bekerja tinggi pada saat-saat bergolak.

Tugas kita bertambah rumit dengan adanya 5 tambahan *trend* tidak diakui secara luas, yaitu.

- 1) Berkurangnya keinginan untuk bekerja pada perusahaan besar. Menurut **John Koter** dalam bukunya "*New Rules*", mencatat bahwa dan tahun 1974 sampai tahun 1994. Lulusan *Harvard Business School* yang bekerja pada perusahaan yang lebih kecil cenderung memperoleh penghasilan lebih banyak dan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada rekan mereka yang bekerja di perusahaan yang lebih besar. Para pemimpin dan spesialis berusia muda yang jumlahnya meningkat menyatakan bahwa sekarang menghindari untuk bekerja pada perusahaan besar. Sebaliknya, sekarang mereka tertarik pada resiko dan imbalan dan perusahaan kecil yang baru berdiri.

- 2) Sering tidak adanya hubungan antara gaji dan kontribusi. Artinya adalah bahwa pegawai yang lebih muda, tapi kontribusinya lebih banyak bagi perusahaan yang akan memperoleh penghasilan lebih kecil dan pada karyawan yang lebih tua.
- 3) Menurunnya kesempatan untuk promosi.
Restrukturisasi telah menyebabkan lapisan manajemen yang lebih sedikit pada banyak perusahaan. Meskipun ini menimbulkan efisiensi yang lebih besar, namun ini akan menyebabkan berkurangnya kesempatan untuk promosi. Tanpa adanya kesempatan untuk promosi yang cepat, mereka yang berkinerja tinggi akan cenderung mencari kesempatan di tempat lain.
- 4) Bertambahnya beban pekerjaan dan berkurangnya staf pendukung. Banyak pegawai di perusahaan besar percaya bahwa mereka bekerja lebih keras dewasa ini dari pada 10 tahun lalu. Staf pendukung dan berbagai fasilitas bekerja di perusahaan besar mulai menghilangkan, sedangkan para pegawai di perusahaan kecil selalu bekerja keras. Perbedaan relatif dan beban kerja dan dukungan antara perusahaan besar dan kecil dipandang menurun.

5,) Meningkatnya pengaruh pekerja informasi.

Peter Drucker telah mencatat adanya peningkatan secara dramatis dan pentingnya organisasi pekerja informasi secara modern. Perusahaan teknologi tinggi yang inovatif dewasa ini membayar para pegawainya dengan bonus yang besar untuk mendapatkan para pekerja handal. Dalam dunia masa depan kapital intelektual yang dibawa masuk oleh para pegawai berpengetahuan tinggi akan menjadi keunggulan kompetitif yang kuat kalau bukan yang utama, untuk banyak perusahaan. Saat persepsi nilai pekerja berpengetahuan meningkat persaingan untuk memperebutkan para pekerja ini akan bertambah intensif. Kita harus belajar mempertahankan pegawai sama gigihnya seperti kegigihan kita dalam masalah keuangan.

Ada 7 langkah dalam mempertahankan pegawai. Antara lain :

1) Identifikasi dengan jelas pegawai yang ingin anda pertahankan.

Dalam tahun-tahun belakangan ini, banyak organisasi yang memusatkan perhatian dalam menentukan pegawai yang akan dikeluarkan dan pada menentukan pegawai yang ingin

dipertahankan. Banyak perusahaan yang sedang melakukan paket pensiutan menawarkan insentif yang sama bagi pegawai yang mempunyai tingkat pengalaman sama untuk pergi. Sayangnya bagi organisasi para pegawai yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan adalah para pegawai yang mempunyai prestasi terbaik yang dapat mencari pekerjaan dengan mudah;

- 2) Beritahukan kepada mereka bahwa anda ingin mereka tetap jadi pegawai anda.

ketika para pekerja unggulan ditanya tentang alasan mereka meninggalkan perusahaan, mereka mengatakan sesuatu yang menakjubkan. "tidak ada yang meminta saya tinggal". Banyak organisasi yang sengaja tidak mengatakan hal ini kepada para pekerja unggulan karena takut akan membuat iri para pekerja yang biasa-biasa saja. Pada masa depan, akan makin mudah untuk mempertahankan pekerja rata-rata dan makin sulit mempertahankan pekerja yang baik;

- 3) Berikan pengakuan.

Meskipun kompensasi merupakan faktor penting dalam mempertahankan para pekerja berdampak

tinggi, beberapa penelitian menyatakan dewasa ini hal tersebut bukan merupakan hal yang paling penting lagi umumnya alasan utama para pekerja unggulan meninggalkan perusahaan besar adalah karena kurangnya pengakuan, kurangnya keterlibatan dan manajemen yang buruk;

- 4) Sediakan tempat untuk pengembangan dan keterlibatan.

Salah satu perusahaan konsultan dan akuntan terbesar di dunia memulai program inovatif yang mengidentifikasi pemimpin berpotensi. Sebagai bagian dan proses tersebut pemimpin muda terlibat dalam proyek "pelajaran tindakan", di sini mereka bekerja pada masalah-masalah kehidupan nyata yang dihadapi perusahaan. ini memberikan kesempatan pengembangan *fantastis* kepada para pemimpin muda dan memberikan *input* yang berharga dalam menyelesaikan masalah bagi perusahaan,

- 5) Tantang rencana kompensasi.

Organisasi yang tidak bersedia menetapkan kinerja, bukannya senioritas sebagai pendorong upah yang utama, akan menghadapi tantangan yang

meningkat dalam mempertahankan para unggulan, terutama yang muda. Sebuah rencana kompensasi yang "sosialistis" dikombinasikan dengan potensi promosi yang lebih rendah akan menghasilkan angkatan kerja yang "rata rata";

6) Longgarkan kebudayaan.

Untuk mengurangi birokrasi, perusahaan *hi-tech* dan berkinerja tinggi memberikan kebebasan dalam masalah berpakaian, jam kerja, dan gaya hidup kepada para pegawainya. Meskipun para pegawai bekerja keras, mereka menghargai ketiadaan peraturan, perintah, dan rintangan yang dapat menghambat kebebasan mereka tanpa meningkatkan produktivitas mereka;

7) Sediakan kesempatan *intrapreneur*.

Gifford Pinchot penemu istilah *intrapreneur* telah menemukan bagaimana perusahaan-perusahaan besar dapat menyediakan kesempatan positif untuk usaha-usaha dengan otonomi yang wajar dalam beroperasi pada struktur perusahaan yang lebih besar. Dengan mengizinkan para pemimpin berpotensi tinggi untuk menjajaki bisnis di dalam bisnis yang lebih besar, sebuah perusahaan dapat

memperoleh komitmen dan hasil kepemilikan sambil tetap rnengembangkan pegawainya. Mereka yang melihat kesempatan bagi kepemilikan dan pengembangan pribadi lebih besar kemungkinannya untuk tetap berada dalam perusahaan.

Di masa lalu, bila seorang pegawai dalam sebuah perusahaan besar ditawari posisi di perusahaan lain kemungkinan pegawai tersebut mengatakan tidak. Kebanyakan pekerjaan manajerial dan profesional menawarkan gaji yang baik, keamanan kerja, dan kemungkinan promosi dan status. Sekarang kemungkinan pegawai tersebut menjawab untuk mempertahankan pegawai itu di masa depan, organisasi-organisasi perlu untuk mengidentifikasi, mengembanakan, melibatkan dan mengakui para profesional kunci. Kompensasi tradisional perlu ditentang, menghilangkan birokrasi yang tidak perlu, dan perlu menyediakan kesempatan *intrapreneur*.

Organisasi yang tidak mampu memodifikasi sistem sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan realitas masa depan akan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Sedangkan organisasi yang mampu menciptakan model sumber daya manusia yang dinamis mempertahankan orang yang berbakat dan berpengetahuan tinggi agar berhasil dalam lingkungan kompetitif *global* masa depan.

3. Kepemimpinan Situasional dan Organisasi Multikultural

Menurut **Raiiph Stogdiii**, dalam (*of Contemporary Business*). Mengatakan bahwa kepemimpinan: "para pemimpin yang paling efektif tampaknya mempunyai kelincahan dan fleksibilitas yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk tuntutan yang berubah kontradiktif". Bagaimanapun organisasi masa depan akan menjadi lingkungan yang makin rumit. Organisasi menjadi lebih *multikultural* dan *global*, berlawanan dengan nasional dalam ruang lingkup. Pemimpin dalam organisasi *global* harus berfungsi secara efektif dengan adanya peningkatan keanekaragaman dalam hal budaya, nilai kepercayaan, dan harapan. Tetapi pada saat organisasi menjadi lebih *global* orang-orang menuntut untuk diperlakukan sebagai individu atau kelompok yang beridentitas, ini berarti kepemimpinan dengan pendekatan satu ukuran buat semua (*all size*) tidak akan berjalan. Organisasi masa depan akan terdiri dari anggota dan budaya yang berbeda-beda dan pemimpin masa depan harus efektif mempengaruhi orang di mana mereka berada, tanpa melihat budayanya.

Kepemimpinan situasional (*situasional leadership*) dikembangkan oleh **Paul Hersey** dan **Kenneth H. Blanchard** di '*Cebter of Leadership Studies*' pada akhir 1960-an, mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada 3 faktor utama, yaitu:

- a. Besarnya (tuntutan dan pengarahan yang diberikan pemimpin);
- b. Besarnya dukungan sosio-emosional yang diberikan pemimpin;
- c. Tingkat kesiapan seorang yang dipimpin (pengikut) untuk melaksanakan tugas tertentu.

Ketiga faktor ini selalu ada dalam situasi kepemimpinan dan dapat dipahami dengan mudah oleh anggota budaya manapun. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada cara terbaik untuk mengetahui orang. Dengan demikian, model ini khususnya berguna dalam organisasi *multicultural*, dimana *fleksibilitas* adalah suatu kebutuhan.

Dalam modal kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan dengan memperhatikan 2 kategori umum dari perilaku.

- a. Perilaku tugas.

Seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam menentukan tugas dan tanggung jawab seseorang atau kelompok, perilaku dari pemimpin ini antara lain menentukan apa yang baru dilakukan, melakukannya, kapan, dan siapa yang melakukannya.

b. Perilaku hubungan.

Seberapa jauh seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi 2 arah atau lebih. Perilaku ini antara lain: Mendengarkan, *facilitating* dan mendukung. Gaya terbaik bagi kepemimpinan adalah gaya yang bergantung pada situasi di mana usaha untuk mempengaruhi berlangsung. Bertambah besar kesanggupan pemimpin menyesuaikan perilakunya pada situasi tertentu, bertambah efektif tindakan mereka untuk mempengaruhi.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut adalah variabel yang penting. Apabila pengikut memutuskan untuk tidak mengikuti, maka apapun yang dipikirkan oleh pemimpin atau tuntutan dan pekerjaan tidak ada gunanya. Tidak ada kepemimpinan kecuali ada yang mengikuti.

Kesiapan dalam kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai seberapa jauh para pengikut memperhatikan kemampuan dan kemauannya. Kemampuan adalah fungsi pengetahuan, pengalaman dan keterampilan atau kinerja yang dibawa oleh seorang individu atau kelompok bagi suatu tugas atau kegiatan tertentu. Pengetahuan adalah pengetahuan tentang tugas, pengalaman adalah pengalaman yang berhubungan dengan tugas, dan keterampilan atau kinerja adalah keterampilan yang diperlihatkan dan atau kinerja dalam menyelesaikan tugas serupa.

Kemauan adalah fungsi dan rasa percaya diri, komitmen, dan motivasi seseorang atau kelompok dalam menyelesaikan tugas. Rasa percaya diri seseorang atau kelompok adalah perasaan bahwa "saya dapat melakukannya" komitmen seseorang atau kelompok perasaan bahwa "saya harus melakukannya" dan motivasi seseorang atau satu kelompok adalah perasaan atau bahwa "saya ingin melakukannya". Kesiapan pengikut dapat dibagi kedalam 4 tingkat, diantaranya:

a. Kesiapan tingkat 1.

Tidak mampu dan tidak mau: pengikut tidak mampu dan tidak memiliki komitmen dan motivasi;

b. Kesiapan tingkat 2.

Tidak mampu tetapi mau : pengikut tidak memiliki kemampuan. Tetapi memiliki motivasi dan sedang berusaha;

c. Kesiapan tingkat 3.

Mampu tapi tidak mau: pengikut memiliki kemampuan tapi tidak mau menggunakan kelompok tersebut;

d. Kesiapan tingkat 4.

Mampu dan mau: pengikut memiliki kemampuan dan komitmen.

Penggunaan dan model kepemimpinan situasional terdiri dan 5 langkah yang berhubungan. Untuk menentukan gaya kepemimpinan atau pola perilaku mana yang harus digunakan dalam situasi tertentu, beberapa keputusan penting yang harus diambil:

- a. Tujuan apa yang hendak kita capai?;
- b. Bagaimana kesiapan pengikut dalam situasi ini?;
- c. Tindakan kepemimpinan yang bagaimanakah yang perlu diambil?;
- d. Apa hasil dan *intervensi* kepemimpinan?;
- e. Tindak lanjut apa yang diperlukan jika ada?.

Untuk menerapkan model kepemimpinan dalam organisasi *multikultural* adalah disesuaikan dengan kebudayaan dalam suatu negara. Para pemimpin harus sensitif atas perbedaan budaya dalam menentukan cara menyampaikan gaya kepemimpinan.

4. Emosi, Tempo, dan *Timing* dalam Mengelola Manusia.

Masa depan, tempo dan *timing*. Manusia adalah model intelektual dan sebuah organisasi dan hal tersebut menciptakan perubahan. Di mana perubahan ini memusatkan perhatian pada

2 aspek penting. yaitu: tempo dan *timing* (pemilihan waktu yang tepat) serta emosi dalam pengelolaan.

Organisasi jaman baru, saat merencanakan masa depan akan mencakup panduan-panduan tempo (kecepatan pelaksanaan) dan *timing* (waktu implementasi'). Masa depan organisasi dalam konteks perencanaan strategis dapat satu bulan, satu kuartal, satu tahun namun sudah pasti tanpa batas. Ia merupakan variabel yang dalam jangka waktu tertentu dalam tahap perencanaan harus merupakan jangka waktu yang ditentukan secara seksama dan harus sesuai dengan waktu yang khas bagi organisasi atau industri di mana dia bergerak.

Dalam bisnis, seperti layaknya dalam musik, tempo adalah pilihan dan komponis. Malahan ia adalah cara bagai mana komponis memandang musik tersebut dalam pelaksanaannya, di mana sukses adalah jumlah:

- a. Tingkat penerimaan oleh orang terlibat atau berpengaruh;
- b. Kedalaman komunikasi di dalam organisasi dan 3 hal;
- c. Kemampuan dan manajemen yang menjabat atau penerusnya dalam melaksanakan perubahan. Waktu implementasi dimasukkan ke dalam semua manual bisnis. Kinerja mutakhir dan peralatan yang kita miliki menentukan perubahan yang terus menerus.

Alasan *klasik* untuk menunda *implementasi* adalah keraguan. Para manajer meragukan kelayakan rencana-rencana mereka sendiri, mereka mempunyai masalah dalam menerima perubahan-perubahan yang diusulkan oleh rekan mereka, dan mereka mempertanyakan model-model yang datang dari industri lain, meskipun mereka layak memperhatikan jaminan tingkat tinggi ini.

Masalah *timing* dan tempo hidup dalam berbagai cara di berbagai lapisan organisasi. Dengan naiknya seseorang pada tangga organisasi, ide *timing* melemah, dan tempo menghilang. Hanya apabila atasan adalah wiraswasta tulen, ide *timing* dan tempo hidup. Dengan demikian sukses akan mendapat imbalan dan kegagalan membawa akibat. Dalam organisasi jaman baru manajemen yang lebih rendah tidak perlu diberitahu mengenai perlunya bekerja dengan *timing* dan tempo. Mereka akan memaksa untuk bekerja dengannya sebagai bagian dari strategi peluncuran. Mereka akan memikul tanggungjawab mereka untuk memastikan pengantaran tepat waktu dan kemudian menuntut imbalan. Perusahaan-perusahaan yang terlebih dahulu menerbitkan hasil-hasilnya, kuartalan atau tahunan, menarik perhatian lebih besar dari dunia keuangan.

5. Organisasi : Emosi dalam Mengelola Organisasi dan Manusia.

Didefinisikan sebagai kelompok individu (yang diberi imbalan), bekerja dalam struktur untuk suatu tujuan bersama. Emosi sedang menghilang dan budaya perusahaan barat sedang luntur dari sebagian organisasi.

Cara barat adalah sangat menyolok dan laporan-laporan keuangan dewasa ini bahwa emosi dilewatkan atau tidak diberi tempat. Pada saat ini laporan tahunan adalah ikhtisar yang penuh ilustrasi menarik tentang produk baru wilayah penjualan baru, kesadaran akan mutu, kebijakan lingkungan, dan program insentif pegawai.

Cara lain menurut cara ini pemimpin adalah tokoh ayah atau ibu, anggota senior dan keluarga perusahaan, yang bangga akan orang-orang dan produk-produknya. Laporan tentang organisasi menunjukkan seseorang menerima penghargaan yang telah mereka menangkan untuk prestasi desain atau kualitas.

6. Kemampuan Penting.

Bahwa sebagian dunia sedang bergerak kearah masyarakat yang makin *global* tidak dapat di pungkiri. Terutama diantara ekonomi, hambatan- hambatan utama telah beruntuhan. Persekutuan-persekutuan perdagangan baru, seperti *north American Free Trade Agreement* (NAFTA) dan *Asia Pacific Economic Cooperastion* (APEC) telah muncul. Dengan didorong oleh teknologi informasi dan telekomunikasi

yang baru, perusahaan multinasional telah bergerak secara *agresif* menawarkan produk dan jasanya secara *global*.

Menerapkan kepemimpinan dalam lingkungan yang sulit ini menuntut kemampuan-kemampuan baru bagi para pemimpin dan pemikiran baru bagi organisasinya. Bagaimana mereka dan organisasi mereka dapat bertindak lebih efektif dalam lingkungan tradisional. Kita mengetahui bahwa mengelola melintasi batas-batas budaya, nasional dan regional itu sulit.

Mengapa beberapa pemimpin berhasil sedangkan lain gagal ? khususnya, kombinasi kemampuan dan pengetahuan apakah yang dibutuhkan untuk pemimpin dengan efektif melintasi batas-batas, bagaimana kemampuan-kemampuan ini dapat diidentifikasi, dipelajari dan dialihkan kepada orang lain, dan bagaimana mereka menyumbang organisasi dan persekutuan yang baru berdiri yang akan mampu bereaksi kepada lingkungan eksternal yang cepat berubah.

Namun, yang tak kalah pentingnya adalah kemampuan yang berasal dari pemahaman diri sendiri dan kemampuan yang kurang kuantitatif ini yang timbul berkali-kali selidiki, karena pada mereka terdapat ciri-ciri untuk memimpin antar budaya, kemampuan-kemampuan tersebut mencakup :

- a. Kesadaran diri sendiri yang lebih tinggi sebuah pemahaman komprehensif atas kekuatan dan kelemahan seseorang, bagaimana hal tersebut dipandang oleh orang lain, dan bagaimana mereka mempengaruhi orang lain adalah sangat penting. Efek

tersebut adalah seperti bercermin pada beberapa cermin sekaligus untuk melihat diri kita sendiri seperti apa yang dilihat orang lain. Pengetahuan diri mengubah perangai yang menghambat efektifitas, memperkuat perilaku yang mendukung efektifitas dan membuat rencana untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang dapat dilakukan selama periode beberapa bulan bahkan tahun;

- b. Kebiasaan meminta umpan balik adalah melalui dorongan akan umpan balik yang jujur namun konstruktif dari orang lain atasan, rekan, dapat mengembangkan kesadaran diri sendiri menjadi dasar perubahan dan aksi pribadi, kemampuan untuk menerima umpan balik merupakan alat yang penting untuk membantu seseorang mengembangkan potensinya secara penuh sebagai pemimpin untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang mungkin tidak mereka sadari. Kekuatan dan kelemahan ini dapat mempunyai dampak positif dan negatif pada organisasi yang sedang dipimpin;
- c. Haus akan belajar gampang menerima pengetahuan baru dan kemauan untuk merubah perspektif dari perilaku seseorang, kemauan keras untuk belajar juga dikaitkan dengan kreatifitas dan kepada kemampuan untuk memberi kerangka pada perspektif baru untuk berpikir dengan cara-cara baru.

- d. Integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi memimpin dan hidup berhubungan erat, karena pemimpin-pemimpin yang efektif harus mempunyai keyakinan diri yang kuat sebagai manusia seutuhnya, tidak hanya sebagai orang yang didefinisikan oleh karier mereka atau status pekerjaan pemimpin *global* harus berusaha untuk memahami, mengakomodasi perspektif-perspektif ini, suatu yang sulit apabila hambatan-hambatan budaya berlawanan dengan perspektif. Pemimpin tidak hanya harus menjadi pelajar namun juga seseorang yang belajar bagaimana orang lain dari budaya lain belajar;

- e. Menghormati perbedaan orang lain agar menjadi efektif dalam lingkungan *global* yang sedang tumbuh, pemimpin *global* harus sabar akan adanya, dan sensitif terhadap orang dan situasi yang jauh berbeda yaitu kemampuan untuk menemukan kecocokan dalam sudut pandang yang berbeda, dan memberi kesempatan bagi pandangan orang lain. Organisasi masa depan yang benar-benar produktif adalah yang menciptakan iklim di mana kapasitas-kapasitas kepemimpinan yang sudah kita uraikan akan tumbuh subur. Organisasi-organisasi ini akan bermacam-macam bentuknya, namun yang paling penting adalah bahwa tidak hanya kesadaran

diri sendiri, umpan balik, belajar, integrasi kerja, dan kehidupan, serta pengakuan akan perbedaan, tetapi juga kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan kapasitas-kapasitas ini melalui jalur-jalur seperti jalur pelatihan, mentoring dan tugas-tugas pengembangan akan menjadi bagian integral dari budaya organisasi.

7. Mengembangkan Sumber dari Dalam untuk Kepemimpinan.

Beberapa hal yang bisa kita lakukan untuk mengembangkan sumber dalam kepemimpinan.

- a. Membuat keputusan untuk memupuk identitas dan integritas diri sendiri dengan cara mencoba untuk tetap menekankan tentang siapa saya, apa yang saya bawa untuk pekerjaan saya, dan apa yang saya berikan;
- b. Mencoba untuk mengalokasikan waktu dengan cara menanyakan kepada diri sendiri pertanyaan proaktif ini "apa yang telah saya lakukan hari ini yang mengekspresikan kebenaran saya?" serta mengevaluasi hasil yang telah dicapai;
- c. Mencoba untuk mencari kesempatan bertemu dengan mereka yang membuat kita menunjukkan sisi baik kita, pengamatan kawan-kawan yang mengenal kita dengan baik dan yang peduli mengenai kita dan mengenai pandangan yang mendasar tentang diri pribadi;

- d. Berusaha menyesuaikan diri pada *siklus* hidup dengan memberikan diri kita berada pada satu titik dalam *siklus* tersebut;
- e. Mencoba untuk menjadi guru bagi diri sendiri yang selalu peduli, memberi inspirasi, dan menyesuaikan diri pada kondisi mereka, selalu mendorong diri kita sendiri untuk maju.

8. Belajar Memimpin

Memimpin organisasi yang menguntungkan dan bertanggungjawab adalah hal yang sulit dewasa ini. Kita hidup dalam masa kekacauan dan kerumitan, penuh dengan kemajuan teknologi, dan persaingan internasional. Angkatan kerja kita makin beranekaragam, dan sikap kita mengenai kerja terus berubah. Di bawah ini adalah hal-hal yang penting dalam menghadapi tantangan-tantangan yang sulit dalam memimpin.

- a. Pahami diri anda sendiri pada tingkat yang lebih dalam belajar memimpin dimulai dengan mengenal diri anda sendiri. Anda harus menggali dalam-dalam potensi diri anda sebelum anda memimpin orang lain. Kita masing-masing membawa beban emosional dari masa kecil. Model psikologis apakah yang anda kenakan pada diri anda dan orang lain? Kita juga membawa gambaran dalam pikiran kita mengenai bagaimana ciri-ciri

pemimpin yang handal. Prinsip-prinsip manakah yang merupakan kekuatan anda dan yang manakah yang merupakan kelemahan anda ? Bagaimana hal-hal tersebut direfleksikan dalam tindakan dan ucapan anda;

- b. Praktekan hubungan satu per satu yang positif orang selalu terlibat konflik dengan orang lain. Adalah penting bagi anda untuk terampil dalam mengatur jarak antar manusia. Pemimpin yang baik membina hubungan satu persatu. Anda dapat memulainya dengan memahami diri eksternal anda, bagian dari anda yang dilihat orang lain sehari-hari;
- c. Bina kelompok kepemimpinan yang beranekaragam. Sekarang tibalah saatnya untuk membina sebuah kelompok kepemimpinan. Organisasi yang berhasil adalah yang membangun kelompok yang beranekaragam. Hal ini penting karena tidak ada satu orangpun yang dapat menguasai keterampilan yang diperlukan pemimpin. Kelompok tersebut akan selalu lebih kuat apabila keterampilan yang beraneka ragam berkumpul bersama. Tugas anda sebagai pemimpin adalah untuk mengidentifikasi dan mengangkat kemampuan yang berbeda tersebut kedalam suatu kelompok yang jauh lebih kuat dari jumlah bagian-bagian tersebut;

- d. Diagnosa kesehatan organisasi untuk mendirikan perusahaan dengan kinerja tinggi anda harus menilai kesehatan organisasi anda saat ini. Apakah para pegawai, pelanggan, dan pemegang saham saling memotong, atautkah mereka bekerja sama sebagai tim seimbang ? kuncinya adalah memeriksa apakah ada kesenjangan antara visi dan kinerja seiring, cara terbaik untuk melakukan hal ini adalah dengan menilai kekuatan, kelemahan, ancaman, kesempatan dan hal-hal yang dapat diperbaiki dalam perusahaan anda. Gunakan kombinasi wawancara, kelompok fokus, audit, dan survey. Analisislah lingkungan kerja anda dan perhatikan apakah nilai-nilai, kebijakan, sistem, dan struktur sejalan dengan visi anda;

- e. Membina tenaga kerja dewasa yang siap secara tradisional kita telah menganggap rendah perlunya tempat kerja baru, mempunyai seorang partner pegawai yang dewasa. Seperti pemimpin harus menentukan dirinya kembali, demikian pula dengan pegawai yang mengikutinya. Semua orang harus bertanggung jawab atas keberhasilan dari organisasi. Para pemimpin pertama kali harus mempunyai gambaran dari pegawai yang ideal. Calon yang terbaik adalah calon yang matang, didorong oleh prinsip, orang dewasa yang bekerja dalam team, bekerja keras, dan mempunyai komitmen bagi pengembangan dirinya sendiri.

Kesimpulan

Dalam mengembangkan kepemimpinan akan mengikutsertakan semua aspek kehidupan selama periode tertentu, antara lain pengalaman selama tugas, pendidikan formal dan pertumbuhan serta pengembangan selama waktu pribadi mereka. Terdapat 9 atribut kepemimpinan senior, sebagai berikut nilai-nilai, visi, perspektif, komunikasi, strategi, keputusan-keputusan pengetahuan manusia diri sendiri.

Menurut **Ralph Stogdill**, dalam bukunya "*Journal of Contemporary Business*", mengatakan bahwa kepemimpinan "para pemimpin yang paling efektif tampaknya mempunyai kelincahan dan fleksibilitas yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk tuntutan yang berubah kontradiktif. Bagaimanapun organisasi masa depan akan menjadi lingkungan yang makin rumit. Organisasi menjadi lebih *multikultural* dan *global*, berlawanan dengan nasional dalam ruang lingkup manusia adalah model intelektual dan sebuah organisasi; dan hal tersebut menciptakan perubahan. Di mana perubahan ini memusatkan perhatian pada 2 aspek penting yaitu : tempo dan *timing* (pemilihan waktu yang tepat) serta emosi dalam pengelolaan.

Dalam bisnis, seperti layaknya dalam musik, tempo adalah pilihan dan komponis. Malahan ia adalah cara bagaimana komponis memandu musik tersebut dalam pelaksanaannya, di mana sukses adalah jumlah:

- a. Tingkat penerimaan oleh orang terlibat atau berpengaruh;
- b. Kedalaman komunikasi didalam organisasi dan 3 hal;
- c. Kemampuan dari manajemen yang menjabat atau penerusnya dalam melaksanakan perubahan.

5 kemampuan penting seorang pemimpin. yaitu:

- a. Kesadaran diri sendiri yang lebih tinggi;
- b. Kebiasaan meminta umpan balik;
- c. Haus akan belajar;
- d. Integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi;
- c. Menghormati perbedaan orang lain.

Hal-hal yang penting dalam menghadapi tantangan-tantangan yang sulit dalam memimpin adalah:

- a. Pahami diri anda sendiri pada tingkat yang lebih dalam;
- b. Praktekkan hubungan satu dengan satu yang positif;
- c. Bina kelompok kepemimpinan yang beranekaragam;
- d. Diagnosa kesehatan organisasi;
- e. Membina tenaga kerja dewasa yang siap.

|BAB X

KEPEMIMPINAN AUTENTIK

1. Pendahuluan

Kata *autentik* pada mulanya berasal dari kata bahasa Yunani, yang berarti seseorang yang menyelesaikan. Untuk menjadi *autentik* seseorang harus bertindak, mewujudkan, melibatkan, dan berpartisipasi dalam kehidupan. *Webster New International Ubridge Dictionary*, mendefinisikan *keautentikan* sebagai "kemurnian" aktualisasi dan fakta *kompatibilitas* dengan suatu sumber atau asal tertentu sesuai dengan penggunaan atau tradisi atau ketulusan hati yang sepenuhnya tanpa kepura-puraan atau kemunafikan.

Mike Martin (1986), menjelaskan lebih banyak *konotasi keautentikan* ketika ia menuraikan apa yang disebut tradisi *keautentikan*. Dalam tradisi ini *keautentikan* didefinisikan dengan pemahaman untuk menghindari penipuan diri sendiri. Hal ini menekankan pemimpin pada kritik yang meningkat terhadap penipuan diri sendiri. Hal ini menekankan pemimpin pada kritik 'yang meningkat terhadap penipuan diri sendiri yang sesungguhnya, di mana penipuan diri sendiri tidak hanya tindakan 'yang salah dan sifat pribadi seorang pemimpin seperti sifat pengecut dan ketidakjujuran. Tetapi, lebih mengutamakan pada bagaimana proses pengambilan keputusan yang diambil berdasarkan suatu kemauan yang berbesar hati untuk mengakui segi-segi *signifikansi* dan kondisi manusia, situasi saat ini dan seseorang serta respon-respon pribadi seseorang.

Dalam mengklarifikasikan pemahaman tentang *keautentikan* dapat dibandingkan dengan makna ketulusan, di mana kadang-kadang ketulusan dan *keautentikan* sering dipertukarkan penggunaannya dalam kegiatan sehari-hari. *Konotasi* ketulusan, kemurnian moral, penghindaran ketidakjujuran dan keterbukaan dapat menyertai kedua istilah itu, namun jika diperhatikan kedua makna tersebut akan terungkap perbedaan yang berguna antara *keautentikan* dengan ketulusan. **Mike Martin** menunjukkan bahwa ketulusan menyingkirkan kepura-puraan yang tidak dibenarkan penipuan yang disengaja, kemunafikan, dan komitmen pada keyakinan

yang salah. Di mana ketulusan ini lebih mempertahankan *konotasi* positif tentang kemurnian. Sebaliknya, *keautentikan* ditangkap berdasarkan alasan kesejahteraan di mana *keautentikan* itu bisa dipercayai, real, resmi, atau berorientasi yang bertolak belakang dengan kepalsuan, imitasi tidak resmi atau tidak berotoritas.

2. Keautentikan

Suatu pencarian akan *keautentikan* menginformasikan, kepemimpinan kepada usia dan penalaran kita, tetapi terdapat beberapa alasan mengapa *keautentikan* memiliki suatu penalaran utama dalam kepemimpinan, berbeda dengan mereka yang mengalokasikan *keautentikan* sebagai suatu isu yang mengkondisikan kepada suatu situasi yang sedang terjadi.

Keautentikan mengizinkan pemimpin untuk memilih unit-unit analisis yang berbeda-beda diantaranya pada suatu organisasi massa masyarakat, serta individu sebagai pusat *keautentikan*. *Keautentikan* itu sendiri mengandung suatu dorongan untuk berubah ketika *keautentikan* mengungkapkan apa yang disanksi, dipotong, disembunyikan. Dengan kata lain *keautentikan* membujuk seorang pemimpin untuk mengakui kemungkinan yang selalu ada bahwa ketidak *keautentikan* terletak melampaui pada kesadaran kita secara seutuhnya.

Keautentikan mempersatukan apa yang pemimpin ketahui dan lakukan dalam ketegangan yang tinggi dengan apa yang pemimpin ketahui, seorang pemimpin menghindari

untuk melakukannya, atau telah pemimpin lakukan dengan salah. Oleh karena itu, walaupun uji gagasan-gagasan kepemimpinan tentang tindakan dan *keautentikkan* pemimpin itu sendiri. *Keautentikkan* akan menguji apakah *keautentikkan* tindakan membentuk suatu kerangka kerja yang berkesinambungan dan unit, yang menambah pemahaman teori pemimpin tentang kepemimpinan dan menawarkan praktis bagi para pemimpin.

Keautentikkan memerlukan suatu penerapan, *keautentikkan* mendorong seorang pemimpin untuk berpartisipasi dalam kehidupan. *Keautentikkan* menolak spekulasi bermalasan dan mendorong keterlibatan yang reflektif melalui keterlibatan dalam pencapaiannya, *keautentikkan* memerlukan tindakan yang menerpa pada suatu kemitraan penting untuk pembangunan kepemimpinan dan kerangka kerja seorang pemimpin. *Keautentikkan* memerlukan arah yang tidak hanya memberitahukan cara-cara bertindak, namun juga mendefinisikan suatu masa depan yang diinginkan, *keautentikkan* bersifat *visioner* menggambarkan diri sendiri dan dunia dalam menjalani suatu kehidupan yang *autentik*.

Keautentikkan menawarkan kemungkinan, sehingga pemimpin bisa membangun suatu etika sosial yang memelihara dan meningkatkan keragaman. *Keautentikkan* merupakan perkiraan tentang semua tindakan manusia, dan merupakan suatu prasyarat untuk penciptaan suatu pandangan kemasa depan yang bergairah bagi seorang pemimpin. *Keautentikkan*

memerlukan penerimaan kategori-kategori etis seperti kasih sayang. Keadilan, kebebasan sebagai suatu bagian kepemimpinan, dengan memberikan hak kepada masing-masing kategori, namun menyatukannya dalam suatu pandangan etis yang merupakan suatu kesatuan. Peletakan tindakan *keautentikkan* pada apa yang paling benar dan rela akan membawa kearah masa depan yang baru.

Kesimpulan

Keautentikkan adalah ketulusan dan suatu penolakan untuk terlihat dalam penipuan diri sendiri. Tindakan *autentik* adalah tindakan yang sukses dalam menyelesaikan misinya. Jaman sekarang perhatian kepada *keautentikkan* menjadi semakin hakiki ketika ketidak-*autentikkan* menjadi lebih meresap. Kita melihat ketidak-*autentikkan* yang *real* atau potensial dalam penerapan sumber daya informasi, dalam fungsi-fungsi lembaga, dalam kekuasaan untuk menciptakan realitas *virtual* dan merampas kuasa alam dalam memudahkan tujuan-tujuan kita dan dalam krisis pemikiran tentang apakah kita terkunci dalam keegoan kita sendiri, tidak mampu untuk mengkomunikasikan makna-makna bersama.

Kita juga dapat melihat tanda-tanda diluar keprihatinan ini bisa muncul manfaat-manfaat informasi dan kekuasaan yang menguntungkan dan pandangan baru tentang makna yang tidak menuntut kita untuk bersikap subjektif atau objektif tanpa dasar ditengahnya.

Konsep *keautentikan* merupakan konsep yang hakiki bagi pimpinan sebagaimana konsep tindakan yang membantu kita untuk menentukan kerangka isu-isu dan menemukan jawaban-jawaban yang benar.

| **BAB XI**

KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

1. Pendahuluan

Sejak dahulu perkembangan kajian kepemimpinan telah ada dengan sendirinya, berkembang dari mulai manusia lahir ke dunia. Adanya anggapan bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari, karena kepemimpinan merupakan suatu bakat yang diperoleh seseorang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir. Kepemimpinan akan sukses apabila seorang pemimpin itu dikatakan memiliki kharisma dan kewibawaan yang tinggi.

Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan

seseorang untuk menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarganya, bagi lingkungan kerjanya, maupun bagi lingkungan sosial bahkan bagi negerinya. Kepemimpinan dimulai dari hati dan keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya.

Ketika seorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh pada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada itulah seseorang lahir menjadi pemimpin, jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dan dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dan proses internal (*leadership from the inside out,*).

Seringkali seorang pemimpin ini, tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, bahwa seluruh anggota *team* akan mengatakan bahwa merekalah yang melakukan sendiri. Pemimpin adalah seorang pemberi semangat (*encourager*) motivator dan inspirator.

Konsep pemikiran seperti ini adalah suatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin *konvensional* yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian (*honor an praise*) dan mereka yang dipimpinnya. Semakin dipuji, semakin tinggi hati dan lupa dirilah seorang pemimpin, justru kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (*humble*).

2. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil proses karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar melainkan sebuah proses kelahiran dan proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Kepemimpinan menunjukkan proses seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Sedangkan spiritual adalah semangat yang ada pada jiwa rohani seseorang dan muncul secara murni sejak manusia lahir ke dunia berupa bakat istimewa, yang mampu mendorong dan menggerakkan dirinya ke arah yang lebih baik kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang tidak didasarkan pada tingkat jabatan seseorang, melainkan didasarkan pada proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang, di mana seseorang itu memiliki bakat alam yang luar biasa dan diperoleh sejak lahir.

3. Karakter Seorang Pemimpin Spiritual

Perubahan karakter adalah segala-galanya bagi seorang pemimpin. Tanpa perubahan dan dalam diri, tanpa kedamaian diri, tanpa kerendahan hati, tanpa adanya integritas yang kokoh, daya tahan menghadapi kesulitan dan tantangan, dan visi serta misi yang jelas seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin.

Setiap manusia di dunia ini memiliki kapasitas untuk menjadi seorang pemimpin. Jadi, kepemimpinan yang diumpamakan dengan "*Q Leader*", yaitu kepemimpinan U yang memiliki 4 makna, sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan U yang berarti kecerdasan atau *intelegence*, seperti:
 - 1) IO-kecerdasan intelektual:
 - 2) EQ-kecerdasan emosional:
 - 3) SQ-kecerdasan spiritual.

Q Leader berarti seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan IQ- EQ-SQ yang cukup tinggi.

- b. Kepemimpinan Q yang berarti kepemimpinan yang memiliki *quality*, baik aspek visioner maupun aspek manajerial;
- c. Kepemimpinan Q berarti seorang pemimpin yang, memiliki Qi, (dibaca 'chi' - bahasa mandarin yang berarti energi kehidupan);
- d. Kepemimpinan Q yang berarti pemimpin yang memiliki qalbu atau *inner self* seorang pemimpin adalah seseorang yang sungguh sungguh mengenai dirinya

(*qalbunya*) dan dapat mengelola dan mengendalikan (*self management* atau *qalbu manajement*).

Menjadi seorang pemimpin Q berarti menjadi seorang pemimpin yang selalu belajar tumbuh dengan kemandiriannya. Senantiasa untuk mencapai tingkat atau kadar Q (*intelegence quality qi qalbu*) yang tinggi dalam upaya pencapaian misi dan tujuan organisasi maupun pencapaian makna kehidupan setiap pribadi seorang pemimpin.

Berdasarkan jenis kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, maka kepemimpinan Q ini terbagi dalam 3 aspek penting karakter seorang pemimpin spiritual dan disingkat menjadi 3 C. yaitu:

- a. Perubahan karakter dari dalam diri (*Character Change*)
Kepemimpinan di dasarkan atas karakter seorang pemimpin, di mana karakter ini muncul dari dalam dirinya dan tumbuh dengan kemandiriannya. Perubahan karakter dari dalam diri seorang pemimpin ini merupakan suatu tindakan agar seorang pemimpin tersebut mampu untuk mendorong dan menggerakkan dirinya dan orang lain ke arah yang lebih baik lagi;
- b. Vlsi yang jelas (*Clear Vision*)
Kepemimpinan spiritual harus dilandasi visi yang jelas dan terarah. Hal ini memudahkan bagi seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Seorang pemimpin biasanya bisa mengarahkan dirinya, untuk melakukan suatu tindakan yang dianggapnya tepat karena dia mempunyai visi yang jelas;

c. Kemampuan atau kompetensi yang tinggi (*Competence*)

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan atau kompetensi yang tinggi, karena dengan kompetensi yang tinggi ini dapat mempermudah pencapaian tujuan. Selain perubahan karakter dari dalam diri dan visi yang jelas kemampuan dan kompetensi yang tinggi sangat berpengaruh terhadap seorang pemimpin untuk menghadapi semua tantangan yang akan muncul.

Ketiga hal tersebut dilandasi oleh suatu sikap disiplin yang tinggi untuk senantiasa tumbuh dengan sendirinya, belajar dari berkembang baik secara internal pengembangan kemampuan intrapersonal kemampuan teknis, pengetahuan, dan lain-lain (maupun dalam hubungan dengan orang lain (pengembangan kemampuan interpersonal dalam metoda kepemimpinan).

Pemimpin bukan sekedar memperhatikan karakter dan integritas serta memiliki kemampuan dalam metoda kepemimpinan tetapi dia juga harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin.

Empat perilaku seorang pemimpin spiritual yaitu:

- a. Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpinnya, tetapi sungguh-sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan, dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan dan diperlukan;
- b. Pemimpin fokus pada hal-hal spritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal dengan banyak. Adapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan tetapi untuk menghargai sesamanya dan ia lebih mengutamakan hubungan yang penuh kasih sayang, dibanding dengan status dan kekuasaan semata;
- c. Pemimpin senantiasa mau belajar dan tumbuh dengan kemandiriannya dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya;
- d. Pemimpin senantiasa menselaraskan (*Recalibrating* dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesama. Melalui keheningan *Solitude*) doa (*prayer*) dan

membaca firman Tuhan (*Scripture*). *SQ the ultimate intelligence* sebagai salah satu tolok ukur kecerdasan spiritual. Pemimpin-pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang biasa memiliki SQ yang tinggi. Mereka biasanya orang-orang yang memiliki integritas, terbuka mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi mengenal dirinya sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang tinggi dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain.

4. Beberapa Kepemimpinan Spiritual

Berdasarkan hasil dari uraian yang telah disebutkan, maka ada beberapa kepemimpinan spiritual yang dijadikan sebagai titik tolak atau ukuran dan beberapa penjelasan di atas yaitu:

a. Kepemimpinan keluarga

Kepemimpinan keluarga yang dimaksud di sini adalah kepemimpinan keluarga inti (*nuclear family*), yang terdiri dari suami-istri dan anak. Akan tetapi yang dibahas dalam kepemimpinan keluarga ini hanyalah kepemimpinan antara suami istri bukan kepemimpinan orang tua terhadap anak. Kepemimpinan dalam rumah tangga terwujud dikarenakan intelektual dan kemampuan mengelola rumah tangga serta kemampuan

mencari nafkah dan membiaya kehidupan keluarga. Laki-laki memiliki kelebihan dibandingkan perempuan dalam kekuatan intelektual, oleh karena itu lebih tahan dan tabah menghadapi tantangan dan kesusahan sementara kehidupan perempuan adalah kehidupan emosional yang dibangun atas sifat kelembutan dan kehalusan. Yang dimaksud kelebihan intelektual itu bukan potensi intelektual yang dimiliki tetapi bila terjadi benturan antara nalar dan rasa, laki-laki lebih mendahulukan nalar dari pada rasanya. Adapun perempuan sebaliknya lebih mendahulukan rasa dari pada nalarnya. Tetapi bila tidak terjadi benturan kemampuan intelektual masing-masing punya potensi yang sama untuk berkembang, bahkan bisa saja kemampuan intelektual perempuan lebih kuat dari pada laki-laki. Hal ini tergantung pada pendidikan dan lingkungan masing-masing. Adanya anggapan saling ketergantungan yang sejajar antara laki-laki dan perempuan atau antara suami-istri dapat terlaksana, maka hubungan suami-istri tidak dapat diterapkan dalam dimensi materil semata-mata tetapi harus diterapkan dalam dimensi spiritual, moral, intelektual, dan psikologis. Sikap seperti itu akan mampu mengatasi cara berpikir kompetitif dan *hirarkis* yang sering cenderung bersifat menghancurkan dari pada menguntungkan;

b. Kepemimpinan pasca Rasulullah SAW

Dalam kepemimpinan Islami pemimpin tertinggi adalah Allah SWT. Sedangkan Nabi Muhammad SAW merupakan seorang nabi yang dipercaya oleh Allah SWT, untuk memimpin umat manusia. Sehingga dengan demikian Nabi adalah pemimpin dan penguasa kedua setelah Allah SWT. Kepemimpinan Islam pasca Rasulullah SAW sebagaimana telah dijelaskan bahwa dalam pandangan Islam, kekuatan dan kepemimpinan secara mutlak berada ditangan Allah SWT sebagai pencipta dan pemelihara jagad raya, dan segala sesuatu selain-Nya harus tunduk kepada-Nya, kemudian ia memberikan mandat kepada Rasulullah SAW sebagai kepercayaan-Nya, maka siapakah gerangan yang akan menjadi kepercayaan Allah SWT setelah Rasulullah SAW Mengingat bahwa Islam sebagai agama untuk semua generasi dan umat manusia sampai kiamat. maka kepemimpinan Islam tidak berhenti dengan wafatnya Rasulullah SAW. Kepemimpinan Islam terus terbentang dan berlaku selagi manusia masih ada di atas permukaan bumi ini. Sebagian kaum muslimin berpendapat bahwa pengangkatan khalifah diserahkan kepada umat Islam dengan mengadakan *voting* atau suara, sementara sebagian yang lain berpendapat bahwa pengangkatan khalifah adalah hak Allah SWT, bukan hak manusia;

c. Kepemimpinan masa depan

Kepemimpinan yang akan terjadi di masa depan kita atau bahkan siapapun tidak dapat mengetahuinya karena kita sebagai manusia mungkin tidak dapat mengetahui kejadian-kejadian yang akan terjadi nanti. Adanya anggapan yang menyatakan bahwa negara Indonesia ini memerlukan kepemimpinan dimasa yang akan datang yang seyogyanya ada ditangan kepemimpinan spiritual. Yang dimaksud kepemimpinan spiritual di sini bukan berarti kepemimpinan yang dipimpin oleh tokoh keagamaan tertentu, melainkan dipimpin oleh tokoh-tokoh yang berbobot spiritual tinggi artinya pemimpin tersebut mempunyai kesolehan sosial dan integritas moral yang luhur.

Mungkin masih banyak lagi kepemimpinan spiritual-kepemimpinan spiritual lainnya tetapi kepemimpinan spiritual yang telah disebutkan di atas diharapkan kita dapat memperoleh gambaran tentang kepemimpinan spiritual dalam pembahasan ini lebih jauh dan dapat diimplementasikan dalam aktivitas usaha atau bisnis kita sehingga akan lebih bermartabat.

| **BAB XII**

KEPEMIMPINAN DENGAN SPIRIT ENTREPRENEURSHIP DAN TECHNOPRENEURSHIP

1. Pendahuluan

Kepemimpinan sangat menentukan maju atau mundurnya suatu usaha, karena itu penting dalam pengelolaan bisnis seorang pemimpin memahami spirit *entrepreneurship* dan *technopreneurship*, dengan penjelasan di bawah ini.

a. *Entrepreneur Sukses* :

“Secara ekonomis ia mampu memberikan nilai tambah ekonomis bagi komoditas yang dijualnya sehingga mampu menciptakan kesejahteraan baginya”.

Mereka yang digolongkan adalah :

- 1) Penukai produk bagi kebutuhan pasar pemerintah (penukai pemerintah);
- 2) Penukai kebutuhan pasar masyarakat (pedagang);
- 3) Penukai yang bergerak di sektor jasa dengan sifat persaingan pasar, dll.

Pendidikan dan keahlian bagi mereka bukan hal yang utama dalam pengembangan bisnisnya, tetapi unsur jaringan, lobi, dan pemilihan demografi pasar sasaran yang lebih menentukan kesuksesan.

b. *Teknopreneur (entrepreneur modern) yang berbasis teknologi :*

Ke-*Entrepreneuran*-nya berdasarkan keahlian berbasis pendidikan dan pelatihan yang didapatkannya dibangku perkuliahan ataupun dari percobaan pribadi.

Mereka menggunakan teknologi sebagai unsur utama pengembangan produk suksesnya, bukan sekedar jaringan, lobi, dan pemilihan pasar secara demografis.

c. *Konsep dan Wawasan Teknopreneurship*

Motivasi :

- 1) Pola pikir revolusioner;

- 2) Kompetisi dan risiko;
- 3) Sukses dgn teknologi baru;
- 4) Finansial, nama harum.

Kepemilikan :

- 1) Penguasaan pasar;
- 2) Saham kecil dari kue besar;
- 3) Nilai perusahaan terus bertambah.

Gaya Manajerial :

- 1) Pengalaman terbatas;
- 2) Fleksibel;
- 3) Target strategi global;
- 4) Inovasi produk berkelanjutan.

Kepemimpinan :

- 1) Perjuangan kolektif;
- 2) Sukses masa depan visioner;
- 3) Membagi kemajuan bisnis;
- 4) Menghargai kontribusi dan pencapaian.

R&D dan Inovasi :

- 1) Memimpin dalam riset & inovasi, IT;
- 2) Akses ke sumber teknologi;
- 3) Bakat sangat tinggi;
- 4) Kecepatan peluncuran produk ke pasar.

d. Modal Teknopreneurship: Kreativitas, Inovasi dan Kompetensi.

2. Pemahaman Kreativitas, Inovasi, Komitmen dan Kompetensi

a. Kreativitas

Hal-hal perlu diperhatikan, berkaitan dengan pengembangan usaha/organisasi :

- 1) Bisnis menuntut perubahan dengan percepatan yang lebih tinggi;
- 2) Persaingan akan meningkat dengan lebih ketat yang menuntut strategi unik;
- 3) Cakupan bisnis akan meningkat ke regional dan global yang memerlukan kemampuan;

- 4) Ketersediaan SDA semakin berkurang dibanding tingkat kebutuhan;
- 5) Teknologi baru akan lebih sering ditemukan dalam tempo dan umur yang makin singkat;
- 6) Kebutuhan semakin mendesak untuk mulai memanfaatkan teknologi informasi dan pengetahuan baru.

Jawaban untuk masalah tersebut adalah :

Meningkatkan kualitas SDM-nya yang mencakup kreativitas, kompetensi, motivasi, dan komitmen individu.

Kreativitas meliputi aspek pembuatan sesuatu yang baru, proses penemuan ide, kombinasi, dan asosiasi antara pengetahuan dari berbagai disiplin ilmu, yang meninggalkan pola pikir tradisional, berpikir akan sesuatu yang baru dan tidak biasa, memiliki banyak ide, menggunakan sudut pandang yang berbeda, dari beberapa hal lainnya.

KREATIVITAS adalah :

"Kemampuan untuk mengkombinasikan elemen-elemen dari beberapa pengetahuan dan pengalaman dengan meninggalkan pola, struktur berpikir tradisional dan menemukan ide-ide baru yang berguna". (**Joko Siswanto**,1998:33)

Kreativitas dibedakan dari inovasi dalam hal proses/ hasilnya.

Kreativitas berhubungan dengan proses penemuan ide/ gagasan baru, sedangkan INOVASI lebih kepada implementasi.

Kreativitas lebih berasosiasi dengan efek organisasi terhadap individu, sedangkan inovasi lebih ke struktur dan kebijakan organisasi serta pengaruhnya terhadap kemampuan untuk menghasilkan produk/jasa yang inovatif.

Pengetahuan kreativitas ditunjukkan dengan 4P :

- 1) Orang yang kreatif (*creative Person*);
- 2) Proses yang kreatif (*creative Process*);
- 3) Produk yang kreatif (*creative Product*);
- 4) Tempat/lingkungan yang kreatif (*creative Place*).

b. Inovasi :

Introduksi/pengenalan akan sesuatu yang baru. Orang yang inovatif ditandai oleh :

Kecenderungan untuk memperkenalkan (dalam artian menerapkan) gagasan, metode, peralatan, prosedur, dan produk/jasa baru yang lebih baik atau lebih bermanfaat. Inovasi adalah suatu fungsi khusus dari teknopreneurship. Hal terpenting dari suatu Inovasi adalah : Gagasan, Penerapan, dan Kegunaan.

Sumber inovasi :

DRUCKER menyimpulkan bahwa inovasi yang sukses dihasilkan dari suatu usaha yang sistematis, sadar, dan memiliki maksud tertentu.

Klasifikasi inovasi :

DRUCKER membagi inovasi menjadi dua hal, yaitu :

- 1) Inovasi sosial;
- 2) Inovasi teknologi.

BRIMM membagi inovasi :

- 1) Inovasi teknologi (transformasi ide menjadi yang baru);
- 2) Inovasi organisasi (transformasi ide ke proses managerial baru).

BETZ membagi inovasi berdasar derajat perubahannya:

- 1) Inovasi radikal (baru, jarang terjadi);
- 2) Inovasi sistem (penciptaan fungsi baru);
- 3) Inovasi inkremental (lanjutan dari kedua inovasi tersebut).

Prinsip Inovasi

Drucker menyatakan dua prinsip inovasi :

- 1) Hal-hal yang harus diperhatikan dan dijalankan:
 - a) Inovasi dimulai dari peluang yang ada;
 - b) Inovasi bersifat konseptual dan perseptual;
 - c) Inovasi harus sederhana dan fokus;
 - d) Inovasi dimulai dari hal-hal yang kecil.
 - e) Inovasi dikaitkan dengan tujuan untuk menjadi pemimpin
- 2) Hal-hal yang harus dihindari :
 - a) Inovasi yang terlalu pintar dan berbelit-belit;
 - b) Inovasi yang terlalu rumit;
 - c) Inovasi untuk masa depan.

c. Komitmen

- 1) Komitmen adalah suatu pengikat antara individu dengan suatu institusi, gagasan, atau proyek;
- 2) Ada kaitan langsung antara komitmen dengan besarnya usaha/tenaga yang diberikan oleh individu;

- 3) Komitmen dapat dibagi menjadi 3 tingkatan :
 - a) Komitmen organisasi;
 - b) Komitmen kelompok/sosial;
 - c) Komitmen anggota organisasi.

d. Kompetensi

- 1) Kompetensi adalah sifat dasar seseorang agar bisa sukses di tempat kerja, yang ditunjukkan oleh bagaimana pola individu berperilaku dan berpikir secara konsisten dalam berbagai situasi pada periode yang cukup panjang.
- 2) Ada 5 (lima) sumber kompetensi individu :
 - a) Bawaan;
 - b) Motivasi;
 - c) Konsep-diri;
 - d) Pengetahuan;
 - e) Keterampilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam Jhon**, 1994, *Menjadi Pemimpin Efektif*, PT. Gramedia.
- Ari Ginanjar**, 2001, *Emotional Spiritual Quotient*, Penerbit Arga, Jakarta.
- AM, Mangunhardjana**, *Kepemimpinan*, Kanisius, Jogjakarta.
- Ahmad Rustandi**, 1985, *Gaya Kepemimpinan*, Armico, Jakarta.
- Arman Hakim Nasution, dkk**, 2007, *Entrepreneurship Membangun Spirit Technopreneurship*, CV. Andi Offset, Jogjakarta.
- Bayu Suryaningrat**, 1982, *Pengantar Seni dan Ilmu Kepemimpinan*, Dewi Rudi Press, Jakarta.
- Buchari Alma**, 2000, *Kewirausahaan*, Alfabeta, Bandung.
- Covey, Stephen R**, 1997, *Principle Centered Leadership*, Binarupa Aksara, Jakarta Barat.
- Dann Sugandha**, 1986, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, CV. Sinar Baru, Bandung.
- , 1981, *Kepemimpinan di dalam Organisasi dan Manajemen*, CV. Sinar Baru, Bandung.
- Deddy Mulyana**, 2000, *Konteks-konteks Komunikasi*, Rosda Karya, Bandung.
- Drucker F**, 1997, *Organisasi Masa Depan*, Gramedia, Jakarta.
- Erry Riyana, Hardjapamekas**, 2000, *Esensi Kepemimpinan*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Gorodon, Thomas**, 1990, *Kepemimpinan yang Efektif*, Rajawali, Jakarta.

- Hart, Michael W**, 1990, *Seratus Tokoh yang Paling Berpengaruh dalam Sejarah*, Pustaka Jaya, Jakarta.
- Hafid Cangara**, 1986, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- HAW, Widjaya**, 2000, *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- HS, Muliando**, 1985, *Manajer Sebagai Seorang Pemimpin*, PT. Used, Jakarta.
- Kartini Kartono**, 2002, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- , 1991, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Koswara E**, 1991, *Teori-teori Kepribadian*, Eresco, Bandung.
- Mar'at**, 1982, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia, Indonesia.
- Malayu, SP Hasibuan**, 2001, *Manajemen, Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Miftah Toha**, 2001, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jogjakarta.
- Mudjito**, 1990, *Kepemimpinan yang Efektif*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Onong Uchyana F**, 1993, *Human Relation dan Public Relation*, CV. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- , 1990, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, CV. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Pamudji**, 1986, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Jakarta.

- Randall P, Hodgson, Philip**, 1997, *The Future of Leadership*, Interaksara, Batam.
- Robert, Styler**, 2002, *Spiritualitas Pas Religius*, Penerbit, Qolam, Jogjakarta.
- Sondang P Siagian**, 1999, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- , 1992, *Filsafat Administrasi*, Jakarta.
- , 1982, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Soewarno Handyaningrat**, 1994, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- , 1996, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Sukarna**, 1989, *Kepemimpinan dalam Administrasi*, Mandar Maju, Bandung.
- Terry, Robert W**, 2002, *Kepemimpinan Autentik, Keberanian untuk Bertindak*, Interaksara, Batam.
- Timple, A Dale**, 1991, *Kepemimpinan, Seri Ilmu dan Seri Manajemen*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Winardi**, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Wahjosumidjo**, 1994, *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktek*, PT. Harapan Masa, Jakarta.
- , 1984, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Zohar. Danah**, 2002, *SQ*, Mizan, Bandung.