

TIPOLOGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA

Endah Triwisudaningsih

Universitas Islam Zainul Hasan Genggong Probolinggo

endahtriwisudaningsih@gmail.com

Abstract

Leadership basically deals with the skills, abilities, and level of influence a person has; so that he is able to influence others to jointly carry out certain activities to achieve certain goals. The difference between managers and leaders in general is that a manager only deals with objects, structures, systems and efficiency. Whereas a leader deals with effectiveness, people, empowering and channeling the potential possessed by others. An important factor that determines employee performance is leadership. Because Leadership describes the relationship between the leader and the leader & how a leader directs followers will determine how far the follower reaches the leader's goals or expectations.

Keywords: *Tipologi, Leadership, and work Quality*

Abstrak

Kepemimpinan pada dasarnya berkaitan dengan keterampilan, kemampuan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Perbedaan antara manajer dan pemimpin secara umum adalah bahwa manajer hanya berurusan dengan objek, struktur, sistem dan efisiensi. Sedangkan seorang pemimpin berurusan dengan efektivitas, orang, memberdayakan dan menyalurkan potensi yang dimiliki oleh orang lain. Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Karena Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dan pemimpin & bagaimana seorang pemimpin mengarahkan pengikut akan menentukan seberapa jauh pengikut mencapai tujuan atau harapan pemimpin.

Kata kunci: Tipologi, Kepemimpinan, Kualitas kerja

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin dan kepemimpinannya merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan umat manusia dan berperan sentral dalam menjalankan roda organisasi. Keberadaan seorang pemimpin pada suatu organisasi mempunyai peran yang sangat penting terlebih dalam situasi dimana terjadi ambiguitas peran. Fungsi pemimpin tidak hanya sekedar membimbing dan mengarahkan bawahannya, namun yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan visi dan misi atau arah yang jelas kemana organisasi akan dibawa. Pemimpin dengan kepemimpinannya

menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, dan dalam lingkup lebih luas menentukan jatuh dan banggunya suatu bangsa dan negara.

Di setiap organisasi di seluruh dunia, mulai dari konglomerasi raksasa hingga toko kelontong, ada satu pertanyaan yang sama; Siapa Pemimpinnya? Bagaimana kepemimpinannya? Apa rahasia sukses pemimpinnya, dan lain-lain sebagainya. Oleh karena itu, banyak pakar atau para ilmuwan yang tertarik meneliti tentang kepemimpinan. Sehingga lahirlah teori atau konsep tentang leadership atau kepemimpinan yang semakin hari semakin berkembang.

B. Permasalahan

Karena pemimpin dan kepemimpinan merupakan hal yang sangat urgen dan termasuk komponen inti dalam sebuah organisasi, maka pengkajian konsep dan hal-hal yang terkait dengan kepemimpinan sangat perlu. Oleh karena itu, Dalam makalah ini, penulis akan menyajikan dan menjelaskan konsep dan hal-hal yang terkait dengan pemimpin dan kepemimpinan. Yakni apa hakikat pemimpin dan kepemimpinan, Perbedaan pemimpin dan manajer, ciri-ciri pemimpin, intuitive leader, nilai-nilai kepemimpinan, pemimpin dan power, kepemimpinan dan perilaku, pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas kinerja, Hubungan pemimpin dan bawahan, dan teori-teori tentang kepemimpinan.

C. Tujuan Penulisan

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis konsep dan hal-hal yang terkait dengan pemimpin dan kepemimpinan. Yakni apa hakikat pemimpin dan kepemimpinan, Perbedaan pemimpin dan manajer, ciri-ciri pemimpin, intuitive leader, nilai-nilai kepemimpinan, pemimpin dan power, kepemimpinan dan perilaku, pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas kinerja, Hubungan pemimpin dan bawahan, dan teori-teori tentang kepemimpinan.

PEMBAHASAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Ada beberapa pendapat ahli mengenai kepemimpinan.

1. Menurut Soetopo & Soemanto, Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.¹
2. T. Hani Handoko mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran.²

¹Soetopo Hendiyat dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984), hlm. 1.

²Handoko, T. Hani. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE, 1995), hlm. 294.

3. Ngalim Purwanto mendefinisikan kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.³
4. Miftah Thoha mendefinisikan Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.⁴

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

B. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pada hakekatnya setiap manusia adalah pemimpin, paling tidak ia sebagai pemimpin dirinya sendiri. Hati adalah pemimpin di dalam tubuh manusia, sebab segala sesuatu yang manusia perbuat adalah berdasar petunjuk dan kemauan hati nurani. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban pada orang yang dipimpinnya.”⁵

Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Pemimpin jika dialihbahasakan ke bahasa Inggris menjadi "LEADER", yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota disekitarnya. Sedangkan makna LEAD adalah :

- ✓ *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.

³ M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991), hlm. 26.

⁴Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 264.

⁵ . Muhammad bin Ismâil Al Bukhârî, *Shahîh al Bukharî*, (Libanon:Darl Kotob al Ilmiyah,Cet.III, 2007), Juz. I, hal. 309.

- ✓ *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
- ✓ *Advice*, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada
- ✓ *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinanannya. karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.

Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin". Akan tetapi makna pemimpin sesungguhnya adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang , sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu atau beberapa tujuan.⁶

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh pemimpinnya. Kepemimpinan sangat dibutuhkan, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

C. Kepemimpinan vs Manajemen dan Pemimpin vs Manager

Sebagian orang mengasumsikan pemimpin dan manajer berbeda. Manajer menghargai stabilitas, keteraturan dan efisiensi, sementara pemimpin menghargai fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi. Manajer sangat memperhatikan bagaimana sesuatu diselesaikan, dan mereka berusaha untuk membuat orang dapat melakukannya dengan lebih baik. Para pemimpin sangat memperhatikan apa arti berbagai hal bagi orang-orang dan berusaha agar orang menyepakati hal-hal terpenting yang harus dilakukan.

Pada umumnya orang berpendapat bahwa seorang Manager hanya berurusan dengan benda-benda, struktur, sistem dan efisiensi. Sedangkan seorang Pemimpin berurusan dengan efektivitas, orang, memberdayakan dan menyalurkan potensi yang dimiliki oleh orang lain.

⁶Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), hlm.

Ada beberapa pakar yang berpendapat tentang manajer dan pemimpin. Diantaranya, Bennis dan Nanus (1985, h. 'I) berpendapat bahwa "manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik dan pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar."

Pakar lainnya (seperti Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Mintzberg 1973; Rost, 1991) memandang memimpin dan mengelola sebagai proses yang berbeda, tetapi mereka tidak berasumsi bahwa pemimpin dan manajer merupakan jenis orang yang berbeda. Akan tetapi, para pakar ini agak berbeda dalam mendefinisikan kedua proses ini. Sebagai contoh, Mintzberg (1973) menggambarkan kepemimpinan sebagai salah satu dari 10 peran manajerial. Kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan. Sembilan peran lainnya (seperti pengalokasi sumber dan negosiator) melibatkan tanggung jawab mengelola yang berbeda, tetapi kepemimpinan dipandang sebagai peran manajerial yang penting yang meliputi peran-peran lainnya.

Kotter (1990) membedakan antara manajemen dan kepemimpinan dalam hal proses inti dan hasil yang diharapkan. Manajemen berusaha untuk membuat perencanaan dan tindakan dengan (1) menetapkan sasaran operasional, membuat rencana tindakan berdasarkan jadwal, dan mengalokasikan sumber daya; (2) mengorganisasi dan menugaskan (menentukan struktur, menugaskan orang ke berbagai pekerjaan); dan (3) memantau hasil dan menyelesaikan masalah. Kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, dan (3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu. Baik manajemen maupun kepemimpinan keduanya melibatkan keputusan apa yang harus dilakukan, menciptakan jaringan hubungan untuk melakukannya, dan berusaha untuk memastikan hal tersebut terjadi. Namun kedua proses itu mempunyai elemen yang bertentangan; kepemimpinan yang kuat dapat mengacaukan aturan dan efisiensi, sementara manajemen yang kuat dapat menghalangi pengambilan resiko dan inovasi. Kedua proses ini sangat dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi. Manajemen yang kuat saja hanya akan menciptakan birokrasi tanpa tujuan, tetapi kepemimpinan yang kuat saja dapat membuat perubahan dengan cara yang tidak praktis. Yang relatif renting dari kedua proses tersebut dan cara terbaik untuk menyatukannya sangat tergantung pada situasi pada waktu itu.

Rost (1991) mendefinisikan manajemen sebagai hubungan wewenang yang antara manajer dengan bawahannya untuk memproduksi dan menjual barang dan jasa. Rost mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya. Pemimpin dan bawahannya saling mempengaruhi satu sama lain karena mereka berinteraksi dengan

cara tanpa kekerasan untuk menentukan perubahan apa yang ingin mereka lakukan. Manajer barangkali sekaligus sebagai seorang pemimpin, tetapi hanya jika mereka memiliki hubungan pengaruh seperti ini. Rost berpendapat bahwa memimpin adalah tidak penting bagi manajer agar efektif dalam menghasilkan dan menjual barang serta jasa. Namun, bahkan saat wewenang merupakan dasar yang cukup untuk memberikan pengaruh terhadap bawahan, hubungan kepemimpinan kelihatannya sangat penting untuk mempengaruhi kelompok yang dipimpin oleh orang yang tidak mempunyai wewenang (seperti pada teman sebaya). Dalam organisasi dimana perubahan tidak dapat dihindari, seperti yang dialami oleh sebagian besar organisasi saat ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan adalah amat penting.⁷

Sebagian besar pakar nampaknya sepaham bahwa manajer atau administrator yang sukses dalam organisasi modern adalah yang juga mampu memimpin. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa pemimpin yang sukses adalah orang-orang yang memiliki kemampuan manajemen yang bagus.

D. Ciri-ciri Pemimpin

Pimpinan yang dapat dikatakan sebagai pemimpin setidaknya memenuhi beberapa kriteria, yaitu :

1. Pengaruh : Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh ini menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
2. Kekuasaan/power : Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena dia memiliki kekuasaan/power yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin, tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan/kekuatan yang dimiliki sang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki sang pemimpin, tanpa itu mereka tidak dapat berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak sama-sama saling diuntungkan.
3. Wewenang : Wewenang di sini dapat diartikan sebagai hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang di sini juga dapat dialihkan kepada bawahan oleh pimpinan apabila sang pemimpin percaya bahwa bawahan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bawahan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari sang pemimpin.
4. Pengikut : Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power, dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki

⁷Gary Yulk. *Leadership in Organization*, Firth Edition. Alih Bahasa: Budi Supriyanto, (Jakarta: PT Indeks, 2009), hlm. 6-8.

pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan sang pemimpin. Tanpa adanya pengikut maka pemimpin tidak akan ada. Pemimpin dan pengikut adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat berdiri sendiri.

Adapun kriteria Pemimpin Sejati yaitu:

1. Visioner: mempunyai tujuan pasti dan jelas serta tahu kemana akan membawa para pengikutnya. Tujuan hidup Anda adalah poros hidup Anda. Andy Stanley dalam bukunya *Visioneering*, melihat pemimpin yang punya visi dan arah yang jelas, kemungkinan berhasil/sukses lebih besar daripada mereka yang hanya menjalankan sebuah kepemimpinan.
2. Mau Terus Menerus Belajar dan Diajar (*Teachable and Learn continuous*): Banyak hal yang harus dipelajari oleh seorang pemimpin jika ia mau terus survive sebagai pemimpin dan dihargai oleh para pengikutnya. Punya hati yang mau diajar baik oleh pemimpin lain ataupun bawahan dan belajar dari pengalaman-diri dan orang-orang lain adalah penting bagi seorang Pemimpin. Memperlengkapi diri dengan buku-buku bermutu dan bacaan/bahan yang positif juga bergaul akrab dengan para Pemimpin akan mendorong Skill kepemimpinan akan meningkat.⁸
3. Sukses Bersama: Membawa sebanyak mungkin pengikutnya untuk sukses bersamanya. Pemimpin sejati bukanlah mencari sukses atau keuntungan hanya bagi dirinya sendiri, namun ia tidak takut dan takut serta malah terbuka untuk mendorong orang-orang yang dipimpin bersama-sama dirinya meraih kesuksesan bersama.
4. Mempersiapkan Calon-calon Pemimpin Masa depan: Pemimpin Sejati bukanlah orang yang hanya menikmati dan melaksanakan kepemimpinannya seorang diri bagi generasi atau saat dia memimpin saja. Namun, lebih dari itu, dia adalah seorang yang visioner yang mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk regenerasi di masa depan. Pemimpin yang mempersiapkan pemimpin berikutnya barulah dapat disebut seorang Pemimpin Sejati. Di bidang apapun dalam berbagai aspek kehidupan ini, seorang Pemimpin sejati pasti dikatakan Sukses jika ia mampu menelorkan para pemimpin muda lainnya.

E. Intuitive Leader

Intuisi adalah pengertian yang mendalam dan pengetahuan secara langsung tentang tingkat dari kesadaran yang lebih tinggi. Semakin kita mencapai kesadaran diri, atau semakin kita mampu mengembangkan diri kita seutuhnya, semakin meningkat intuisi kita. Tujuan dari pengetahuan yang langsung memungkinkan kita untuk menciptakan suatu dunia yang lebih baik. Ungkapan Einstein yang mengatakan bahwa intuisi adalah solusi dari sebuah penemuan, adalah sangat tepat, karena ia adalah sumber visi dan gagasan yang mempunyai kuasa untuk mencerahkan kesadaran dan menaikkan getaran atas segala sesuatu yang berada di sekitar kita. Ia sanggup

⁸ Toto Tasmara. *Spiritual Centered Leadership (Kepemimpinan Berbasis Spiritual)*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), hlm. 174.

memberikan jawaban atas apapun pertanyaan yang ada pada diri kita. Peranan intuisi sangat urgen dalam kehidupan seseorang, terlebih-lebih bagi para pemimpin.

Setiap kali pemimpin menghadapi suatu persoalan, secara otomatis mereka mulai menyelesaikannya dengan menggunakan hukum intuisi.. kepemimpinan lebih merupakan seni ketimbang ilmu pengetahuan. Prinsip –prinsip kepemimpinan itu konstan, namun penerapannya berubah menurut setiap pemimpin serta setiap situasi. Itulah sebabnya mengapa dibutuhkan intuisi. Tanpa intuisi kita bisa terkecoh dan itulah hal terburuk yang dapat terjadi pada seorang pemimpin . jika kita ingin memimpin dalam waktu yang lama kita harus mentaati hukum intuisi.

Dari seluruh hukum kepemimpinan, hukum intuisi mungkin yang paling sulit dipahami. Mengapa? Karena hukum ini bergantung jauh lebih banyak dari pada sekedar fakta-faktanya saja. Hukum intuisi ini didasarkan pada fakta-fakta plus naluri serta faktor-faktor tak berwujud lainnya. Dan kenyataannya intuisi pemimpin sering kali merupakan faktor yang membedakan pemimpin besar dan pemimpin yang biasa-biasa saja. Para pemimpin terbaik membaca dan memberikan respon. Seorang pemimpin harus membaca situasi dan secara naluri mengetahui harus menggunakan taktik bermain yang mana. Para pemimpin mampu membaca sejumlah faktor tak berwujud diantaranya: (1) mampu membaca situasi, (2) mampu membaca trend, (3) mampu membaca sumber-sumber daya mereka, (4) mampu membaca orang lain dan (5) mampu membaca dirinya sendiri.

F. Nilai-nilai Kepemimpinan

Nilai-nilai kepemimpinan adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sifat-sifat utama tersebut ibarat “roh” nya pemimpin yang membuat seseorang mampu menjalankan kepemimpinannya dengan berhasil guna. Tanpa roh kepemimpinan maka posisi atau jabatan seseorang sebagai pemimpin tidak ada artinya.

Beberapa nilai kepemimpinan yang perlu dimiliki seorang pemimpin antara lain adalah sebagai berikut :

1. **Integritas dan moralitas.** Integritas menyangkut mutu, sifat dan keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Moralitas menyangkut ahlak, budi pekerti, susila, ajaran tentang baik dan buruk, segala sesuatu yang berhubungan dengan etika, adat, sopan santun. Persyaratan integritas dan moralitas penting untuk menjamin pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa.
2. **Tanggung jawab.** Seorang pemimpin harus memikul tanggung jawab untuk menjalankan misi dan mandat yang dipercayakan kepadanya. Pemimpin harus bertanggungjawab atas apa yang dilakukan dan tidak dilakukannya untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi. Ia harus memiliki keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan yang telah dilakukan dan mengambil risiko atau pengorbanan untuk kepentingan organisasi

dan orang-orang yang dipimpinnya. Tanggung jawab dan pengorbanan adalah dua hal yang saling berhubungan erat. Pemimpin harus mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi atau keluarga termasuk pengorbanan waktu. Di sisi lain, pemimpin harus melatih bawahan untuk menerima tanggung jawab serta mengawasi pelaksanaan tugasnya.

3. **Visi Pemimpin.** Kepemimpinan seorang pemimpin nyaris identik dengan visi kepemimpinannya. Visi adalah **arah** ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan di arahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi pemimpin akan **menginspirasi tindakan** dan membantu membentuk masa depan. Visi adalah masa depan yang **realistis, dapat dipercaya** dan **menjembatani** masa kini dan masa depan yang lebih baik sesuai kondisi (sosial politik, ekonomi, budaya) yang diharapkan. Visi juga mengandung **harapan-harapan**, atau bahkan “mimpi” yang memberi semangat bagi orang-orang yang dipimpin.⁹ Pemimpin adalah “pemimpi” yang sanggup mewujudkan mimpinya menjadi kenyataan. Burt Nanus dalam bukunya *Kepemimpinan Visioner* mengatakan : “ *Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh dan dapat diwujudkan serta mendapat dukungan luas.* ”
4. **Kebijaksanaan.** Kebijakan (*wisdom*) yaitu kearifan seorang pemimpin dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusannya adil dan bijaksana. Kebijakan memiliki makna lebih dari kepandaian atau kecerdasan. Pemimpin setiap saat dihadapkan kepada situasi yang rumit dan sulit untuk mengambil keputusan karena terdapat perbedaan kepentingan antar kelompok masyarakat dan mereka yang akan terkena dampak keputusannya. Seringkali pemimpin seperti menghadapi “buah simalakama”, sulit untuk menentukan pilihan karena sama-sama berisiko. Selain upaya manusia menekuni dan mencari kebijakan, perlu upaya meminta kebijakan kepada Tuhan sebagai sumber untuk memutuskan keputusan yang terbaik dan bijaksana.
5. **Keteladanan.** Keteladanan seorang pemimpin adalah sikap dan tingkah laku yang dapat menjadi contoh bagi orang-orang yang dipimpinnya. Keteladanan berkaitan erat dengan kehormatan, integritas dan moralitas pemimpin. Keteladanan yang dibuat-buat atau semu dan direkayasa tidak akan langgeng. Pemimpin sejati melakukan hal-hal baik dengan wajar tanpa pamrih, bukan sekedar untuk mendapat pujian manusia. Sifat-sifat baiknya dirasakan orang lain sehingga dapat mempengaruhi lingkungan dan masyarakat luas sebagai suatu teladan yang hidup.

⁹ Andrew J. Dubrin. *The Complete Ideal's Guides; Leadership* (Jakarta: Prenada, 2006) Edisi Kedua, hlm. 88.

6. **Menjaga Kehormatan.** Seorang pemimpin harus menjaga kehormatan dengan tidak melakukan perbuatan tercela karena semua perbuatannya menjadi contoh bagi bawahan dan orang-orang yang dipimpinnya. Ia tidak boleh mudah terjebak dalam godaan “Tiga Ta” yaitu “harta” (memperoleh materi atau uang secara tidak sah/melanggar hukum), “tahta” (mendapatkan kekuasaan dengan menghalalkan segala cara) dan “wanita” (perselingkuhan, hubungan seks di luar pernikahan) yang sering menjatuhkan kehormatan sebagai pemimpin. Mahatma Gandhi mengatakan ada 7 dosa sosial yang mematikan yaitu : “kekayaan tanpa kerja”, “kenikmatan tanpa nurani”, “ilmu tanpa kemanusiaan”, “pengetahuan tanpa karakter”, “politik tanpa prinsip”, “bisnis tanpa moralitas” dan “ibadah tanpa pengorbanan.” Semua itu merupakan rambu-rambu peringatan bagi pemimpin untuk menjaga kehormatannya.
7. **Beriman.** Beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa sangat penting karena pemimpin adalah manusia biasa dengan semua keterbatasannya secara fisik, pikiran dan akal budi sehingga banyak masalah yang tidak akan mampu dipecahkan dengan kemampuannya sendiri. Iman dapat menjembatani antara keterbatasan manusia dengan kesempurnaan yang dimiliki Tuhan, agar kekurangan itu dapat diatasi. Iman juga merupakan perisai untuk meredam keinginan dan nafsu-nafsu duniawi serta godaan untuk melakukan penyimpangan-penyimpangan dalam menjalankan kepemimpinannya. Penting bagi seorang pemimpin untuk selalu menyadari bahwa Tuhan itu **Maha Kuasa, Maha Mengetahui** dan **Maha Hadir**. “Mahakuasa” berarti tidak ada satu pun yang bisa terjadi tanpa perkenan dan pengendalian-Nya. “Mahamengetahui” berarti tidak ada satu pun bisa terjadi tanpa pengetahuan dan keterlibatan-Nya. “Mahahadir” berarti tidak ada satu pun bisa terjadi tanpa Ia ada di sana. Implikasi pemahaman seperti itu bagi pemimpin adalah segala sesuatu yang terjadi, termasuk kepemimpinan yang dijalankannya, bukan sekedar kebetulan atau *by chance* belaka. Pemimpin yang beriman menyadari bahwa semua perbuatannya diketahui dan diawasi Tuhan yang hadir di mana-mana sehingga ia takut mengkhianati amanat sebagai pemimpin. Apabila mengalami kesulitan dan masalah yang berat, ia harus bersandar kepada Tuhan karena tidak ada satu pun kejadian tanpa perkenan dan pengendalian-Nya. Tuhan itu Pemilik kehidupan, Penyelenggara dan Pemberi apa yang kita butuhkan.
8. **Kemampuan Berkomunikasi.** Suatu proses kepemimpinan pada hakikatnya mengandung beberapa komponen yaitu : *pemimpin, yang dipimpin, komunikasi dan interkasi antara pemimpin dan yang dipimpin*, serta *lingkungan* dari proses komunikasi tersebut. Peter Koestenbaum, seorang pakar kepemimpinan, melalui bukunya berjudul : *Leadership, The Inner Side of Greatness*” (1991) mengatakan bahwa : “*Kepemimpinan yang bermoral adalah suatu proses moralitas untuk mencapai suatu tingkat atau keadaan dimana para pemimpin mampu mengikat (dalam arti berkomunikasi dan berinteraksi) dengan yang dipimpinnya berdasarkan kebersamaan motif, nilai dan tujuan – yaitu berdasarkan kebutuhan-kebutuhan hakiki para pengikut maupun pemimpin itu sendiri.*” Di sini tampak

bahwa antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat suatu ikatan kuat sebagai satu keutuhan dan memiliki ketergantungan satu sama lain. Untuk mencapai hal tersebut maka seorang pemimpin harus mampu membangun komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga kepemimpinannya dapat efektif dan efisien. Sebaliknya, kegagalan dalam menjalankan komunikasi dapat menimbulkan keadaan yang kurang harmonis dalam organisasi bahkan dapat menjurus kepada situasi konflik yang mengganggu pelaksanaan tugas. Kemampuan berkomunikasi juga diperlukan untuk menggalang para tokoh masyarakat (tomas), tokoh agama (toga) dan tokoh adat (todat) karena mereka memiliki pengaruh dan pengikut di masyarakat.

9. **Komitmen Meningkatkan Kualitas SDM.** Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor strategis dan penentu dalam kemajuan organisasi, dan pemimpin harus memiliki komitmen kuat untuk meningkatkan kualitas SDM. Ada pepatah kuno yang kurang lebih berbunyi sebagai berikut : *“Kalau Anda ingin memetik hasil jangka pendek, tanamlah jagung atau padi. Kalau ingin memetik hasil jangka panjang, tanamlah pohon kelapa. Tetapi kalau ingin memetik hasil sepanjang masa, didiklah manusia !”* Dari semua sumber daya yang tersedia bagi manajemen – uang, bahan, peralatan dan manusia – maka sumber terpenting adalah manusia. SDM merupakan faktor strategis yang menentukan suatu proses produksi atau pembangunan ekonomi, tetapi ironisnya ada kecenderungan umum untuk lebih memperhatikan investasi aset modal atau finansial, material, dan pembangunan fisik ketimbang aset manusia atau SDM.

G. Pemimpin dan Power

Membahas masalah power atau kekuasaan nampaknya merupakan suatu hal yang sangat penting karena hakekat dari pada kepemimpinan adalah masalah pengaruh dan hakekat dari pengaruh adalah kekuasaan, seperti dikemukakan oleh Joseph Reitz dan Linda N Jewell (1985), yang mengatakan *influence is the process by which managers affect other behavior. Power is the ability to exert influence.*

Keberhasilan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memahami situasi serta ketrampilan dalam menentukan macam kekuasaan yang tepat untuk merespon tuntutan situasi. Kekuasaan seperti dikemukakan oleh Gary A Yukl(1989) adalah potensi agen untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain (target person), sementara David dan Newstroom(1989) membedakan kekuasaan dan kewenangan, kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sedangkan wewenang merupakan pendelegasian dari manajemen yang lebih tinggi.

Sumber-sumber kekuasaan yang dimiliki para penguasa atau pemimpin, dalam masyarakat informal maupun formal adalah :

1. Seseorang yang mempunyai harta benda (kekayaan) yang lebih banyak, sehingga mempunyai keleluasan untuk bergerak dan mempengaruhi pihak lain.
2. Dengan status tertentu, seseorang dapat memberikan pengaruhnya atau memaksa pihak lain supaya melakukan sesuatu sesuai kehendaknya.

3. Wewenang legal atas dasar peraturan-peraturan formal (hukum) yang dimiliki seseorang, dapat memberikan kekuasaan pada seseorang untuk mempengaruhi pihak lain sesuai dengan hak dan kewajibannya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan.
4. Kekuasaan dalam pula tumbuh dari adanya kepercayaan khalayak, seperti tradisi, kesucian, dan adat istiadat.
5. Kekuasaan yang tumbuh dari kharisma atau wibawa seseorang.
6. Kekuasaan yang didasarkan pada pendelegasian wewenang.
7. Kekuasaan yang tumbuh dari pendidikan, keahlian, serta kemampuan.

Sedangkan sumber kekuasaan ditinjau dari hubungan anggota dan pemimpin, adalah:

1. Kekuasaan ganjaran
Merupakan suatu kekuasaan yang didasarkan atas pemberian harapan, pujian, penghargaan **Anggotataat** agar ia mendapat ganjaran dari **pemimpin**.
2. Kekuasaan paksaan
Yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas rasa takut, seorang pengikut merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya sesuatu bentuk hukuman.
3. Kekuasaan legal
Yaitu suatu kekuasaan yang diperoleh secara sah karena posisi seseorang dalam kelompok atau hirarki keorganisasian.
4. Kekuasaan keahlian
Yaitu kekuasaan yang didasarkan atas ketrampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin dimana para pengikutnya menganggap bahwa orang itu mempunyai keahlian yang relevan dan yakin keahliannya itu melebihi keahlian mereka sendiri.
5. Kekuasaan acuan
Yaitu suatu kekuasaan yang didasarkan atas daya tarik seseorang, seorang pemimpin dikagumi oleh pra pengikutnya karena memiliki suatu ciri khas, bentuk kekuasaan ini secara populer dinamakan kharisma. Pemimpin yang memiliki daya kharisma yang tinggi dapat meningkatkan semangat dan menarik pengikutnya untuk melakukan sesuatu, pemimpin yang demikian tidak hanya diterima secara mutlak namun diikuti sepenuhnya.¹⁰

Kelima kekuasaan tersebut oleh John M Ivancevuch dan Michhael T Matteson (1987) dibagi dalam dua kategori utama yaitu organisasi dan pribadi. Kekuasaan ganjaran dan kekuasaan paksaan terutama ditentukan oleh organisasi, kedudukan dan kelompok-kelompok resmi. Kekuasaan legitimasi seseorang dapat diubah dengan perpindahan orang, penataan kembali *job discription* atau pengurangan kekuasaan melalui restrukturisasi organisasi.

¹⁰ Winardi. *Pengantar Ilmu Manajemen; Suatu Pendekatan Sistem*, (Bandung: Nova, Tt), hlm. 279-280.

H. Kepemimpinan dan Perilaku

Sebelum dipandang bahwa ciri pribadi merupakan sumber utama kepemimpinan yang berhasil, tetapi belakangan ini penekanannya lebih pada upaya mengidentifikasi perilaku pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat bukan pada ciri pribadi. Para pemimpin menggunakan jenis kepemimpinan yang berbeda: keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual. Meskipun ketiga keterampilan itu dalam prakteknya saling berkaitan, ketiganya dapat diuraikan secara terpisah.¹¹

1. Keterampilan teknis (*Technical skill*), mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Contoh keterampilan yang dimiliki para akuntan, insinyur, pembuat alat-alat. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai dipromosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis mereka secara proporsional menjadi kurang penting.
2. Keterampilan manusiawi (*Human skill*), adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada setiap tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif
3. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), adalah kemampuan untuk berpikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi. Keterampilan konseptual berurusan dengan gagasan, sedangkan keterampilan manusiawi berfokus pada orang dan keterampilan teknis pada benda.

Kepemimpinan yang berhasil memerlukan perilaku yang menyatukan dan merangsang pengikut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam situasi tertentu. Ketiga unsur ini: pemimpin, pengikut, dan situasi adalah variabel yang mempengaruhi satu sama lainnya dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang efektif.

I. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kualitas Kinerja

Mangkunegara (2004: 67) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sulistiyani dan Rosidah (2003: 223) menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernandin dan Russell dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003) juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.

¹¹ Keith Davis & John W. Newstrom. *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, Tt), Edisi Ketujuh, hlm. 152-153.

Berdasarkan pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu.

Adapun faktor penting yang menentukan kinerja karyawan menurut Bass *et al.*(2003), Locander *et al.*(2002),¹²serta Yammarino *et al.*(1993)¹³ adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*)dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993).

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dalam mengelola organisasi yang dia pimpin. Seorang pemimpin sangat berpengaruh untuk memajukan organisasi yang dia pimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga atau organisasi.

J. Hubungan Pemimpin dan Karyawan

Hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat dilihat dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Ada beberapa model (gaya) kepemimpinan, yaitu:

1. Model Kepemimpinan Kontinum ada 2 yaitu:

- a. Otokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.
- b. Demokrasi. Perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

¹² Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163

¹³ Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102

2. *Model Kepemimpinan Ohio*. Dalam penelitiannya, Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu *struktur inisiasi* dan *konsiderasi* (Hersey dan Blanchard, 1992).
 - a. Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Misalnya pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.
 - b. konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Adapun contoh dari faktor konsiderasi misalnya pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati.
3. *Model Kepemimpinan Likert (Likert's Management System)*. Likert dalam Stoner (1978) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu
 - a. Sistem Otoriter (Sangat Otokratis). Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem otoriter adalah saling curiga satu dengan lainnya.
 - b. Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.
 - c. Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.
 - d. Sistem Partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses

pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

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

4. *Model Kepemimpinan Managerial Grid*. Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsideransinya, maka dalam model *manajerial grid* ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang. Menurut Blake dan Mouton ini, kepemimpinan ini dapat dikelompokkan menjadi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. *Impoverished leadership* (Model Kepemimpinan yang Tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghindar dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya.
- b. *Team leadership* (Model Kepemimpinan Tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja, sehingga mendorong bawahan untuk berfikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan.
- c. *Country Club leadership* (Model Kepemimpinan Perkumpulan), pimpinan lebih mementingkan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil/tugas kurang diperhatikan.
- d. *Task leadership* (Model Kepemimpinan Tugas), kepemimpinan ini bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas/hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti.
- e. *Middle of the road* (Model Kepemimpinan Jalan Tengah), di mana si pemimpin cukup memperhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan antara moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kebabakan.

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

5. *Model Kepemimpinan Kontingensi*. Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah :

hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

6. *Model Kepemimpinan Tiga Dimensi*. Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama.

Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif.

K. Teori tentang Kepemimpinan

G.R. TERRY dalam bukunya "Principles of Management" sebagaimana dikutip oleh Winardi dalam buku *Kepemimpinan Manajemen*, mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :¹⁴

1. Teori otokratis (*the autocratic theory*);

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin di sini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan; melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi di antara mana, disiplin adalah faktor yang terpenting.

2. Teori psikologis (*the psychologic theory*);

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan (RECOGNIZING), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

3. Teori sosiologis (*the sociologic theory*);

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dan usaha-usaha yang

¹⁴ Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 62-68.

melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

4. Teori supportif (*the supportive theory*);

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dengan keinginan sendiri.

5. Teori laissez faire (*the laissez – faire theory*);

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori otokratis.

6. Teori perilaku pribadi (*the personal-behaviour theory*);

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya. Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah "kontinum" di mana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

7. Teori Sosial/Sifat

Menurut teori ini pemimpin adalah orang yang memiliki sifat-sifat yang bisa membawa kesuksesan dalam pada kepemimpinannya. Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut : memiliki Intelegensi rata-rata, memiliki inisiatif yang tinggi, energik baik secara mental maupun fisik, kedewasaan emosional, persuasif, *skill komunikatif*, kepercayaan pada diri sendiri, *perseptif*, *kreativitas*, dan partisipasi sosial.

8. Teori Situasi.

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam. situasi. Kepemimpinan bersifat "MULTIDIMENSI". Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga macaw elemen yakni : pemimpin – pengikut – situasi. Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting karena ia memiliki banyak variabel.

Dalam versi yang berbeda, ada juga pendapat lain tentang teori kepemimpinan, yakni ada 3 macam:¹⁵

1. Teori Genetik

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengatakan “*leaders are born and not made*”. bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial

Jika teorigenetis mengatakan bahwa “*leaders are born and not made*”, maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu : “*Leaders are made and not born*”. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetik dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori genetik dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun demikian penyelidikan yang jauh yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

KESIMPULAN

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian tujuan tertentu.
2. Perbedaan manager dan pemimpin secara umum adalah bahwa seorang manager hanya berurusan dengan benda-benda, struktur, sistem dan efisiensi. Sedangkan seorang Pemimpin berurusan dengan efektivitas, orang, memberdayakan dan menyalurkan potensi yang dimiliki oleh orang lain
3. Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Karena Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin & bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan.

¹⁵ Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 31-37

4. Ciri-ciri pemimpin secara umum adalah (1) mempunyai pengaruh, (2) memiliki kekuasaan/power, (3) memiliki wewenang dan (4) memiliki pengikut
5. Kriteria pemimpin sejati adalah visioner, mau terus menerus belajar dan diajar, sukses bersama, mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan
6. Pemimpin yang memiliki intuisi yang tinggi bisa membaca situasi dan secara naluriah mengetahui harus menggunakan taktik bermain yang mana.
7. Nilai-nilai yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah beriman, integritas dan moralitas, tanggung jawab, visi pemimpin, kebijaksanaan, keteladanan, menjaga kehormatan, kemampuan berkomunikasi dan komitmen meningkatkan kualitas SDM
8. Sumber kekuasaan yang dimiliki para pemimpin baik formal maupun informal adalah antara lain: kekayaan, status, wewenang legal, kekuasaan karena kepercayaan khalayak, seperti tradisi, kesucian, dan adat istiadat, kharisma atau wibawa, kekuasaan karena pendelegasian wewenang dan kekuasaan yang tumbuh dari pendidikan, keahlian, serta kemampuan
9. Sumber kekuasaan ditinjau dari hubungan anggota dan pemimpin adalah kekuasaan ganjaran, kekuasaan paksaan, kekuasaan legal, kekuasaan keahlian dan kekuasaan acuan.
10. Teori kepemimpinan ada 8, yaitu teori otokratis (the autocratic theory); teori psikologis (the psychologic theory); teori sosiologis (the sosiologic theory); teori supportif (the supportive theory); teori laissez faire (the laissez – faire theory); teori perilaku pribadi (the personal-behaviour theory); teori sifat (the trait theory); dan teori situasi (the situational theory).

DAFTAR PUSTAKA

- Al Bukhârî, Muhammad bin Ismâil, *Shahîh al Bukharî*, Libanon:Darl Kotob al Ilmiyah,Cet.III, 2007.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, Tt.
- Dubrin, Andrew J. *The Complete Ideal's Guides; Leadership* Jakarta: Prenada, 2006.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPF, 1995.
- Hendiyat, Soetopo dan Wasty Soemanto. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT. Bina Aksara, 1984.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991.
- Tasmara, Toto. *Spiritual Centered Leadership (Kepemimpinan Berbasis Spiritual)*, Jakarta: Gema Insani Press, 2006.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007).
- Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Winardi. *Pengantar Ilmu Manajemen; Suatu Pendekatan Sistem*, (Bandung: Nova, Tt.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*.
- Yulk, Gary. *Leadership in Organization*, Firth Edition. Alih Bahasa: Budi Supriyanto, Jakarta: PT Indeks, 2000