

RELASI PEMIMPIN INTEGRATIF: WACANA TEMATIK INTEGRASI SOSIAL DAN MANAJEMEN

Muhamad Husni dan Muhammad Hasyim

IAI Al-Qolam Gondanglegi Malang

Email: husninanang73@gmail.com; hasyim@alqolam.ac.id

Abstrack: leader is the central and determinant of the success of the goals of the organization or institution, the leader must have high morality and integrity. morality and integrity are urgent things not only for the success of leaders and institutions or organizations they lead but also an attitude of upholding human dignity and respect for human rights as basic human rights that must be respected and developed Leaders are required to have the ability to create situations conducive, safe and comfortable for his subordinates so that his subordinates can carry out their duties well and discipline and optimally. Based on this, the problems that will be examined in this study lead to: how is integrative leadership in improving and developing organizational effectiveness how is the integrative leadership model in an organization.

Keywords: Relationships, Integrative Leaders, Thematic Discourse, Social Integration, Management

Absrak: pemimpin merupakan sentral dan penentu keberhasilan tujuan dari organisasi atau lembaga, maka pemimpin harus memiliki moralitas dan integritas yang tinggi. moralitas dan integritas merupakan sesuatu yang urgen tidak hanya bagi keberhasilan pemimpin dan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya akan tetapi juga merupakan sikap menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia serta menghargai hak asasi manusia sebagai hak dasar manusia yang harus dihormati dan dikembangkan Pemimpin dituntut memiliki kemampuan dalam menciptakan situasi kondusif, aman dan nyaman bagi bawahannya sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan disiplin serta optimal. Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini mengarah : bagaimana kepemimpinan integratif dalam meningkatkan dan mengembangkan efektivitas organisasi bagaimana model kepemimpinan integratif dalam sebuah organisasi.

Kata Kunci : Relasi, Pemimpin Integratif, Wacana Tematik, Integrasi Sosial, Manajemen

Pendahuluan

Korten (1962) menyatakan bahwa kepemimpinan telah lama menjadi topik menarik dalam sains sosial, kajian ilmu sosial dan manajemen (Gini, 2004). Cater (2006) juga mendukung pernyataan ini bahwa studi tentang kepemimpinan telah menjadi topik yang menarik sejak dahulu dan telah dikaji secara ilmiah sejak delapan puluh tahun yang lalu. Meskipun begitu, kepemimpinan merupakan topik yang kurang dipahami (Bennis, 2006; Yagil, 1998). Mullins & Linehan (Mullins & Linehan,

2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah faktor yang lebih penting dibandingkan dengan faktor yang lain dalam kesuksesan sebuah organisasi (Mullins & Linehan, 2005; Muijs, 2011). Kanji (2002) menyatakan bahwa kualitas dan keunggulan organisasi menjadi tanggung jawab pemimpin. Kepemimpinan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kangis & Kelley (2000) menyatakan bahwa pemimpin berperan memberi motivasi dan menyelaraskan anggota organisasi untuk mencapai tujuan¹

Pemimpin memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Bahkan hampir dapat dipastikan semua orang sepakat bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Seorang pemimpin selalu menjadi pusat perhatian, pedoman, dan acuan bagi semua anggota dalam organisasi. Hal-hal yang diputuskan atau dilakukannya selalu menjadi referensi bagi para anggota dalam bertindak.² Menciptakan gairah dan semangat kerja pegawai adalah salah satu tanggung jawab dari seorang pimpinan. Menciptakan gairah dan semangat kerja ini bisa dilakukan dengan memberikan motivasi kepada pegawai³

Peran pemimpin dalam perkembangan organisasi memegang posisi strategis untuk memotivasi SDM agar berkinerja tinggi dan mengarahkan mereka untuk melakukan aktivitasnya menuju pada pencapaian visi-misi organisasi. Namun demikian, memimpin orang atau mengarahkan orang atau mengatur orang adalah suatu hal yang “gampang-gampang susah”.⁴ Karena bawahan sering mempunyai pendapat, pengalaman, kematangan jiwa, kemauan, dan kemampuan yang berbeda bahkan di atas pemimpin. Oleh karena itu dibutuhkan model-model atau gaya kepemimpinan yang bisa memotivasi bawahan, memimpin bawahan untuk berkinerja tinggi, dan mengajak bawahan agar memiliki komitmen untuk mencapai visi-misi organisasi.⁵

Dalam situasi persaingan seperti sekarang ini tidak bisa dipungkiri bahwa setiap organisasi harus memiliki pemimpin yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan yang efektif, yang bisa menjadi contoh teladan, dan yang bisa menghargai hasil kerja bawahan. Inilah yang kemudian dikenal dengan konsep kepemimpinan yang efektif, suatu gaya kepemimpinan yang diperlukan banyak orang dalam dinamika kehidupan organisasi.⁶

¹ Subarino, dkk.,” *Kepemimpinan Integratif: Sebuah Kajian Teor?*”, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1 (April 2011), 17

² Antonius Atosökhi Gea,” *Integritas Personal Dan Kepemimpinan Etis*”, *Jurnal Humaniora* , 2 (Oktober 2014), 951

³ Olyvia Yancomala, “*Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat*”, *Jurnal Administrasi Pendidikan* 1 (Juni 2014), 2

⁴ Siti Nurhayati, “*Membangun Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Organisasi*”, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. 2. September 2014, 2

⁵ *Ibid*

⁶ *Ibid*

Karena pemimpin merupakan sentral dan penentu keberhasilan tujuan dari organisasi atau lembaga, maka pemimpin harus memiliki moralitas dan integritas yang tinggi. moralitas dan integritas merupakan sesuatu yang urgen tidak hanya bagi keberhasilan pemimpin dan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya akan tetapi juga merupakan sikap menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia serta menghargai hak asasi manusia sebagai hak dasar manusia yang harus dihormati dan dikembangkan. Integritas dalam kepemimpinan menjadi perhatian yang makin berkembang dalam organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, komitmen menjunjung tinggi nilai-nilai etis di tengah-tengah perburuan meraih sukses harus sejalan dengan kewajiban-kewajiban etis yang mengikatnya untuk diamalkan.

Banyak ahli ilmu organisasi dan juga para praktisi sekarang ini percaya bahwa kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1993). Seperti diketahui bahwa keputusan seorang pimpinan akan memberi pengaruh besar pada organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki cara berpikir dan bertindak bijaksana, hal itu akan membawa pengaruh terhadap seluruh bagian dalam organisasi. Demikian juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin membuat suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan buruk, yang biasanya menyentuh wilayah moral, maka dampak negatifnya pun akan sangat besar bagi organisasi⁷

Moralitas dan integritas kepemimpinan mutlak diperlukan bagi seorang pemimpin dan ini harus menjadi syarat mutlak bagi setiap orang yang menjadi pemimpin. Moralitas dan integritas kepemimpinan ini yang pada akhir-akhirnya menjadi sorotan publik baik tingkat daerah maupun nasional bahkan internasional. Tidak sedikit para pemimpin publik seperti gubernur, wali kota atau bupati dan anggota bahkan ketua DPR atau DPRD yang jatuh dan harus kehilangan jabatannya karena faktor moralitas dan integritas yang rendah

Berdasarkan hal tersebut di atas, tulisan ini bermaksud untuk mengulas tentang moralitas dan integritas kepemimpinan yang akhir-akhir ini banyak menjadi sorotan publik. Karena tidak sedikit para pemimpin yang tergerus moralitas dan integritasnya yang menyebabkan dirinya berurusan dengan hukum. Padahal pemimpin menentukan efektivitas, keberhasilan, pencapaian tujuan dan berperan penting dalam perubahan organisasi, masyarakat dan negara. Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan pokok adalah kepemimpinan, kepemimpinan merupakan penentu tercapainya tujuan dari sebuah organisasi atau lembaga baik itu lembaga pemerintahan, pendidikan maupun yang lainnya. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan dalam menciptakan situasi kondusif, aman dan nyaman bagi bawahannya sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan disiplin serta optimal. Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini dituangkan dalam rumusan masalah yaitu :Bagaimana kepemimpinan integratif dalam meningkatkan dan mengembangkan efektivitas organisasi?Bagaimana

⁷ Antonius, *Integritas Personal Dan ...*, 2

model kepemimpinan integratif dalam sebuah organisasi ? Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini meliputi dua pokok masalah yaitu :Menjelaskan secara lebih mendalam tentang kepemimpinan integratif dalam meningkatkan dan mengembangkan efektivitas organisasi, dan Menjelaskan tentang model kepemimpinan integratif dalam sebuah organisasi

Relasi Pemimpin Integratif

Secara etimologi, kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata dasar *leader* yang berarti pemimpin atau *to lead* yang berarti memimpin. Syafi'ie (2000) secara gamblang dari sudut pandang bahasa (etimologi) menjelaskan bahwa kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* (*lead*; Inggris) yang berarti bimbing atau tuntun. Pengertian ini mencakup dua pihak, yaitu yang memimpin (imam) dan yang dipimpin (umat). Selanjutnya ditambah awalan *pe-* menjadi *pemimpin* (*leader*; Inggris) artinya orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan interaksi sehingga mau bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Jika ditambah akhiran *-an* menjadi *pimpinan* yang berarti orang yang mengepalai. Setelah dilengkapi dengan awalan *ke-* menjadi *kepemimpinan* (*leadership*; Inggris) yang berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan pihak lain agar melakukan kegiatan pencapaian tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok⁸

Secara terminologi, hingga kini sudah banyak para pakar yang memberikan definisi kepemimpinan. Meskipun definisi yang mereka sampaikan berdasarkan latar belakang kedisiplinan keilmuan yang mereka pakai, namun pada intinya memiliki kesamaan satu dengan lainnya. Diantara para pakar yang memberikan definisi kepemimpinan diantaranya Gibson et.al (2010) kepemimpinan merupakan suatu upaya pendayagunaan pengaruh dalam mengarahkan dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan Covey (2012: 145) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses “mengomunikasikan kepada orang lain nilai dan potensi mereka secara amat jelas sehingga mereka bisa melihat hal itu dalam diri mereka”⁹Kartini Kartono (2004) menyebutkan bahwa kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.¹⁰ Daft (2005) memperjelas bahwa konsep kepemimpinan akan berevolusi secara kontinu. Kepemimpinan kemudian didefinisikan berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif. Kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengaruh terhadap kepatuhan pada pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn,

⁸ Badrud Tamam, “Efektivitas Kepemimpinan Di Pondok Pesantren”, Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran, 1 (Maret 2016), 4

⁹*Ibid.*

¹⁰ Siti Nurhayati, “Mambangun.....”, 2

1978), kepemimpinan merupakan hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang berniat melaksanakan perubahan nyata pada hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka (Rost, 1993). Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2004).¹¹

Hoy & Miskel (2001: 392) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “...a social process that occurs naturally within a social system and shared among its members”. Kepemimpinan adalah suatu proses sosial yang terjadi secara alamiah dalam suatu sistem sosial dan berbagi diantara anggota-anggotanya. Seorang pemimpin merupakan sosok ideal dalam organisasi yang menjadi panutan dari orang-orang lain di sekitarnya dalam upaya mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, ia harus mempunyai wibawa (*authority*), kekuasaan (*power*), dan pengaruh (*influence*) yang kuat. Seorang pemimpin harus mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggota-anggotanya. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya dapat memerintah anggotanya mengenai apa yang harus dilaksanakan, akan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana anggotanya melaksanakan tugas yang diperintahkan. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu menggali dan merealisasikan segenap potensi yang dimiliki para bawahannya tanpa keterpaksaan untuk tujuan dan kepentingan organisasi. Kemampuan tersebut menurut Nawawi (2006) harus didukung dengan keterampilan pada diri seorang pemimpin yang mencakup: (1) keterampilan dalam menganalisis cara-cara mempengaruhi kinerja bawahan; (2) keterampilan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif; dan (3) keterampilan untuk mengubah dan mengarahkan perilaku anggota organisasi.¹²

Secara umum dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki dan dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, dan mengerahkan segenap potensi organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dapat disimpulkan pula bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur pokok yang terlibat di dalamnya, yaitu: (1). Orang yang dapat mempengaruhi orang lain (Pemimpin); (2). Orang yang dapat dipengaruhi (yang dipimpin/bawahan); (3). Adanya maksud atau tujuan yang ingin dicapai (Cita-cita/Harapan); (4). Adanya tindakan untuk mencapai maksud dan tujuan itu (Aktivitas).¹³

Yukl (2007: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama”. Definisi ini memberikan suatu pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang ditujukan tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi tujuan yang telah

¹¹ Subarino, dkk.,” *Kepemimpinan ...*, 3

¹² Badrud Tamam, “*Efektivitas ...*, 5

¹³ *Ibid*

disepakati bersama. Pendapat ini memandang seluruh anggota organisasi sebagai satu kesatuan utuh, sehingga kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi seluruh anggota organisasi agar bersedia melakukan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi¹⁴

Richard L. Daff mengemukakan konsep kepemimpinan dalam satu definisi saja yaitu “kepemimpinan adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama” Dari definisi tersebut tercakup tujuh unsur yang esensial dalam kepemimpinan, (1) pemimpin (*leader*), (2) pengaruh (*Influence*), (3) pengikut (*Follower*), (4) maksud (*Intention*), (5) Tujuan bersama (*shared purpose*), (6) Perubahan (*change*), (7) tanggung jawab pribadi (*Personal responsibility*)¹⁵

Fahmi (2012:60), kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Sedarmayanti (2011:20), *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*, (kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan). Fahmi (2012:89), kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan¹⁶

Hersey dan Blanchart dalam Sunyoto (2012: 34) kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda¹⁷ Pada hakikatnya, secara umum kepemimpinan dapat diartikan dalam beberapa aktivitas sebagai berikut (Hadari Nawawi, 2004) (1) Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*). (2) Serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. (3) Suatu proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi.¹⁸

Sedangkan menurut Davis (2003) ciri-ciri kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memiliki 4 hal sebagai berikut : a) Intelegensinya tinggi (*intellegence*); seorang pemimpin harus memiliki tingkat intelegensi yang lebih tinggi dari bawahannya. b) Kematangan jiwa sosial (*social maturity and breadth*); pemimpin

¹⁴Ibid, “Efektivitas ...”, 7

¹⁵ Irawaty A. Kahar, *Konsep Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi.*; Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan Dan Informasi, Vol.4, No.1, Juni 2008

¹⁶ Sarly Sariad, “Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat Tni Al Lantamal VIII Di Manado” Jurnal Emba, 4 (Desember 2013), 31-39

¹⁷ Olyvia Yancomala, “Hubungan ...”, 13

¹⁸Ibid, hal 3

biasanya memiliki perasaan/jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya. c) Motivasi terhadap diri dan hasil (*inner motivation and achievement drives*); para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. d) Menjalinkan hubungan kerja manusiawi (*human relation attitudes*); pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya¹⁹

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin menurut Sondang P Siagian (1999) adalah:

- a. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, objektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;
- b. Sifat inkuisitif (rasa ingin tahu), rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;
- c. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif²⁰

Potret dan Pemetaan Model Kepemimpinan Integratif

Integritas berasal dari bahasa Inggris *integration* yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan dan kata integritas juga berasal dari kata sifat latin *integer* (utuh, lengkap). integritas adalah suatu pola pikir dan karakter yang sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku yang dihasilkan melalui proses yang panjang²¹

Jika orang berbicara mengenai integritas, pastilah pikiran yang muncul adalah seputar hal-hal yang serba positif, hal-hal yang terpuji. Jadi kata integritas memiliki konotasi etis yang sangat kental. Semua sikap dan perilaku yang bertentangan dengan prinsip-prinsip etis langsung dipandang sebagai yang bertentangan dengan integritas. Orang yang memiliki integritas adalah orang yang dianggap baik, panutan, yang dapat dipercaya, orang yang setia, jujur, jauh dari kepalsuan dan kepura-puraan, menjadi teladan dalam banyak hal.²²

Integritas dalam kepemimpinan menjadi perhatian yang makin berkembang dalam bisnis dan organisasi (Kanungo & Mendonca, 1996). Banyak ahli ilmu organisasi dan juga para praktisi sekarang ini percaya bahwa kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1993). Seperti diketahui bahwa keputusan seorang pimpinan akan memberi pengaruh besar pada organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki cara berpikir dan bertindak bijaksana, hal

¹⁹*Ibid*

²⁰ Siti Nurhayati, "Mambangun ..."

²¹ Moh. Sugihariyadi Dan Joni Rahardjo, "Menakar Profesionalisme Penyelenggaraan Pemilu 2014 Di Kota Garam: Analisis Kepemimpinan, Integritas, Independensi, Dan Kompetensi Kepemiluan", Jurnal Addin, 1, (Februari 2015), 2

²² Antonius Atosökhi Gea, *Integritas Personal Dan Kepemimpinan Etis*, Jurnal Humaniora. 2 (Oktober 2014), 2

itu akan membawa pengaruh terhadap seluruh bagian dalam organisasi. Demikian juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin membuat suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan buruk, yang biasanya menyentuh wilayah moral, maka dampak negatifnya pun akan sangat besar bagi organisasi.²³

Pemimpin merupakan sentral dalam setiap organisasi ataupun lembaga, sehingga keberadaan seorang pemimpin diharapkan mampu mengemban dan mengembangkan organisasi yang diembannya sebagai bentuk tanggung jawab yang diembannya. Seorang pemimpin harus menyadari betul akan posisinya karena ia merupakan panutan dan teladan bagi orang banyak setidaknya bagi bawahannya

Agar menjadi sosok pemimpin yang efektif maka harus dibekali pengetahuan tentang (1) Karakter kepemimpinan; (2) Pengetahuan tentang lingkup profesi; dan (3) Kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*). (Tjiharjadi, dkk. 2012). Selain itu, menurut Tappen (2004) (Tjiharjadi, dkk. 2012) seorang pemimpin yang efektif memiliki gambaran dengan kualitas diri dan kualitas perilaku sebagai berikut: 1) Kualitas diri, yang mencakup integritas tinggi, berani mengambil risiko, memiliki inisiatif, semangat, optimis, pantang menyerah, memiliki keseimbangan diri, kemampuan dan keberanian dalam menghadapi tekanan, dan memiliki kesadaran diri yang tinggi; dan 2) Kualitas perilaku, yang mencakup mampu berpikir kritis dan solutif, menyelesaikan masalah dengan tepat, menghormati dan menghargai orang lain, memiliki kecakapan komunikasi yang baik, memiliki tujuan dan mampu mengomunikasikan visi, dan mempunyai komitmen untuk selalu meningkatkan kemampuan diri dan orang lain²⁴

Dengan kualitas diri dan perilaku ini seorang pemimpin diharapkan mampu untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk menjalankan kinerja organisasi secara optimal. Karena pada dasarnya, efektivitas kepemimpinan dalam organisasi dibutuhkan dalam upaya menggerakkan, mengarahkan dan mengendalikan anggotanya agar tujuan dan sasaran organisasi tercapai secara maksimal²⁵

Seorang pemimpin dituntut memiliki integritas yang tinggi. Integritas kepemimpinan ini menjadi perhatian yang makin berkembang. Kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1993). Seperti diketahui bahwa keputusan seorang pimpinan akan memberi pengaruh besar pada organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki cara berpikir dan bertindak bijaksana, hal itu akan membawa pengaruh terhadap seluruh bagian dalam organisasi. Demikian juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin membuat suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan buruk, yang biasanya menyentuh wilayah moral, maka dampak negatifnya pun akan sangat besar bagi organisasi.²⁶

²³ *Ibid*

²⁴ Badrud Tamam, “Efektivitas ...”, 8

²⁵ *Ibid*

²⁶ Antonius Atosökhi Gea, “Integritas ...”, 2

Seorang pemimpin selalu menjadi pusat perhatian, pedoman, dan acuan bagi semua anggota dalam organisasi. Hal-hal yang diputuskan atau dilakukannya selalu menjadi referensi bagi para anggota dalam bertindak. Hal-hal yang diperhatikan khususnya menyangkut konsistensi antara perkataan dan tindakannya, cara dia menangani masalah, menghadapi keluhan karyawan dan pelanggan, dan pertimbangan-pertimbangan yang digunakannya ketika hendak memutuskan sesuatu. Ketika seorang pemimpin membuat suatu kebijakan berarti dia hendak menggiring organisasi secara keseluruhan untuk melakukan atau memerhatikan hal tertentu dalam menjalankan aktivitas harian mereka. Ketika kebijakan yang diambil ternyata keliru, dimana secara terang-terangan atau samar-samar mengabaikan aspek-aspek etis, maka seluruh karyawan atau bawahan ikut terbawa untuk mewujudkan keburukan atau kekeliruan yang terkandung dalam kebijakan itu²⁷

Penilaian terhadap integritas tidak bisa hanya didasarkan pada tolok ukur yang digunakan oleh masing-masing individu atau kelompok atau budaya saja. Ada bahaya ketika suatu perilaku individu yang sesungguhnya sangat dicela oleh banyak orang, tetap ada saja orang atau kelompok atau budaya tertentu yang menganggapnya sebagai hal yang terpuji. Relativisme moral seperti ini tidak dapat dipertahankan. Sesuatu yang dianggap baik itu harus bisa dibuka dan tahan uji atas penilaian masyarakat umum. Harus bisa ditemukan alasan rasional dan masuk akal sehat atas suatu sikap atau perilaku yang dinilai sebagai baik, yang mengatasi berbagai pandangan terbatas individu atau budaya tertentu. Demikian juga sebaliknya, harus bisa diberikan alasan yang masuk akal mengapa suatu perbuatan dianggap tidak baik dari sudut etis, dan tidak boleh berhenti pada alasan karena kebiasaan semata. Perihal integritas tidak hanya berdasarkan kebiasaan, melainkan lebih sebagai pilihan sadar dan disengaja, dengan maksud dan tujuan tertentu. Ketika sesuatu hal sering dilakukan memang akan berkembang menjadi kebiasaan. Namun berhubung setiap situasi adalah unik, maka kebiasaan itu tidak diterapkan secara sama. Selalu ada tanggung jawab pribadi untuk setiap situasi harus memilih untuk bertindak apa berdasarkan prinsip-prinsip etis yang umum diterima²⁸

Penilaian atas integritas tidak bisa hanya didasarkan pada sikap atau perilaku yang kelihatan saja karena tidak selalu bahwa tindakan yang diperlihatkan oleh seseorang merupakan penampakan atau wujud konkret atau ekspresi dari sikap moral atau pilihan dasar moralnya. Walaupun perilaku yang kelihatan di luar sering merupakan ungkapan dari apa yang ada di dalam pikiran atau hati seseorang, selalu saja bisa ada *gap* (jurang) antara apa yang ada di dalam (pilihan sikap moral) dengan tindakan yang diperlihatkan di luar. Di sini peran niat atau motif dari dalam sangat menentukan. Integritas terutama terkait dengan niat atau motif seseorang dalam melakukan sesuatu. Niat atau motif yang tidak baik bisa saja dicapai atau diwujudkan dengan pilihan tindakan yang secara umum dinilai atau kelihatan baik. Orang yang

²⁷*Ibid*

²⁸*Ibid*, 3

kelihatan menolong orang lain, membagi-bagikan uangnya kepada orang yang susah/menderita, dengan mudah akan dinilai sebagai orang baik. Padahal jika ditelusuri lebih dalam, ternyata di balik tindakan-tindakannya itu dia memiliki niat atau motif yang tidak baik, yakni ingin menguasai banyak orang, mau berkuasa atas orang-orang lain²⁹

Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan kepemimpinan integratif sebagai kolaborasi antara individu, proses dan struktur. Kepemimpinan integratif juga didefinisikan sebagai integrasi dari kemampuan kepemimpinan, sifat, perilaku, gaya dan variabel situasional³⁰

Dubrin (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin. Davis (1985) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Menurut House (1971), terdapat 4 macam gaya kepemimpinan, yaitu: 1) Kepemimpinan Direktif Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standar kinerja. 2) Kepemimpinan Suportif Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan, bersikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan para pekerja sebagai orang yang setara dengan dirinya. 3) Kepemimpinan Partisipatif Berkonsultasi dengan para karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat pengambilan keputusan. 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan³¹

Karena organisasi adalah suatu kelompok orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan (Ralph Currier Davis dalam Sutarto, 1986), maka berarti kepemimpinan itu merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam organisasi, selain anggota organisasi itu dituntut harus berkualitas, sehingga organisasi dapat mencapai sasaran, sebab pada akhirnya semua permasalahan akan diletakkan kembali pada keberadaan aspek manusia pada organisasi tersebut melalui perubahan dan ciri perubahan yang berhasil antara lain “kemauan bergerak lebih cepat dalam arti lebih inovatif dan tangguh terhadap tuntutan lingkungannya” (Siagian, 1995: 17).³²

²⁹*Ibid*, hal 5

³⁰ Subarino, dkk.,” *Kepemimpinan*, hal 12

³¹ Purnadi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Perbankan Di Purwokerto*, Jurnal Manajemen Dan Bisnis Media Ekonomi 1 (Januari 2016 207), 2

³² Sugeng Rusmiwari, Dkk. “*Model Kepemimpinan Visioner Dan Integratif Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan*” Jurnal Reformasi, 1, (Januari – Juni 2012), 2

Peter Senge (1997) dalam Sedarmayanti (2009), mengatakan: Organisasi hanya akan mampu beradaptasi dengan perubahan bila mampu menjadikan dirinya tampil sebagai organisasi pembelajaran, yakni organisasi yang dibangun secara terus menerus mau memperluas kapasitas dirinya dalam mencapai tujuan bersama yang ditetapkan. Visi seorang pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, namun dengan cara yang berbeda dibandingkan dengan visi pribadi, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja dan yang memanfaatkan atau mempunyai kepentingan tertentu dalam organisasi³³

Namun begitu hingga saat ini, banyak model-model dalam kepemimpinan yang dianggap sebagai yang terbaik. Model-model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada dalam literatur yaitu :

Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stogdill 1974). Stogdill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Di samping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.³⁴

Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin. Hencley (1973) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Hoy dan Miskel (1987), misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim

³³*Ibid*

³⁴ Arief Daryanto Dan Heny K.S. Daryanto, "Model Kepemimpinan Dan Pemimpin Agribisnis di Masa Depan" Jurnal, Agrimedla, 1 (Februari 1999), 9

atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*). Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.³⁵

Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana parapemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*). Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.³⁶

Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau

³⁵*Ibid*

³⁶*Ibid* hal 10

tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987). Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).³⁷

Model kontingensi yang lain, *Path-Goal Theory*, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House 1971). Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.³⁸

Model Kepemimpinan Transformasional (*Model of Transformational Leadership*)

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

³⁷*Ibid* hal 10

³⁸*Ibid*

kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.³⁹

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa "*the dynamic of transformational leadership involvestrong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or goingbeyond the self-interest exchange of rewards for compliance*". Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.⁴⁰

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.⁴¹

Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness throughTransformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh

³⁹*Ibid.*, 11

⁴⁰*Ibid*

⁴¹*Ibid*

ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus memercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.⁴²

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).⁴³

kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

⁴²*Ibid*

⁴³ *Ibid*

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.⁴⁴

Efektivitas Organisasi

Membicarakan efektivitas organisasi, pada hakikatnya efektivitas organisasi merupakan nilai-nilai atau cara-cara yang seharusnya ditempuh oleh organisasi agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan optimal sebagai mana yang telah ditetapkan di dalam organisasi tersebut.

Efektivitas Organisasi didefinisikan sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya” (Robbins, 1994:53). Adapun pendapat yang serupa dengan definisi Robbins yaitu, “Efektivitas Organisasi merupakan tingkat ketepatan pencapaian suatu sasaran dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada” (Mohyi, 2012:197).⁴⁵

Berdasarkan kedua pendapat mengenai efektivitas organisasi peneliti mendefinisikan efektivitas organisasi merupakan ketepatan dalam pencapaian organisasi dalam meraih tujuan tujuannya dengan memberdayakan sumber daya organisasi. “mempelajari efektivitas organisasi ialah memadukan faktor-faktor organisasi, seperti struktur dan teknologi, dengan faktor-faktor individual, seperti motivasi, rasa keterikatan, dan prestasi kerja” (Steers, 1984:XI). Jadi apabila ada sesuatu atau tujuan yang dicari oleh sebuah organisasi untuk dilaksanakan dengan catatan bahwa sinergi dari faktor organisasi dan perilaku sumber daya manusia yang ada untuk berupaya dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya⁴⁶

Berdasarkan pendapat Steers (1985), Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Pengertian efektivitas organisasi dapat dijelaskan dengan memahami 3 (tiga) konsep yang saling berhubungan, yaitu optimisasi tujuan, perspektif sistematika dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Dalam optimisasi tujuan, keberhasilan yang tercapai oleh suatu organisasi tergantung dari kemampuannya untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan kegiatannya. Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Tolak ukur yang dapat digunakan untuk menilai tingkat efektivitas suatu organisasi adalah sangat banyak. Pengukuran tersebut dapat menggambarkan secara lengkap unsur-unsur pokok yang

⁴⁴*Ibid*

⁴⁵ Fianda Gammahendra dkk. “Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)” *Jurnal Administrasi Bisnis* 2 (Januari 2014), 4

⁴⁶*Ibid*

berkaitan dengan pembinaan efektivitas dari suatu kegiatan atau dari suatu organisasi, serta dapat menggambarkan sifat-sifat yang digunakan sebagai tolak ukur tersebut.⁴⁷

Kriteria efektivitas dapat dinilai dan dilihat dari keefektifan organisasi itu sendiri menurut dimensi waktunya menurut Suwanto (1999) dibagi atas ukuran waktu sebagai berikut : 1). Jangka Pendek, ialah kriteria untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau lebih. 2). Jangka Menengah, ialah kriteria yang diterapkan apabila menilai keefektifan seseorang, kelompok atau organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama (misal lima tahun); 3). Jangka Panjang, ialah kriteria untuk menilai waktu yang akan datang yang tak terbatas⁴⁸

Efektivitas organisasi yang merupakan sebuah sifat yang terjadi pada organisasi perusahaan yang dilakukan oleh beberapa kelompok kerja atau lembaga yang terkoordinir yang mengarah pada pencapaian kinerja dan sasaran yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas serta waktu yang sudah ditetapkan. “Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan tujuannya”(Robbins, 1994:53).Oleh karena itu, efektivitas organisasi ini sebagai kondisi yang sangat penting untuk sebuah keberhasilan organisasi menekankan tujuan yang tercapai dengan kestabilan, keseimbangan dan kelangsungan hidup dari fungsi organisasi itu berdiri. “Struktur organisasi ditetapkan ada tiga komponen yang merupakan inti dari Dimensi Struktur Organisasi yaitu Kompleksitas, Formalisasi, dan Sentralisasi“(Robbins, 1994:6). Oleh karena itu, Jelas bahwa ditinjau dari segi-segi efektivitas organisasi terjadi karena dipengaruhi oleh aspek struktur organisasi yang memiliki persamaan dan hubungan dalam pencapaian tujuan. Proses pencapaian tujuan yang bagus berarti adanya konsistensi dan fokus dalam upaya pemimpin yang mengintegrasikan visi dan misi kepada pegawai, dengan timbal balik pegawai berkinerja baik secara konsisten dan fokus sesuai sistem yang telah dirancang bagi kelangsungan hidup organisasi⁴⁹

Organisasi merupakan terdiri dari manusia yang berbeda dalam berbagai hal, apakah bangsa atau suku atau agama dan kepercayaan yang tidak sama. Belum lagi kalau memperhatikan pendidikan dan latar belakang keluarga. Pengaruh dari jenis kelamin dan usia, apalagi kedudukan, pangkat serta senioritas di dalam organisasi pasti akan sangat besar dampaknya. Karena itu harus ditekankan bahwa *corporate culture must be deeply rooted and widely shared. Deeply-rooted* berarti harus ada nilai-nilai dasar yang sama yang tertanam secara dalam di hati sanubari tiap-tiap orang dalam organisasi tersebut. Sedangkan *widely shared* berarti budaya itu melekat, dimengerti, dan dihayati oleh semua orang yang ada di organisasi tersebut pada semua bagian dan

⁴⁷ Said Abd. Rahman, “Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru)” Jurnal Ilmu Politik Dan Pemerintahan Lokal, 1, (Januari-Juni 2013, 4

⁴⁸ *Ibid*

⁴⁹ *Ibid*

tingkat. Sehingga semua orang dapat berperilaku sama dalam menghadapi orang luar. Ini adalah modal utama untuk mencapai efektivitas organisasi yang baik.⁵⁰

Sedangkan menurut teori efektivitas Gibson (dalam Richard Steers, 1995 : 29) kajian efektivitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar terletak pada : (a) Efektivitas individu yaitu tingkat pencapaian hasil pada kerja individu organisasi. (b) Efektivitas kelompok yaitu tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok anggota organisasi. (c) Efektivitas organisasi yaitu merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu dan efektivitas kelompok, atau tim yang saling sinergis⁵¹

Melalui adanya persamaan nilai-nilai dasar yang tertanam pada diri setiap individu, maka organisasi akan jauh lebih mudah menerapkan strateginya dengan efektif. Namun jangan dilupakan bahwa efektivitas organisasi, menuntut budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Jangan sampai terlena akan kebesaran di masa lampau dan menjadi tidak peka terhadap kondisi yang ada sehingga tidak memiliki kemampuan berkompetisi saat ini dan di masa depan.⁵²

Organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama (Robbins, 2006). Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumberdaya tersebut, sumberdaya yang terpenting ialah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumberdaya organisasi lainnya menjadi bekerja (Simamora, 2006). Dengan demikian, tanpa sumberdaya manusia sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi⁵³

Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah. Widodo (2006:78) mengemukakan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang di dapat, sesuai dengan standar organisasi⁵⁴

⁵⁰ Semuil Tjiharjadi, “*Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan*” Jurnal Manajemen, 2, (Mei 2007), 9-10

⁵¹ *ibid*

⁵² *ibid*

⁵³ Bryan Johannes Tamp, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)*”, Journal “Acta Diurna”.4. (Tahun 2014), 4

⁵⁴ *Ibid*

Untuk mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan adanya peran pemimpin yang dapat memberikan motivasi kinerja bawahan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Peran seorang pemimpin ini menjadi juru kunci dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan.⁵⁵

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003).⁵⁶

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini sebagaimana yang disampaikan oleh Flick (2002) berkaitan dengan spesifik pada studi hubungan sosial yang berhubungan dengan fakta dari pluralisasi dunia kehidupan. Metode ini diterapkan untuk melihat dan memahami subyek dan obyek penelitian yang meliputi orang, lembaga berdasarkan fakta yang tampil secara apa adanya. Melalui pendekatan ini, akan terungkap gambaran, aktualisasi, realitas sosial dan persepsi sasaran penelitian.⁵⁷

Lebih lanjut Lincoln & Guba (1998) menjelaskan penelitian kualitatif bertujuan untuk membangun *ideology* dari *body of knowledge* sehingga cenderung untuk menemukan hukum-hukum yang tidak membuat generalisasi melainkan membuat penjelasan mendalam (ekstrapolasi) atas obyek tersebut. Penelitian kualitatif berupaya membangun pemahaman (*verstehen*) dan penjelasan atas perilaku manusia sebagai makhluk sosial (Muhajir, 2000). Penelitian kualitatif bermaksud menggali makna perilaku yang berada dibalik tindakan manusia. Penelitian kualitatif bermaksud memahami obyeknya, tetapi tidak membuat generalisasi melainkan membuat ekstrapolasi atas makna dibalik obyeknya. Penelitian kualitatif ini mengungkapkan dan menjelaskan kenyataan adanya makna yang menyeluruh di balik obyek yang ditelitinya yang berbentuk keterhubungan berbagai nilai-nilai kehidupan dan kepercayaan.⁵⁸

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kontekstual, di mana data primer penelitian ini diperoleh melalui dua cara yaitu tulisan yang berkaitan dengan kepemimpinan integrasi dan keorganisasian. Cara lainnya adalah melalui wawancara kepada orang-orang tertentu yang telah ditentukan sebelumnya, di mana orang-orang tersebut adalah orang-orang yang aktif dalam keorganisasian dan orang memiliki jabatan tertentu dalam sebuah lembaga baik pemerintahan maupun non pemerintahan.

⁵⁵ *Ibid*

⁵⁶ *Ibid*

⁵⁷ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik* (Jakarta Bumi Aksara 2014), 81

⁵⁸ *Ibid.*, 86

Penutup

Hingga saat ini kepemimpinan tetap menjadi sentral utama dalam sebuah organisasi atau lembaga. Akan tetapi efektivitas suatu organisasi atau lembaga dalam merealisasikan tujuannya bergantung kepada pemimpinnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki integritas yang tinggi. Integritas menjadi sesuatu yang urgen dan menjadi tuntutan yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam menciptakan lingkungan organisasi atau lembaga yang bersih, penuh tanggung jawab, disiplin dan setiap anggotanya memiliki dedikasi yang tinggi. Integritas akan menghalangi pemimpin untuk berbuat atau memutuskan kebijakan atas dasar kepentingan pribadi bahkan integritas seorang pemimpin akan menjadikan suri tauladan bagi bawahannya atau karyawannya

Dengan demikian, efektivitas keorganisasian bergantung kepada integritas yang dimiliki oleh pemimpin meskipun model kepemimpinannya berbeda-beda satu dengan yang lain

Daftar Pustaka

- Daryanto, Arief dan Daryanto, Heny K.S., “*Model Kepemimpinan Dan Pemimpin Agribisnis di Masa Depan*” Jurnal, Agrimedla , 1, Februari 1999
- Gammahendra. Fianda dkk., “*Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*” Jurnal Administrasi Bisnis 2, Januari 2014
- Gea, Antonius Atosokhi, ” *Integritas Personal Dan Kepemimpinan Etis*”, Jurnal Humaniora , 2, Oktober 2014
- Kahar, Irawaty A., “*Konsep Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi.*”, Pustaha: Jurnal Studi Perpustakaan Dan Informasi, 1, Juni 2008
- Moh. Sugihariyadi dan Rahardjo, Joni , “*Menakar Profesionalisme Penyelenggaraan Pemilu 2014 Di Kota Garam: Analisis Kepemimpinan, Integritas, Independensi, Dan Kompetensi Kepemiluan*”, Jurnal Addin, 1, Februari 2015
- Nurhayati, Siti, “*Mambangun Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Meraib Keunggulan Kompetitif Organisasi*”, Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 2, September 2014
- Purnadi, (Januari 2016 207), “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Perbankan Di Purwokerto*”, Jurnal Manajemen Dan Bisnis Media Ekonomi 1
- Rahman, Said Abd., “*Efektivitas Organisasi Kecamatan Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Di Kecamatan Pulau Laut Utara Kabupaten Kotabaru)*” Jurnal Ilmu Politik Dan Pemerintahan Lokal, 1, Januari-Juni 2013
- Rusmiwari, Sugeng dkk., “*Model Kepemimpinan Visioner Dan Integratif Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepemimpinan*” Jurnal Reformasi, 1, Januari – Juni 2012
- Sariad, Sarly, “*Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat Tni Al Lantamal Viii Di Manado*” Jurnal Emba, 4, Desember 2013
- Subarino, dkk.,” *Kepemimpinan Integratif: Sebuah Kajian Teori*”, Jurnal Manajemen Pendidikan, 1, April 2011

- Tamam, Badrud, "*Efektivitas Kepemimpinan Di Pondok Pesantren*", Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran, 1, Maret 2016
- Tamp, Bryan Johannes, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado)*", Journal "Acta Diurna", 4, Tahun 2014
- Tjiharjadi, Semuil. "*Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan*" Jurnal Manajemen, 2, Mei 2007
- Yancomala, Olyvia, "*Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Pegawai Di Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat*", Jurnal Administrasi Pendidikan 1, Juni 2014
- Gunawan, Imam, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik* (Jakarta Bumi Aksara, 2014)