

KERAGAMAN KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Oleh: Hafulyon*

Abstract: *Keragaman kepemimpinan berkembang pesat seiring berubahnya organisasi. Kepemimpinan termasuk elemen kunci sebagai lokomotif mencapai tujuan organisasi. Untuk keberhasilan pemimpin secara konvensional diperlukan pendekatan-pendekatan diantaranya pendekatan sifat, perilaku dan situasional. Sedangkan kepemimpinan dalam Islam memakai istilah umara atau ulil amri dan khabidmul ummah. Keragaman kepemimpinan tersebut dapat dilibat dari beberapa variabel gaya kepemimpinan diantaranya otokratis, demokratis, laissez-faire. Keragaman tersebut prakteknya dapat di kombinasikan dalam menggerakkan bawahan dalam organisasi, termasuk membaurkan keragaman tersebut dalam konsep kepemimpinan Islam melalui beberapa pendekatan diantaranya pendekatan keteladanan, integritas, dan musyawarah (demokratis) untuk mencapai tujuan organisasi.*

Kata kunci: *keragaman, kepemimpinan dan organisasi*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dibandingkan dengan elemen lainnya. Mengapa Kepemimpinan itu penting? karena manusia yang mengendalikan elemen-elemen tersebut. Apabila kita telusuri peranan pemimpin yang berkaitan dengan organisasi adalah mengarahkan kerja yang strategis untuk mencapai tujuan organisasi, baik program jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Kepemimpinan tentu saja sangat erat hubungannya dengan individu dan situasi dan iklim yang berada dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi diantaranya dapat men-

dorong, membangun, memberi bimbingan, nasehat, pelindung, teladan dan pengaruh terhadap individu dan kelompok yang berada dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi merupakan suatu wadah/alat dalam aktivitas mencapai tujuan yang dilakukan melalui bauran konsep-konsep kepemimpinan, baik dalam arti organisasi secara umum atau mengacu bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama.

Oleh karena itu Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai organisasional (Daft, 2008: 313), Sedangkan organisasi adalah sekelompok orang yang berinteraksi

*Penulis adalah Lektor Kepala dalam Mata Kuliah Manajemen pada STAIN Batusangkar

bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama (Siswanto, 1990: 74).

Keragaman konsep kepemimpinan dalam organisasi disini maksudnya adalah mengintegrasikan atau pembauran konsep-konsep kepemimpinan yang sangat beragam berkaitan dengan interaksi dan kerjasama dalam mencapai tujuan pada suatu organisasi.

Tulisan ini akan memunculkan aneka ragam terhadap pembauran dari beberapa konsep-konsep kepemimpinan dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut penulis juga akan mengemukakan konsep-konsep kepemimpinan tersebut, juga dibaurkan dengan konsep kepemimpinan pendekatan Islam.

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Pengertian kepemimpinan dalam tulisan ini akan dikemukakan oleh beberapa pendapat para ahli berikut ini:

a. Kepemimpinan dikemukakan oleh *Ralph M. Stogdill dalam Wahjosumidjo 1994: 22-24*)

1. Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham. (*leadership as the art of inducing compliance*). Ini berarti bahwa setiap pemimpin (*leader*) melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin. Oleh ka-

rena itu, pemimpin adalah suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan mencapai tujuan.

2. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk *persuasi* dan *inspirasi* (*leadership as a form persuasion*). Kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan bukan melalui paksaan melainkan himbuan dan *persuasi*.
3. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effects*). Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat (*traits*) dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan, sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahan.
4. Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku (*leadership sactor behavior*). Kepemimpinan dalam arti ini digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan-kegiatan bersama. Dari serangkaian perilaku tersebut dapat berupa menilai anggota kelompok, menentukan hubungan kerja sama, mampu memperhatikan kepentingan bawahan, dan sebagainya.
5. Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of proseses*). Kepemimpinan sebagai titik sentral, sebab dalam kehidupan organisasi dari ke-

pemimpinan diharapkan lahir berbagai gagasan baru, yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok. Oleh karena itu, kepemimpinan tidak dapat dipisahkan daripada kehidupan kelompok dan menduduki posisi tinggi dalam kehidupan kelompok dalam menentukan struktur kelompok, suasana kelompok dan aktivitas kelompok.

6. Kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan (*leadership as a power relation*). Kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan kelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan/kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Dan dalam hubungan ini orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi daripada yang dipengaruhi.
7. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal achievement*). Dalam hubungan ini pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuasaan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
8. Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi (*leadership as a effect of interaction*). Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, merupakan hubungan antar pribadi, di mana pihak lain mengadakan penyesuaian. Suatu proses di mana saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Jadi, kepemimpinan bukan merupakan sebab melainkan sebagai akibat hasil daripada perilaku kelompok. Kepemimpinan timbul dari proses interaksi kelompok itu sendiri. Kepemimpinan adalah benar, apabila diakui dan didukung oleh anggota kelompok.
9. Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*). Dalam kehidupan organisasi masing-masing anggota mempunyai sumbangan yang berbeda-beda. Demikian pula kepemimpinan yang muncul sebagai akibat interaksi dalam kehidupan organisasi, karena kelebihan-kelebihan dan sumbangannya dia diangkat perannya sebagai pemimpin. Sejauh seseorang dipandang oleh anggota-anggota lain sebagai sumber yang dapat memberikan sumbangan yang tidak dapat diabaikan, ia akan diangkat dan diakui sebagai pemimpin.

10. Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi struktur (*leadership as the intitation of structure*). Kepemimpinan jangan dipandang sebagai jabatan pasif, melainkan harus berperan sebagai suatu jabatan yang terlihat dalam suatu tindakan memenuhi pembentukan struktur dalam interaksi, sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.
- b. Kepemimpinan menurut *Stephen P. Robbins* adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. (*Robbins, 2002: 163*).
- c. Kepemimpinan menurut *Richard L Daft* adalah: kemampuan mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasional (*Daft 2006: 313*).
- d. Kepemimpinan *G.R.Terry dan L.W.RVC* adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan pemimpin mereka. (*Terry, 2000: 152*).
- e. Kepemimpinan pendekatan Islam antara lain ada 2 pengertian:
1. *Umara* atau *Ulul Amri*, maksudnya adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Kalau dalam organisasi/perusahaan pemimpin tersebut mengurus kepentingan organisasi.
 2. *Khadimul Ummah* menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat. Kalau dalam organisasi/perusahaan harus berusaha berpikir cara-cara

agar organisasi/perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakat atau lingkungannya menikmati kehadiran organisasi/perusahaan. (*Hafidhuddin, 2003: 119-120*).

Hal ini dipertegas dalam Al- Qur'an sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى
الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ
وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ۗ ذٰلِكَ خَيْرٌ
وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٤٥﴾

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (QS.An Nisa 59:18).

LAHIRNYA KEPEMIMPINAN

Penyebab lahirnya kepemimpinan sangat beragam, seperti membentuk diri sendiri yang disebut "*self made man*" yaitu kepemimpinan yang muncul karena kemampuan pada saat-saat yang penting atau situasi tertentu, dipilih oleh pengikut-pengikutnya, ditunjuk dari atas atau diangkat. Dengan kata lain, "*headership*" ditunjuk oleh "*Board of Direction*" untuk memimpin perusahaan atau diangkat oleh Dewan Komisaris, di antaranya juga ada

tiga teori lain yaitu:

1. *Teori Genetis (heredity theory)*, Disebut "*Leader are born not made*", seseorang menjadi pemimpin karena dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan, Secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan *fatalis* atau *determinatis*.
2. *Teori Sosial*, ini teori ekstrim inti ajarannya, *Leader are made and not born*". Jadi berlawanan dengan teori *genetis*, bahwa setiap orang bisa jadi pemimpin bila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
3. *Teori Ekologis*, sebagai reaksi kedua hal itu bahwa: seseorang hanya berhasil menjadi pemimpin yang baik bila ia pada waktu kelahirannya memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat itu kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman, yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang dimilikinya (*Herujito, 2001: 200*).

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat ditarik simpulan, bahwa kepemimpinan itu akan muncul dalam situasi dan kondisi tertentu individu mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok, sedangkan kalau ditinjau dari perspektif Islam adalah mengurus dan melayani orang lain, bawahan masyarakat, agar maju, berkembang dan sejahtera.

PENGERTIAN ORGANISASI

Pengertian organisasi akan dikemukakan menurut pendapat ahli sebagai berikut ini:

- a. Pengertian organisasi dikemukakan oleh *Dalas S Beach* dalam *Burhanuddin*, adalah: suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi dan kooperatif guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (*Burhanudin 1994: 192*).
- b. Pengertian organisasi menurut *Bedjo Siswanto* adalah: sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama (*Siswanto, 1990: 74*).
- c. Pengertian organisasi menurut *Didin Hafidhuddin*, yaitu pertama, organisasi sebagai wadah atau tempat, dan kedua, pengertian organisasi sebagai proses yang dilakukan bersama-sama, dengan landasan yang sama, dan juga dengan cara-cara yang sama (*Hafidhuddin, 2003: 27*).

PROSES PENGORGANISASIAN

Proses pengorganisasian multi langkah, (*Dale dalam Sabardi, 2001: 86-87*) adalah:

1. Pemerincian Pekerjaan

Memerinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi dibentuk dengan seperangkat tujuan: misalnya rumah-rumah sakit diadakan untuk

merawat orang sakit, perusahaan dibentuk untuk menghasilkan barang dan jasa, tim sepak bola dibentuk untuk memenangkan pertandingan. Pencapaian tiap tujuan jelas sekali dilakukan dengan cara yang berbeda-beda. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi, pertama-tama harus ditentukan tugas organisasi secara keseluruhan. Sebagai contoh, sebelum organisasi rumah sakit dapat membantu orang yang sakit, mereka harus membeli peralatan, memperkerjakan dokter dan pegawai profesional dan non profesional lainnya, membentuk berbagai departemen medis khusus, mengatur adanya pengakuan dari organisasi-organisasi profesional, koordinasi dengan berbagai lembaga kemasyarakatan dsb.

2. Pembagian Pekerjaan

Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang. Organisasi dibentuk karena pekerjaan yang akan diselesaikan tidak dapat dilakukan oleh satu orang saja. Dengan demikian, pekerjaan organisasi haruslah dibagi secara tepat di antara anggotanya. Istilah tepat berarti: (a) *Pertama* dimaksudkan bahwa setiap orang akan diberikan tugas atas dasar kualifikasinya atau tugas tersebut dan (b) *kedua*, bahwa tidak seorangpun yang akan ditugaskan untuk melaksanakan beban kerja yang terlalu berat atau terlalu ringan.

3. Pemisahan Pekerjaan (Pendeptemenan)

Pada suatu perusahaan memperbesar ukurannya dan mengangkat pegawai lebih banyak untuk melakukan berbagai aktivitas, maka pekerjaan masing-masing kelompok anggota perlu dikaitkan/dipadukan.

Departemen-departemen yang umum dijumpai dalam perusahaan manufaktur adalah:

- a. Penjualan
- b. Produksi
- c. Akuntansi
- d. Personalia
- e. Pemasaran

Dalam departemen tertentu terdapat karyawan-karyawan yang memiliki sejumlah keterampilan dan tingkat keahlian yang berda-beda, di mana interaksi antar mereka diatur dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Pemisahan pekerjaan seperti itu pada umumnya disebut sebagai *departemen*.

4. Koordinasi Pekerjaan

Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan anggota organisasi satu kesatuan yang harmonis. Contoh, manajer pemasaran dalam suatu perusahaan manufaktur boleh jadi mendesak adanya anggaran periklanan yang lebih besar untuk memacu atau menarik permintaan sedangkan perusahaan lebih menaruh perhatian pada penanaman modal dalam peralatan otomatis untuk memperkecil pengeluaran biaya produksi.

5. Monitoring dan reorganisasi

Memonitor efektifitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas. Karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, maka diperlukan adanya penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara berkala.

Tidak ada cara terbaik untuk merancang struktur yang dapat diterapkan bagi semua organisasi. Struktur yang paling diinginkan berbeda-beda, bergantung pada masing-masing organisasi dan dalam organisasi sekalipun struktur itu akan berbeda dari waktu ke waktu.

Berpijak dari pengertian organisasi menurut para ahli tersebut di atas bahwa organisasi dapat diartikan sebagai wadah/tempat sekelompok orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

KERAGAMAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Keragaman konsep kepemimpinan dalam organisasi pada pembahasan ini, penulis membatasi melalui pendekatan konsep kepemimpinan secara *konvensional* dan kepemimpinan melalui pendekatan Islam.

Pendekatan konsep kepemimpinan secara *konvensional*

Ada tiga pendekatan terhadap telaah kepemimpinan antara lain yaitu pendekatan sifat-sifat, perilaku

dan situasional atau "*Contingency*" di dalam telaah kepemimpinan.

Teori sifat kepemimpinan

Teori sifat pemimpin (*Traitist theory*). Pada tahun 1910, *Thomas Carlyle* mengemukakan "teori yang besar" tentang kepemimpinan itu menetapkan bahwa kemajuan dunia adalah buah hasil karya dari orang-orang besar. Untuk mengidentifikasi pemimpin-pemimpin potensial dan kepemimpinan yang efektif harus punya sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Sifat-sifat fisik: kuat, sehat, menarik, *vitalis*
- b. Sifat-sifat kepribadian: ambisi, percaya diri, jujur, berinisiatif, cepat tanggap, tenang, mampu berimajinasi
- c. Sifat-sifat pribadi: kemampuan verbal, bijaksana, adil, cerdas, rajin berprestasi, bertanggung jawab
- d. Sifat-sifat sosial : simpati, sabar, tenggang rasa, dapat dipercaya, berpartisipasi, punya posisi resmi, (Sabardi, 2001: 160)

Konsep lain yaitu *Keith Davis* mengetengahkan empat sifat utama pemimpin yang dapat membantu sukses kepribadiannya di dalam organisasi yaitu:

- a. Kecerdasan
- b. Kedewasan
- c. Keluasan hubungan social
- d. Sikap-sikap hubungan manusiawi, (Keith,1972:103-104).

Meskipun beberapa penelitian menyarankan pentingnya sifat-sifat pemimpin, tetapi penelitiannya-penelitian lainnya menyatakan sulit untuk mengidentifikasi sifat-sifat kepemimpinan yang dapat digu-

nakan terus sebagai standar untuk mengukur individu-individu baik sebagai pemimpin maupun bukan.

Pendekatan Perilaku (Gaya dan tipe-tipe Kepemimpinan)

Pemimpin menggunakan kekuasaannya, ada tiga tipe dasar, adalah *authoritative*, *democratic* atau *participative*, dan *free rein* atau *laissez faire*, (Koontz, 1984: 509):

a. Gaya kepemimpinan otoriter (*autocratic*)

Pemimpin yang bertipe demikian dipandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharapkan pelaksanaannya secara *dogmatis* dan selalu positif. Dengan segala kemampuannya, ia berusaha menakut-nakuti bawahannya dengan jalan memberikan hukuman tertentu bagi yang berbuat negatif.

b. Gaya kepemimpinan demokratis (*Democratic*)

Pemimpin yang bertipe demikian mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan/dikendaki oleh pimpinan, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.

c. Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez-Faire*)

Pemimpin hanya berpartisipasi minimum, para bawahannya menentukan sen-

diri tujuan yang akan dicapai dan menyelesaikan sendiri masalahnya.

Seperti juga gaya di atas, (Haiman, 1982:382) mengemukakan:

- Kepemimpinan *Autokratik (Autocratic Leadership)*
- Kepemimpin *Demokratik (Democratic Leadership)*
- Kepemimpinan Bebas (*Free-rein Leadership*)

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut di atas apabila dijabar lebih sempit adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan *Autokratik*

Karakteristiknya adalah sebagai berikut:

- Kekuasaan dan hak pemimpin berdasarkan pada wewenang posisinya
- Semua keputusan dibuat oleh pemimpin
- Pemimpin menggunakan balas jasa (*reward*) dan hukuman (*punishment*) untuk mengendalikan para bawahan
- Pekerjaan dirumuskan secara rinci dan standar kerja ditetapkan secara kaku

Gaya ini tepat di dalam situasi sebagai berikut:

- Para bawahan tidak punya pengalaman kerja
- Keadaan darurat, keputusan harus segera dibuat
- Diperlukan tindakan penertiban dan sebagainya

Pada umumnya reaksi para bawahan adalah sebagai berikut:

- Menolak baik pemimpin maupun metode dalam pemerintahannya
- Takut dan sangat tergantung pada pemimpin

- Mencari “amannya” dengan mengikuti perintah pemimpin
- Bawahan yang “mampu” menjadi *frustasi* karena tidak dapat menunjukkan kemampuannya

b. Kepemimpinan
demokratik/partisipatif

Karakteristiknya adalah sebagai berikut:

- Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada para bawahan sebagai suatu “*team work*” sesuai dengan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki para bawahan
- Lebih menekankan pada pencapaian tujuan atau hasil dari pada kerja atau kegiatannya
- Perhatian pada produksi dan karyawan besar serta mendorong kerja sama kelompok untuk meningkatkan produktivitas dan kreatifitas yang lebih besa.
- Merumuskan sasaran kelompok kemudian memberikan kebebasan di dalam pencapaiannya
- Menerima tanggungjawab penuh didalam membuat semua keputusan akhir.

Gaya ini tepat di dalam situasi sebagai berikut:

- Para bawahan sudah terlatih dan berpengalaman
- Para bawahan mampu bekerja mandiri dengan sedikit kontak langsung dengan *supervisor*
- Kelompok kerja teruji dapat bekerja sama dan melaksanakan kerja dengan tim secara baik

Pada umumnya reaksi para bawahan terhadap gaya kepemim-

pinan ini sebagai berikut :

- Para bawahan menghormati atasan tidak hanya karena posisinya tetapi juga pribadinya
- Para bawahan merasa dapat bekerja sama dengan pemimpinnya serta merasakan suasana kerja yang harmonis

c. Kepemimpinan bebas (*Free-rein* atau *Laisser Faire*)

Karakteristiknya adalah sebagai berikut:

- Pemimpin memeberi kebebasan para bawahan untuk memberikan kelompok kerja mereka
- Pembuatan keputusan dilakukan melalui diskusi terbuka, kreatifitas individu dan semua pandangan dihormati
- Pembuatan keputusan ditentukan dengan ukuran mayoritas

Gaya ini tepat untuk situasi sebagai berikut:

- Kelompok terdiri dari orang ahli yang sudah berpengalaman dan ingin membuat keputusan sendiri
- Kelompoknya kecil dan punya banyak kesempatan berinteraksi di antara para anggota terutama dalam pemecahan masalah yang dihadapi
- Punya banyak waktu di dalam pengambilan keputusan

Pada umumnya reaksi para bawahan terhadap gaya kepemimpinan ini ada sebagai berikut

- Para bawahan merasakan suasana kerja yang bebas dan informal sehingga setiap individu dapat memecahkan
- dan perasaan kurang “aman” sehingga menimbulkan *frustasi*

karena kurangnya wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan yang spesifik

- Kurangnya perilaku *kohesif* dapat menimbulkan klik-klik yang menghambat pencapaian tujuan

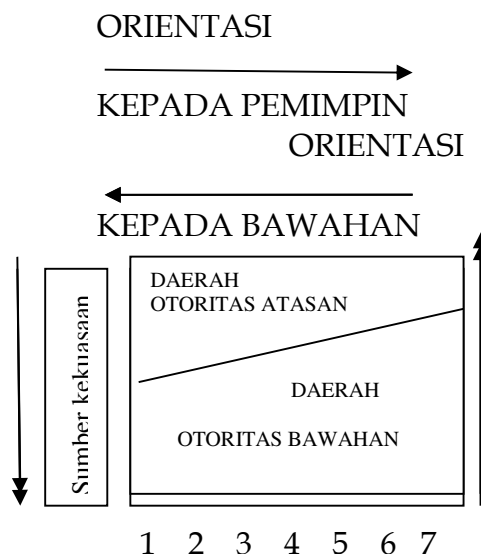
Kemudian ada juga model lain gaya kepemimpinan menurut teori perilaku yang dipelopori oleh (Robert Tannenbaum dan Warren H Schmidt dengan Model Leadership Continuum dalam Wahjosumidjo, 1987:64)

Jadi berdasarkan teori *kontinum*, perilaku pemimpin pada dasarnya bertitik tolak dari dua pandangan dasar:

- a. Berorientasi kepada pemimpin
- b. Berorientasi kepada bawahan

Dari gambar 1 dapat dijelaskan seperti berikut:

- a. Jika bergeser ke kanan, makin meluas kebebasan bawahan, sehingga makin nyata bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dan sebaliknya makin sempit otoritas pemimpin. Jadi, perilaku pemimpin berorientasi kepada bawahan atau disebut kepemimpinan yang bergaya demokratis
- b. Jika bergeser ke kiri, makin meluas otoritas pemimpin. Sehingga makin sempit atau makin dibatasi kebebasan bawahan di dalam keterlibatan pengambilan keputusan. Jadi, perilaku pemimpin berorientasi kepada pemimpin atau dapat disebut pula kepemimpinan yang bergaya otoriter.



Gambar 1: Model Leadership Continuum (Wahjosumidjo, 1987: 65)

Keterangan gambar:

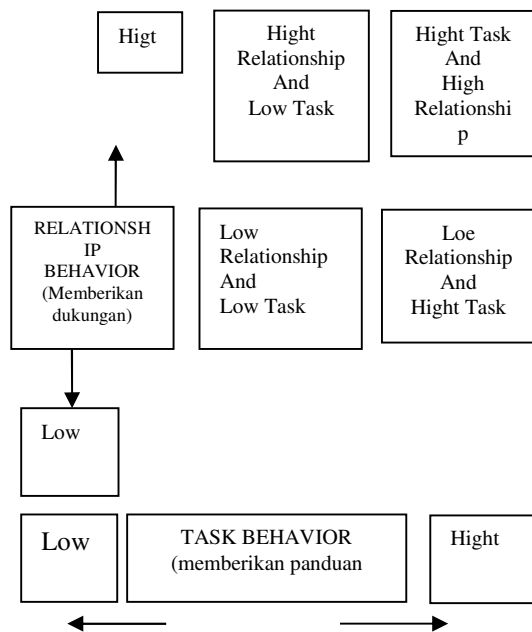
1. Pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan (*telling*)
 2. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan (*selling*)
 3. Pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan
 4. Pemimpin memberikan keputusan tentatif, dan keputusan masih dapat diubah
 5. Pemimpin memberikan problem dan minta saran pemecahannya kepada bawahan (*consulting*)
 6. Pemimpin menentukan batasan-batasan dan minta kelompok untuk membuat keputusan
 7. Pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan (*joining*)
- (Wahjosumidjo, 1987 : 64)

Pendekatan situasional atau "Contingency"

Pendekatan situasional atau “Contingency” adalah model kepemimpinan yang mendeskripsikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi-situasi organisasional tertentu. (Daft.L , 2006: 325-326).

Pendekatan ini menjelaskan para pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon terhadap berbagai karakter dari orang-orang yang menjadi bawahannya, seperti: harapan kerja, pengalaman, keahlian dan kesanggupan dalam menerima tanggung jawab. Pendekatan ini dapat dilihat dalam model kepemimpinan situasional berikut ini:

Gambar : 2 (Sule: 2006:265-266)



Model Kepemimpinan Situasional

- **High task and low relationship:** pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan yang lebih tinggi dibutuhkan, kadangkala kecenderungan sedikit otoriter, karena pada situasi seperti ini

pekerjaan lebih penting untuk dikerjakan dari pada membangun relasi dengan orang-orang.

- **High task and high relationship:** pemimpin dalam situasi ini berhadapan dengan tim kerja yang baik sehingga mereka tidak perlu diarah secara ekstra untuk bekerja bahkan mungkin saja kepemimpinan yang bersifat laissez-faire sekalipun masih memungkinkan organisasi ini dapat berjalan karena organisasi memiliki orang-orang yang secara tim kerja baik, sekalipun memiliki untuk berprestasi dalam pekerjaan yang lebih tinggi.
- **High Relationship and low task:** pemimpin dalam menghadapi situasi ini perlu untuk memberikan dukungan kepada pekerja untuk melakukan apa yang terbaik dari pekerjaan mereka melalui pemberian motivasi akan pentingnya peningkatan prestasi
- **Low relationship and low task:** pemimpin perlu bekerja keras untuk memotivasi para pekerja sekaligus memberikan panduan mengenai apa yang seharusnya mereka lakukan. *Laissez-faire* manajemen style bisa berbahaya untuk dilakukan di situasi ini karena akan menyebabkan organisasi tidak berjalan (Sule, 2006: 265-266)
 - a. Situasi dalam memimpin. Pemimpin dalam teori ini, mengubah - ubah perilaku sesuai dengan situasinya, dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

Kepemimpinan situasional dalam konsep ini bahwa segala variabel situasi sangat penting dalam tingkah laku pemimpin yang berhubungan dengan bawahan. Pemimpin yang cenderung mengarahkan (*direktif*) dan memberikan dukungan (*suportif*) digambarkan sebagai berikut:

Gambar: 3 (Wahjosumidjo,1987:100)

Tinggi dukungan dan rendah pengarahan P - 3	Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan P - 2
Rendah dukungan dan rendah pengarahan P - 4	Tinggi pengarahan dan rendah dukungan P - 1

Rendah-Perilaku Mengarahkan-Tinggi

Dari gambar tersebut bahwa gaya kepemimpinan (P.1, P2, P3 dan P4) merupakan kombinasi dari tiga dimensi, yaitu banyaknya pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, banyaknya dukungan yang diberikan oleh pemimpin, banyaknya keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan. Dijelaskan sebagai berikut:

- P1 seorang pemimpin memberikan *direktif* tinggi dan *suportif* rendah. Pemimpin memberikan perintah-perintah yang harus dikerjakan oleh bawahan dengan memberikan pengawasan ketat.
- P2 adalah tipe seseorang pemimpin yang memberikan *direktif* dan *suportif* tinggi. Pemimpin mem-

berikan penjelasan tentang keputusan-keputusan yang akan diambil dan memperhatikan saran-saran yang diberikan oleh bawahan, tetapi tetap memberikan *direktif* yang berupa penyelesaian tugas-tugas bawahan.

- P3 Tipe kepemimpinan yang memiliki ciri *suportif* yang tinggi, tetapi *direktif* rendah. Pemimpin mengambil keputusan bersama dengan bawahan dalam mencapai penyelesaian.
- P4 Tipe pemimpin yang memberikan *direktif* dan *suportif* rendah. Pemimpin menyerahkan keputusan dan pertanggungjawaban kepada bawahan.

b. Perilaku Pemimpin sebagai bentuk Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan.

Gambar: 4 (Wahjosumidjo,1987:102)

PARTISIPATIF P - 3	KONSULTATIF P - 2
DELEGATIF P = 4	DIREKTIF P - 1

Rendah- Perilaku - Direktif-Tinggi

Gambar di atas 4 tipe dasar kepemimpinan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan :

1. *Tipe Direktif* ditandai dengan adanya komunikasi satu arah,

Pimpinan membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan: apa, kapan, di mana dan bagaimana sesuatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

2. *Tipe Konsultatif*, pemimpin masih memberikan direktif yang cukup besar serta menetapkan keputusan-keputusan. Bedanya dengan tipe kreatif, dalam *tipe konsultatif* mempergunakan komunikasi dua arah dan memberikan *supportif* terhadap bawahan. Pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Tipe ini dapat disebut *selling*.
3. *Tipe Partisipatif*, kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah mungkin meningkat. Pemimpin makin mendengarkan secara *intensif* terhadap bawahannya.
4. *Tipe Delegatif*, pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan, dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada

bawahan. Selanjutnya hak bawahan untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan. Bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri. Sebab mereka dianggap telah memiliki kecakapan dan dipercaya untuk memikul tanggung jawab untuk mengerjakan dan mengelola dirinya sendiri. (Wahjosumidjo, 1987:100-103)

Dengan demikian tinjauan terhadap perilaku kepemimpinan datangnya dua arah, yaitu dari *internal* (pemimpin itu sendiri) dan dari pihak *eksternal* (diluar dari diri pemimpin).

KONSEP KEPEMIMPINAN PENDEKATAN ISLAM

Kepemimpinan pendekatan Islam sangat banyak ragamnya antara lain adalah

1. Pendekatan Keteladanan

Model kepemimpinan yang ideal dalam Islam diantaranya adalah meniru/merujuk/berpedoman kepada model kepemimpinan Rasulullah SAW, yaitu ketepatan *sistem*, *metode* dalam berdiskusi, sebagaimana dibuktikan dalam Surat An Nahlu berikut ini:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَجِدْ لَهُمُ الْبَالِغَةَ هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ

ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٧٥﴾

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan

pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk(QSAn Nahl,016:125).

Kepemimpinan Rasul ini penuh dengan kebijaksanaan dan berdiskusi dengan bawahan dengan metode yang baik,, pendelegasian wewenang, bertipe kharismatik dan demokratis. Keteladanan Nabi Muhammad SAW sesuai dengan ayat berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ

يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.(QS. Al Ahzab,33:21).

Bertitik tolak dari keteladanan Nabi Muhammad SAW diantaranya ialah kepribadian yang tangguh dan prinsip yang kokoh dan kuat.

2. Pendekatan Integritas,

Pendekatan integritas adalah suatu yang memperoleh kepercayaan. Integritas, komitmen dan konsisten dalam memimpin dibuktikan dengan perilaku dalam organisasi, yaitu kesesuaian antara ucapan dan tindakan untuk membangun kepercayaan, sebagaimana yang tertuang dalam ayat berikut ini:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَن كَفَرَ فَعَلَيْهِ

كُفْرُهُ ۗ وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ إِلَّا مَقْتًا ۗ

وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرُهُمْ إِلَّا خَسَارًا ﴿٣٩﴾

Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka. (QS.Faathir, 35:39).

Kepemimpinan yang memiliki integritas yang tinggi adalah orang dengan penuh keberanian serta berusaha tanpa kenal putus asa untuk dapat mencapai apa yang ia cita-citakan.Integritas akan membuat dipercaya, dan kepercayaan itu akan menciptakan pengikut. Dan kemudian tercipta sebuah kelompok yang memiliki kesamaan tujuan (Agustian 2008:152)

Pemimpin wajib mempunyai integritas tinggi otomatis kejujurannya dan kepercayaannya teruji dalam kewajiban melaksanakan tugas, sebagaimana ditegaskan dalam ayat berikut:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ

فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ ۗ إِنَّهُ

كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٧﴾

Sesungguhnya kami Telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim

dan amat bodoh, (Al-Ahzaab, 33: 72).

Amanah tersebut dapat digambarkan diantaranya melalui amanah moral, yang berarti bukan hanya masalah materi saja, tetapi juga non-materi. Termasuk ketuntasan pekerjaan yang telah ditugaskan untuk mencapai tujuan yang sempurna, dan tidak mengeksploitasi bawahan untuk kepentingan individu, kelompok juga menghilangkan hak-hak bawahan. Untuk itu perlu standar kepemimpinan sebagaimana ditegaskan ayat berikut ini:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ

اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat lagi dapat dipercaya". (Al-Qashash:28:26).

3. Pendekatan Musyawarah (demokratis)

Pemimpin yang sukses adalah yang mampu bermusyawarah dengan bawahannya dalam melakukan pelaksanaan proses berorganisasi. sebagaimana ditegaskan ayat berikut ini:

لَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ

بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٢٥﴾

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian

dari rezki yang kami berikan kepada mereka. (Asy - Syuura, 42:38)

Hal ini dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, bahwa beliau sebenarnya mampu membuat keputusan sendiri, namun melalui musyawarah dapat membangun persaudaraan dan melibatkan bawahan untuk mengambil keputusan dan pemecahan masalah bersama dalam organisasi.

Dari konsep-konsep kepemimpinan *perspektif* Islam tersebut di atas terbangun kepemimpinan yang sejati yaitu seseorang yang selalu mencintai dan memberi perhatian kepada orang lain, sehingga ia dicintai, Memiliki integritas yang kuat, sehingga dipercaya oleh pengikutnya. Selalu membimbing dan mengajari pengikutnya. Memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten. Dan yang terpenting adalah memimpin berlandaskan hati yang fitrah (Agustian, 2001: 167).

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang berkaitan dengan keragaman konsep kepemimpinan dalam organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat ditarik simpulan, bahwa kepemimpinan itu akan muncul dalam situasi dan kondisi tertentu. Individu dapat mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok.
2. Keragaman konsep kepemimpinan secara konvensional melalui

pendekatan teori sifat, teori perilaku dan situasional dalam organisasi, maksudnya kepemimpinan sering berbeda-beda dari kondisi dan situasi yang beragam.

3. Kepemimpinan dalam Islam sangat normatif yang berasaskan kepada Al Quran dan As-Sunnah. Konsep kepemimpinan pendekatan Islam yang penulis bahas hanya melalui pendekatan keteladanan, integritas, komitmen, konsisten dan bermusyawarah terhadap beawahan yang dipimpinnya hal ini dikarenakan pemimpin sebagai fokus penggerak lokomotif dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian Ary Ginanjar, *Emotional Spiritual Quotient*, 2008, ARGA Publising, Jakarta
- Bennis, Warren, *Menjadi Pemimpin Efektif*, Terjemahan Anna W Bangun Jakarta PT Alex Media Komputerindo 1994
- Daft Richard L, *Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta. 2006
- Dharma, Agus, *Manajemen Supervisi*, PT. Raja Grafindo Persada, 2000
- Erry, Reyana, *Esensi Kepemimpinan Mewujudkan Visi Menjadi Aksi*, Jakarta, PT Alex Media Komputindo, 2000
- Gary, Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Peherlindo, 1999
- , *Management Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, International 3rd Edition, Pearson Education Inc, 2004
- Herujito Yayat M, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, PT Grasindo, 2001.
- Gordon Thomas, *Kepemimpinan yang Efektif*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997
- GR. Terry dan L.W, RVC, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2000
- , *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara, 2000
- Greene Charles, Everentt E. Adam dan Ronald J. Ebert, *Manajemen*, 1985
- Heiman Theo, *Management Fourth*, Editon USA Houghton Mifflin Company, 1982
- Keegan Warren J, *Manajemen Pemasaran Global*, Terjemahan, Prenhalindo, Jakarta, 1997
- Kontz Harold, *Principles Of Management Of Managerial Function*, Thira Edition, Mc. Graw-Hill Book Company, New York, 1964
- Koontz Harold, *Management*, Ninth Edition Hill Book Singapore-Megraw, 1988
- Kotler Philip dkk, *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*, Jilid 1 dan 2, Terjemahan Yogyakarta, ANDI bekerjasama dengan Pearson Education Asia. Ple Ltd. 2000
- Kreitner Robert, *Management*, Second Edition Houghton Mifflin Company, USA, 1983
- Kreitner Robert, *Management Principles and Practices*, Houghton Mifflin Company

- 1995
- Mario Servas Partty, *Kepemimpinan Soeharto sebagai Benchmarking (19 Manajemen Presiden Soeharto)*, Jakarta, YSM 1999
- Moeljono Djokosantoso, *Beyond Leadership*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo Kolompok Gramedia, 2003
- Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Universitas Gajah Mada, Salemba Empat, Jakarta, 2007
- Nawawi, Handari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gadjahmada University Press. Cetak Keempat Yogyakarta, 2001
- Nawawi Handari H, *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2003
- Newton Derek A, *4 Kunci Motivator Teknik Pemicu Menuju Prestasi Puncak*, Abdi Tandur 2003
- Niti Sasmito,S, Alex, *Manajemen Personalia*, Jakarta Edi Sitensi, Ghalia Indonesia, 1982
- Ranupandojo, Heidjrahman, *Dasar-dasar Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1996
- Griffin Ricky W, *Fundamental of Management: Core Consepts and Applications*, 2 nd Editon, Houghton Miffin Companya, 2000
- Rasmanto, Kriston, *Dynamic Management*, Terjemahan Aksara Merdeka, Jakarta 2004
- Robbin Stephen, P, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2 Alih Bahasa: Tim Indeks Kelompok Gramedia, 2003
- , *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta, Erlangga 1999
- Ruky, Achmad, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Perusahaan* Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2002
- Schuler, Randal S, Jackson, Susan E, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi Keenam Jilid 1 dan 2, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996
- Siagian, Sondang, P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta, 2002
- , *Manajamen Stratejik*, Jakarta Bumi Aksara 2000
- Sabardi Agus, *Manajemen Pengantar*, Yogyakarta,UPP AMP YKPN 2001
- Siswanti Bedjo, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, Bandung Sinar Baru, Cetakan pertama 1990
- Stogdill, dkk. *Hand Book Of Leadership*, Coller Macmillan Publishers, London, 1974
- Stoner, James A,F, *Management*, 2 nd Ed, Printice Hall Of India 1982
- Stoner James A, *Management*, Third Edition Pretice Mall, New Jersey, 1986
- Sugono Dendy, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Pusat Bahasa Jakarta, Gramedia 2008

Tisnawati Ernie Sule, *Pengantar
Manajemen*, Jakarta, Kencana
2006

Wahyosumidjo, *Kepemimpinan dan
Motivasi*, Jakarta Ghallia

Indonesia 1984

Yasar Iftida, 2010, *Menjadi Karyawan
Outsourcing*, Jakarta PT
Gramedia.