

## TEORI KEPEMIMPINAN

### Abstrak:

*Dalam tulisan ini mengkaji beberapa paparan penting dari berbagai definisi dan teori yang berkenaan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Hal ini sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan.*

*Dari aspek teoretis dapat ditemukan beberapa kategori teori kepemimpinan yaitu kepemimpinan sifat, perilaku dan situasional.*

*Teori kepemimpinan sifat berusaha mengidentifikasi karakteristik khas baik fisik, mental dan kepribadian yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria sukses tertentu.*

*Teori kepemimpinan perilaku mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Daripada berusaha menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.*

*Teori kepemimpinan kemungkinan atau situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.*

*Pendekatan terbaru dalam kepemimpinan yaitu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.*

**Kata kunci :** *model kepemimpinan, pemimpin, manajerial, loyalitas, legal-formal, Islam.*

### Pendahuluan

Di lingkungan kita, baik di lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal, maupun non formal, selalu ada seseorang yang dianggap "lebih" dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut

kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin atau manajer. Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses panjang. Hal penting yang pertama-tama perlu diketahui adalah, apakah kepemimpinan itu?

Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia.<sup>1</sup> Apakah orang-orang dalam masyarakat atau organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin? Pemimpin diperlukan sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu: (a) karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil-alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.<sup>2</sup>

Namun di dalam pemahaman sehari-hari seringkali terjadi tumpang tindih antara penggunaan istilah pemimpin dan manajer. Dalam praktik, seseorang yang seharusnya menjalankan fungsi kepemimpinan malah lebih tampak sebagai manajer, namun ada pula seseorang yang memiliki posisi sebagai manajer kenyataannya menunjukkan kemampuan sebagai pemimpin. Pertanyaan yang menggelitik adalah mana yang lebih baik: apakah pemimpin lebih baik dari pada manajer? Apakah perbedaan antara pemimpin dan manajer?

Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan tersebut. Dari sinilah munculnya berbagai teori kepemimpinan. Apa sajakah teori kepemimpinan tersebut?

Pertanyaan yang tak kalah penting adalah bagaimana seorang pemimpin yang baik itu? Ternyata berbeda dalam pendekatan teori kepemimpinan berbeda pula kriteria kepemimpinan yang baik atau kepemimpinan yang efektif itu. Apa saja kriteria kepemimpinan tersebut?

## Definisi Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Dalam definisi secara luas kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.<sup>3</sup> Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai

peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran tersebut, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.<sup>4</sup>

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada bermacam-macam faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.<sup>5</sup>

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.<sup>6</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.<sup>7</sup> Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.<sup>8</sup> Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.<sup>9</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi.<sup>10</sup> Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat

dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan.<sup>11</sup>

Pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut terdapat kekuasaan. Kekuasaan tak lain adalah kemampuan untuk mendapatkan orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pihak lainnya.<sup>12</sup>

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu.<sup>13</sup> Kepemimpinan menunjuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.<sup>14</sup>

Dalam Islam kepemimpinan diidentikan dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung didalam perkataan "amir" (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal.<sup>15</sup> Namun

jika merujuk kepada firman Allah SWT dalam Al Qur'an surat Al Baqarah ayat 30 yang artinya sebagai berikut:

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku akan menciptakan khalifah di bumi.”

Maka kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah nabi, tetapi adalah penciptaan nabi Adam yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan munkar.

Selain kata khalifah disebutkan juga kata Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An Nisa ayat 59: "Hai orang-orang yang beriman patuhilah Allah SWT dan rasul-Nya serta yang memerintah di antara kamu."

Sedangkan yang termuat pada surat An Nisa ayat 83 kata ini mungkin berarti pemimpin tertinggi atau hanya pemimpin Islam yang mengepalai sesuatu jawatan:

"Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada rasul dan ulil amri (Tokoh-tokoh sahabat dan para cendekiawan) di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya akan dapat mengetahuinya dari mereka. Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikuti setan, kecuali sebagian kecil saja."

Tetapi nyata sekali Ulil Amri yang tertulis dalam kedua ayat tersebut bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, juga bukan pemimpin musyrik atau munafik.

Dalam Al Qur'an ada pula istilah Auliyaa yang berarti pemimpin yang sifatnya resmi dan tidak resmi. Sesuai dengan firman Allah dalam surat Al Maidah ayat 55: "Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat seraya mereka tunduk (kepada Allah)."

Dalam hadis, istilah pemimpin dijumpai dalam kalimat *ra'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadis riwayat Bukhari Muslim: "Setiap orang di antaramu adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas kepemimpinannya."

Dari tinjauan ayat Al Qur'an dan hadis nabi tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

Dengan demikian dapat diidentifikasi adanya beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya.
2. Adanya upaya atau proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang lain melalui berbagai kekuatan.
3. Adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
4. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
5. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
6. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.
7. Kepemimpinan Islam merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT.

### Transisi dalam Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari bahasa Inggris *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Kata *leader* muncul pada tahun 1300-an sedangkan kata *leadership* muncul belakangan sekitar tahun 1700-an.<sup>16</sup> Literatur tentang kepemimpinan jumlahnya sangat banyak, beberapa bahkan membingungkan dan bertolak-belakang. Untuk menjelaskan "apa yang membuat pemimpin itu efektif" terdapat beberapa pendekatan. Pertama, pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin lebih besar daripada yang bukan pemimpin. Kedua, berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin. Ketiga, berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional). Keempat, pendekatan kembali kepada sifat atau ciri dari suatu persfektif yang berbeda yaitu mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri pemimpin yang menjadi acuan orang lain.<sup>17</sup>

Hingga tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan didasarkan pada teori sifat. Teori kepemimpinan sifat adalah teori yang mencari sifat-sifat kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dibawa sejak lahir atau merupakan bakat bawaan. Misalnya ditemukan adanya enam macam sifat yang membedakan antara

pemimpin dan bukan pemimpin yaitu ambisi dan energi, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, rasa percaya diri, intelegensi, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Namun demikian teori sifat ini tidak memberikan bukti kesuksesan seorang pemimpin.

Antara tahun 1940-an hingga 1960-an mengembangkan teori kepemimpinan tingkah laku. Teori kepemimpinan tingkah laku yang mengusulkan bahwa tingkah laku tertentu membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Berdasarkan teori ini kepemimpinan itu dapat diajarkan, maka untuk melahirkan pemimpin yang efektif kita bisa mendesain sebuah program khusus.

Selanjutnya antara tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori kemungkinan. Teori kemungkinan atau situasional mendasarkan bukan pada sifat atau tingkah laku seorang pemimpin, namun efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi tertentu. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain.

Teori kepemimpinan mutakhir berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun 2000-an. Teori yang berkembang selanjutnya tidak didasarkan pada sifat, tingkat laku atau situasi tertentu melainkan didasarkan pada kemampuan lebih pada seorang pemimpin dibandingkan dengan yang lain.

## **Beberapa Teori Dan Model Kepemimpinan**

### **Teori Sifat**

Teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang diasosiasikan dengan keberhasilan kepemimpinan. Mengandalkan pada penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria sukses tertentu.

Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Dasar dari teori ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh dimilikinya kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

#### **a). Inteligensia**

Dalam ulasan 33 studi, Ralph Stogdill menemukan bahwa para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya.<sup>18</sup> Satu penemuan yang signifikan adalah adanya perbedaan inteligensia yang ekstrem antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak akan mengerti mengapa anggota-anggotanya tidak memahami persoalannya.

#### b). Kepribadian

Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian seperti kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.

#### c). Karakteristik fisik

Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang. Menjadi lebih tinggi dan lebih berat dari rata-rata kelompoknya tentu saja tidak menguntungkan untuk meraih posisi pemimpin.

### Teori Pribadi-Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Daripada berusaha menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

#### a). Studi dari University of Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada Pusat Riset dan Survei Universitas Michigan, mempunyai sasaran: melokasi karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Melalui wawancara dengan pemimpin dan pengikutnya, para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* / berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* / berorientasi pada karyawan.<sup>19</sup>

1). Pemimpin yang *job-centered* (berorientasi pada tugas) menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada

orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

2). Pemimpin yang berorientasi karyawan percaya dalam mendelegasikan pengambilan keputusan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara membentuk suatu lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

b). Studi dari Ohio State University

Di antara beberapa program besar penelitian kepemimpinan yang terbentuk setelah Perang Dunia II, satu yang paling signifikan adalah penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya di Ohio State University (dikutip dari buku Organisasi).<sup>20</sup> Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. Suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi.

1). Membentuk struktur, melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

2). Konsiderasi, melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

## **Teori Kepemimpinan Situasional**

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

## **Beberapa Model Kepemimpinan Situasional**

### **A. Model Kepemimpinan Kontingensi**

Dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi dari efektifitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh.

Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan *Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan:<sup>21</sup>

- 1). Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif
- 2). Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari tiga faktor utama, yaitu:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- 2) Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.
- 3) Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variable-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi.<sup>22</sup> Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila :

- a). Pemimpin diterima oleh para pengikutnya
- b). Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
- c). Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Tahun 1987 Fidler dan salah seorang pembantunya Joe Garcia, mengkonsep ulang teori orisinil dari Fiedler<sup>23</sup> sebagai teori sumber daya kognitif. Dalam teori ini menambahkan dua situasi yang memungkinkan akan mempengaruhi model kepemimpinan yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi dan keputusannya pada anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada dalam teori sumber daya kognitif adalah suatu kepemimpinan yang menyatakan bahwa seorang pimpinan memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif.<sup>24</sup>

## B. Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.<sup>25</sup> Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi :

- a). Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- b). Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi
- c). Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan.
- d). Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain
- e) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.<sup>26</sup>

Model ini mempertahankan 5 gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter (AI, AII), ke konsultatif (CI, CII) sampai pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII ), lebih jelas dijabarkan sebagai berikut:

- AI. Pemimpin menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- AII. Pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, dan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer, bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.
- CI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian pemimpin membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.
- CII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka.

Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.

GII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

### C. Model Jalur-Tujuan (*Path Goal Model*)

Seperti pendekatan kepemimpinan situasional atau kontingensi lainnya, model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model yang dikembangkan oleh Robert J. House (dikutip dari buku *Perilaku Organisasi*), pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.<sup>27</sup>

### D. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Hersey dan Blanchard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional.

Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri.

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer: (a) mengatakan/*Telling*, (b) Menjual/*Selling*, (c) Berpartisipasi/*Participating* dan (d) Mendelegasikan/*Delegating*

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal

berikut ini : (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.<sup>28</sup>

Model kepemimpinan ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tingkatan/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu :

- a). Pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- b). Tahap selanjutnya adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- c). Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- d). Tahap yang terakhir adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

#### E. Pendekatan Hubungan Berpasangan Vertikal

Suatu pandangan bahwa tidak ada hal seperti perilaku pemimpin yang konsisten terhadap seluruh bawahan. Tiap hubungan satu-satu memiliki keunikannya sendiri-sendiri.

Pendekatan ini mengusulkan bahwa pemimpin mengklasifikasikan bawahan ke dalam anggota dalam-kelompok dan anggota luar-kelompok. Anggota dalam-kelompok memiliki rasa keterikatan dan sistem nilai yang sama, dan berinteraksi dengan

pemimpinnya. Anggota luar-kelompok memiliki kesamaan yang lebih sedikit dengan pemimpinnya dan tidak membagi banyak dengannya.<sup>29</sup>

## **PENDEKATAN TERBARU DALAM KEPEMIMPINAN**

Menutup tinjauan mengenai teori kepemimpinan yaitu dengan menyajikan tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan: suatu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional.<sup>30</sup>

### **a. Teori Atribusi Kepemimpinan**

Mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

### **b. Teori Kepemimpinan Karismatik**

Teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari padanan mereka yang nonkarismatik.

### **c. Kepemimpinan Transaksional lawan Transformasional**

- 1). Pemimpin transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.
- 2). Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

## **DASAR KONSEPTUAL KEPEMIMPINAN PERSPEKTIF ISLAM**

Selain teori di atas Islam juga menawarkan konsep mengenai kepemimpinan tersebut. Untuk memahami dasar konseptual dalam perspektif Islam paling tidak harus digunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan normatif, historis dan teoritik.<sup>31</sup>

### **1. Pendekatan Normatif**

Dasar konseptual kepemimpinan Islam secara normatif bersumber pada Al Qur'an dan hadis yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu:

- **Prinsip Tanggung Jawab dalam organisasi**

Di dalam Islam telah digariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal untuk dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia dituntut untuk bertanggung jawab sebagaimana hadis tersebut di atas. Untuk memahami makna tanggungjawab adalah substansi utama yang harus dipahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan.

- **Prinsip etika tauhid**

Kepemimpinan Islam dikembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid. Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah SWT adalah iman sebagaimana firmanNya dalam surat Ali Imron ayat 118:

"Hai Orang yang beriman janganlah kamu mengangkat teman kepercayaan dari orang diluar kalanganmu (karena) mereka akan selalu menimbulkan kesulitan bagimu dan menyukai apapun yang dapat menyebabkan kesusahan terhadapmu. Rasa kebencian mereka yang tampak dari ucapan mereka telah begitu jelas, sedangkan rasa kebencian yang tersimpan dalam hati mereka jauh lebih besar. Sungguh, kami telah menerangkan tanda-tanda (permusuhan mereka) kepadamu jika kamu berpikir."

- **Prinsip keadilan**

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka azas keadilan harus benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan seperti kelompok marginal dan lain-lain. Firman Allah SWT surat Shad ayat 26:

"Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kau khalifah (penguasa) di bumi ini, maka berilah keputusan di antara manusia itu dengan benar dan janganlah mengikuti hawa nafsu, Karena hawa nafsu itu menyesatkan engkau dari jalan Allah SWT."

- **Prinsip kesederhanaan**

Rasulullah SAW menggariskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan tidak meminta untuk dilayani sebagaimana sabdanya: Artinya: "Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka" (H.R. Abu Na'im)

## 2. Pendekatan Historis

Al Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini diharapkan akan lahir pemimpin-pemimpin Islam yang memiliki sifat sidiq, fathonah, amanah, dan lain-lain sebagai syarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah dalam Al Qur'an, hadis,

sirah nabawiyah, sirah shahabah telah memuat pesan-pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur tentang betapa rawannya hamba Allah yang bernama manusia ini untuk tergelincir ke dalam lautan dosa, tidak terkecuali seorang nabi sekalipun tetap bisa tergelincir karena khilaf.

### 3. Pendekatan Teoritik

Ideologi Islam adalah ideologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sudah sempurna, namun Islam tidak menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikiran dari luar Islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al Qur'an dan sunah rasulullah.

Pengembangan ilmu pengetahuan, kerangka manajemen Islam selama berada dalam kotidor ilmiah tentunya sangat dianjurkan mengingat kompleksitas permasalahan dari zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islampun mencatat dalam setiap zaman akan lahir pembaharu-pembaharu pemikiran Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan.

Transisi dalam teori kepemimpinan berkembang dari waktu-ke waktu berdasarkan keingintahuan para ilmuan dan peneliti. Mula-mula kepemimpinan itu dilihat dari sudut pandang sifat, ciri atau bakat yang dibawa sejak lahir. Ketidakpuasan akan hasil dari pendekatan ciri tersebut melahirkan pendekatan kepemimpinan berdasarkan perilaku. Kedua pendekatan tersebut belum memuaskan para peneliti sehingga menggunakan pendekatan lain yaitu keberhasilan seseorang tergantung pada situasinya. Bahkan perkembangan terakhir pendekatan kembali ke ciri-ciri seorang pemimpin.

Teori kepemimpinan sifat, berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik khas baik fisik, mental dan kepribadian yang diasosiasikan dengan keberhasilan, mengandalkan kepada penelitian yang menghubungkan berbagai sifat dengan kriteria kesuksesan tertentu.

Teori kepemimpinan perilaku mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan

seseorang. Dari pada berusaha menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya. Beberapa studi dilakukan seperti studi dari University of Michigan dan studi dari Ohio State University.

Teori kepemimpinan kemungkinan atau situasional, adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Model-model yang berkembang adalah kepemimpinan kontingensi Fiedler, model partisipasi pemimpin oleh Vroom dan Yetton, model jalur-tujuan, teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dan pendekatan hubungan berpasangan vertikal.

Pendekatan terbaru dalam kepemimpinan yaitu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

#### Catatan akhir:

- <sup>1</sup>Miftah Toha, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, cetakan ketujuh, 1994), h. 251.
- <sup>1</sup>John W. Gardner, *On Leadership* (New York: The Free Press, 1990), hh. 141-142.
- <sup>1</sup>Gary A. Yulk, *Leadership in Organization* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., second edition, 1989), h. 5.
- <sup>4</sup>Gary A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* terjemahan Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhalindo, edisi ketiga, 1998), h. 4.
- <sup>5</sup>Akira Ichikawa dikutip tidak langsung oleh Richard M. Steers, Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (ed.), *Motivation and Leadership at Work* (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 6<sup>th</sup> edition, 1996), hh. 455-457.
- <sup>6</sup>James A. F. Stoner dan Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 5<sup>th</sup> edition, 1992), h. 472.
- <sup>7</sup>Gardner, *op. cit.* h. 1.
- <sup>8</sup>Gary K. Hines diedit oleh A. Dale Timpe (ed), *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia* terjemahan Susanto Boedidharmo (Jakarta: Gramedia, 1991), h. 181.
- <sup>9</sup>Don Hellriegel dan John W. Slocum, Jr., *Management* (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 5<sup>th</sup> edition, 1989), h. 465.
- <sup>10</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 8<sup>th</sup> edition, 1998), h. 347.
- <sup>11</sup>Toha, *op. cit.* hh. 323-330.
- <sup>12</sup>James L. Gibson, John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi* terjemahan Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, edisi ke delapan, jilid satu, 1996), h. 480.
- <sup>13</sup>Peter L. Wright dan David S Taylor, *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership* (Hemel Hempstead-UK): Prentice-Hall International Ltd., 2<sup>nd</sup> edition, 1994), hh. 1-2.
- <sup>14</sup>John P. Kotter, *Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990), hh. 3-5

- <sup>15</sup>Aunur Rohim Fakih dan Iip Wijayanto, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), h. 4
- <sup>16</sup>Stogdill dikutip langsung dan tidak langsung oleh Yulk, *op. cit.* hh. 2-3.
- <sup>17</sup>Robbins, *Organizational Behavior*, *loc. cit.*
- <sup>18</sup>Gibson, Ivancevich dan Donnelly, *op. cit.* h. 11
- <sup>19</sup>*ibid.* h. 14-15
- <sup>20</sup>*ibid.* hh. 14-15
- <sup>21</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi* terjemahan Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996), h. 45
- <sup>22</sup>Thoaha, *op. cit.* h. 256
- <sup>23</sup>Robbins terjemahan, *op. cit.* h. 49
- <sup>24</sup>*ibid.*
- <sup>25</sup>*ibid.* h. 54
- <sup>26</sup>Gibson, Ivancevich, Donnelly, *op. cit.* h. 353
- <sup>27</sup>Robbins, *Organizational Behavior*, *op. cit.* h. 52
- <sup>28</sup>Thoaha, *op. cit.* hh. 277-278
- <sup>29</sup>Gibson, Ivancevich dan Donnelly, *op. cit.* h. 41
- <sup>30</sup>Robbins terjemahan, *op. cit.* h. 59
- <sup>31</sup>Aunur Rohim Fakih dan Iip Wijayanto, *Op.cit.*, h. 12-15
- <sup>32</sup>Robbins, *Organizational Behavior*. *loc. cit.*
- <sup>33</sup>Stephen P. Robbins, *Management: Concept and Application* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2<sup>nd</sup> edition 1988), h. 370.
- <sup>34</sup>Gibson, Ivancevich dan Donnelly, *op. cit.* h. 481.
- <sup>35</sup>Gardner, *op. cit.* hh. 3-4.
- <sup>36</sup>*ibid.* hh. 3-4.
- <sup>37</sup>*ibid.* 2-3.
- <sup>38</sup> *ibid.* hh. 48-53.
- <sup>39</sup>Most dikutip tidak langsung oleh Yulk, *op. cit.* h. 176.
- <sup>40</sup>Achmad R. Rustdani, *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional* (Bandung: Armico, Cetakan ke-3, 1992), hh. 21-23.
- <sup>41</sup>Lin Bothwell, *The Art of Leadership: Skill-Building Techniques that Produce Results* (New York: Prentice Hall Press, 1988), h. 133.
- <sup>42</sup>Yulk, *op.cit.* h. 14.
- <sup>43</sup>Rustandi, *op. cit.* h. 63.
- <sup>44</sup>Kotter, *op. cit.* hh. 3-5.
- <sup>45</sup>Gary K. Hines diedit oleh oleh Timpe, *op. cit.* hh. 123-124.
- <sup>46</sup>Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, cetakan ketiga, 2000), hh. 56-68.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bothwell, Lin, *The Art of Leadership: Skill-Building Techniques that Produce Results*. New York: Prentice Hall Press, 1988.
- Gardner, John W., *On Leadership*. New York: The Free Press, 1990.
- Gibson, James L., John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr., *Organisasi* terjemahan Nunuk Adiarni, Jakarta: Binarupa Aksara, edisi ke delapan, jilid satu, 1996.
- Hellriegel, Don dan John W. Slocum, Jr., *Management*. New York: Addison-Wesley Publising Company, 5<sup>th</sup> edition, 1989.

- Kotter, John P., *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press, 1990.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, cetakan ketiga, 2000.
- Robbins, Stephen P., *Management: Concept and Application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2<sup>nd</sup> edition 1988.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 8<sup>th</sup> edition, 1998.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi* terjemahan Hadyana Pujatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996).
- Rustandi, Achmad R., *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional* (Bandung: Armico, Cetakan ke-3, 1992).
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (editor), *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 6<sup>th</sup> edition, 1996.
- Stoner, James A. F. dan Edward Freeman, *Management*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 5<sup>th</sup> edition, 1992.
- Timpe, A. Dale (editor), *Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia* terjemahan Susanto Boedidharmo. Jakarta: Gramedia, 1991.
- Toha, Miftah, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, cetakan ketujuh, 1994.
- Wright, Peter L. dan David S Taylor, *Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership*. Hemel Hempstead-UK: Prentice-Hall International Ltd., 2<sup>nd</sup> edition, 1994.
- Yulk, Gary A., *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., second edition, 1989.
- Yulk, Gary A., *Kepemimpinan Dalam Organisasi* terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo, edisi ketiga, 1998.

---

**Encep Syarifudin**, adalah dosen pada jurusan Tarbiyah, STAIN "Sultan Maulana Hasanuddin" Serang, Banten.