

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Kepustakaan Konseptual

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan (Leadership)

Dilihat dari segi ajaran Islam kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memantau dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kegiatan itu bermaksud untuk menumbuhkembangkan kemampuan mengerjakannya sendiri di lingkungan orang-orang yang dipimpin dalam usahanya mencapai ridha Allah, selamanya di dunia dan di akhirat.¹²

Di lingkungan umat Islam setiap pemimpin memikul kewajiban dan tanggung jawab menciptakan dan membina hubungan manusiawi yang efektif, tidak saja dalam kepemimpinan bidang keagamaan, tetapi juga dalam semua bidang kehidupan. Upaya mewujudkan kewajiban dan tanggungjawab itu semakin penting nilai dan artinya, jika dilakukan oleh seorang pemimpin berdasarkan kesadaran bahwa umat Islam bersaudara antara satu dengan yang lainnya, meskipun berbeda suku atau bangsanya dan berbeda pula status sosial ekonominya.

¹² Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), hal. 28-29

Setiap umat Islam yang memperoleh kesempatan menjadi pemimpin patut dan harus menyadari bahwa jabatan yang baik itu merupakan karunia titipan dan pinjaman dari Allah SWT pada suatu saat karunia itu akan diambil-Nya kembali sehingga sungguh-sungguh sangat merugi tidak dimanfaatkan diri sendiri dan dalam dorongan orang lain.¹³ Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.¹⁴

Di dalam mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan, perlu lebih dahulu mengerti dan faham arti kepemimpinan. Pengertian atau definisi kepemimpinan cukup banyak ditawarkan oleh para pakar. Salah satunya ialah Fred E. Fieldler dan Martin Chemers, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah aktifitas para pemegang kekuasaan dan pembuat keputusan.
- 2) Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
- 3) Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.¹⁵

¹³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, hal.46

¹⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 1995), hal. 9

¹⁵ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), hal.

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

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

Peranan seorang pemimpin tidak terbatas hanya pada koordinasi. Salah satu peranan kepemimpinan teramat penting dalam proses pengelolaan suatu organisasi adalah mengintegrasikan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja dalam organisasi demi terjalannya satuan gerak.

b. Efektivitas Kepemimpinan

Dalam hal efektivitas kepemimpinan, paradigma yang lebih mendekati kebenaran ilmiah yang didukung oleh pengalaman para praktisi mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dilandasi dengan model bakat yang dibawa sejak lahir akan tetapi ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur, yaitu adanya kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan dan tersedianya

kesempatan yang cukup luas menempuh pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Paradigma seperti yang dikemukakan di atas sesungguhnya masih memerlukan tambahan “sesuatu” untuk menjadikan seseorang menjadi seorang pimpinan yang efektif. Artinya, modal berupa bakat memang penting, akan tetapi tidak cukup. Kesempatan memperoleh pengetahuan teoritikal melalui pendidikan dan latihan kepemimpinan, juga sangat penting, akan tetapi juga tidak cukup. Masih diperlukan adanya kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan yang memberikan kesempatan kepada yang bersangkutan untuk menumbuhkan dan mengembangkan bakatnya dan menerapkan pengetahuan teoritikal yang dimilikinya. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang efektif ialah sebagai berikut:

- 1) Seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan.
- 2) Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan.
- 3) Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.¹⁶

¹⁶ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1994), hal. 2-13

Pada dasarnya pemimpin yang efektif itu lahir dari suatu proses sejak menciptakan wawasan, mengembangkan strategi, membangun kerja sama dan mampu bertindak, sehingga indikator pemimpin yang efektif adalah:

- a) Mereka yang mampu menciptakan wawasan dan wacana untuk masa depan dengan mempertimbangkan kepentingan jangka panjang kelompok yang terlihat.
- b) Mereka yang mampu mengembangkan strategi yang rasional untuk menuju ke arah tercapainya wawasan tersebut.
- c) Mereka yang mampu memperoleh dukungan dari pusat kekuatan dalam hal kerja sama, persetujuan kerelaan atau kelompok kerjanya dibutuhkan untuk menghasilkan pergerakan itu.
- d) Mereka yang mampu memberikan motivasi yang kuat kepada kelompok inti yang tindakannya merupakan penentu untuk melaksanakan strategi.

Dengan demikian, potensi kepemimpinan seorang lahir dari berbagai kombinasi dan proses biologis, sosial dan psikologi yang kompleks. Potensi ini harus dibina dan dipelihara dengan baik supaya efektif.¹⁷

¹⁷ Veithzal Rivai dan Arvian Arifin, *Islamic Leadership*, hal. 130-131

Dapat dikatakan bahwa kepribadian seorang pemimpin, setidaknya memenuhi syarat sebagai berikut:

- (1) Syarat moral: jujur, memiliki integritas yang tinggi, dapat dipercaya, konsisten.
- (2) Mampu berpikir kritis, kreatif, terbuka terhadap perkembangan, jernih, argumentatif, strategis.
- (3) Memiliki kemampuan manajerial, bekerja dengan prioritas, produktif, kaya alternatif, dapat memotivasi atau mendorong kreativitas, edukatif, dan dapat menjalankan strategi serta dapat menjabarkan konsep dalam tindakan-tindakan praktis.¹⁸

Di sini terdapat unsur kunci kepemimpinan (E4), yaitu:

- (a) *Energy* (energi); energi pribadi yang sangat besar. Kecenderungan kuat untuk melakukan aksi.
- (b) *Energizer* (pemicu energi); kemampuan untuk memotivasi dan memicu energi orang lain. Antusiasme yang menular untuk memaksimalkan potensi organisasi.
- (c) *Edge* (ketangguhan); semangat berkompetisi. Dorongan insting pada kecepatan atau kekuatan (keyakinan kuat dan dukungan keberanian).
- (d) *Execution* (pelaksanaan); mendatangkan hasil.¹⁹

¹⁸ Timur Mahardika, *Strategi Membuka Jalan Perubahan*, (Bantul: Pondok Edukasi, 2006), hal. 185-186

¹⁹ Robert Slater, *The GE Way Fieldbook*, (Jakarta Selatan: Hikmah (PT Mizan Publika), 2008), hal. 26

c. Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.²⁰

Setiap orang menilai seorang pemimpin dari sudut pandangnya sendiri, dipengaruhi suasana, waktu, dan tempat, melibatkan faktor perasaan dan pikiran, senang dan benci, cita-cita dan ideologi untung-rugi dan ketergantungan. *No one is perfect*. Setiap gaya kepemimpinan selalu memiliki sisi positif dan negatif.

Gaya kepemimpinan yang paling banyak dianjurkan dan paling mendekati gaya interaksi yang positif adalah kepemimpinan demokratis yang membuka pintu partisipasi segenap anggota tim. Adapun kepemimpinan partisipatif atau demokratis, sebagai berikut:

- 1) Setiap keputusan diambil melalui diskusi bersama pihak-pihak yang terkait.

²⁰ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, hal. 49

- 2) Dalam menyelesaikan tugas-tugas, karyawan diberi wewenang hak, dan tanggung jawab secukupnya untuk menerapkan caranya sendiri yang dianggap efisien.
- 3) Menilai bawahan secara rasional, dengan melihat data dan fakta.
- 4) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengajukan pendapat sejauh hal itu sejalan dengan tujuan organisasi atau manajemen.
- 5) Tidak kaku dalam mengawasi pekerjaan bawahan karena membangun sinergi melalui interaksi yang selaras.²¹

Menurut Sondang P. Siagin ada sepuluh karakteristik gaya kepemimpinan yang demokratik, yaitu:

- a) Kemampuan memperlakukan organisasi sebagai suatu totalitas dengan menempatkan semua satuan organisasi pada peranan dan proporsi yang tepat tanpa melupakan peranan satuan kerja strategik tertentu tergantung pada sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan pada satu kurun waktu tertentu.
- b) Mempunyai persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya.
- c) Menggunakan pendekatan yang integralistik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

²¹ Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 23-24

- d) Menempatkan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan di atas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.
- e) Menganut filsafat manajemen yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat para bawahannya sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, makhluk sosial dan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas.
- f) Sejauh mungkin memberikan kesempatan kepada para bawahannya berperan serta dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut tugas para bawahan yang bersangkutan.
- g) Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang-orang lain termasuk para bawahannya.
- h) Memiliki perilaku keteladanan yang menjadikannya panutan bagi para bawahannya.
- i) Bersifat rasional dan obyektif dalam menghadapi bawahan terutama dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain. Selalu berusaha menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.²²

Untuk gaya kepemimpinan yang dicetuskan oleh Ki Hajar Dewantara ada tiga gaya. Beliau melihat di mana seharusnya tempat seorang pemimpin, apakah ada di depan, ataukah di tengah, ataukah di

²² Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, hal. 18

belakang dan apa yang harus ia lakukan, bila ia di depan, di tengah atau di belakang. Seorang pemimpin dapat ada di tiga tempat tersebut. Dengan tempatnya itu seorang pemimpin harus berpedoman sebagai berikut:

- (1) Di depan ia harus menjadi suri tauladan, yang dalam bahasa Jawa dikatakan '*hing ngarsa sung tuladha*' bagi orang-orang yang dipimpinnya.
- (2) Di tengah-tengah yang dipimpin ia harus dapat memberi semangat atau menimbulkan kehendak bagi yang dipimpin, yang dalam bahasa Jawa dikatakan '*hing madya mangun karsa*'.
- (3) Di belakang yang dipimpin ia harus mengawasi supaya bersama-sama yang dipimpin dapat mencapai tujuan dengan selamat, yang dalam bahasa Jawa '*tut wuri handayani*'.²³

d. Tanggungjawab Kepemimpinan

Tanggungjawab kepemimpinan ialah satu masalah yang berat, sulit karena ia mencakup empat bentuk kewajiban yang berbeda, sebagian diantaranya bertentangan antara satu sama lainnya. Setiap orang yang ada di bawah pemimpin merupakan anggota kelompok dan pemimpin bertanggungjawab melindungi, membantu dan mengarahkan mereka. Kemajuan dan kepuasan kelompok merupakan tanggungjawab pemimpin secara langsung. Sebagai contoh, sebagian dari tujuan

²³ Soehardi Sigit, *Teori Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Yogyakarta: ARMURRITA, 1983), hal. 55-56

pemimpin menghukum individu yang melanggar peraturan ialah untuk mempertahankan keutuhan kelompok. Kelompok mungkin merupakan bagian dari organisasi yang lebih besar. Biasanya, seorang pemimpin mungkin merasa perlu bertindak mengikuti cara yang dapat membantu kelompok yang lebih besar. Seorang pemimpin juga merasa bertanggungjawab terhadap dirinya. Ia perlu memikirkan posisinya, prinsip dan kejujurannya sendiri.

Umumnya, keempat kewajiban kepada individu, kelompok, organisasi yang besar-besaran, kepada diri sendiri mempunyai kepentingan yang besar dalam setiap situasi. Sebagai contoh, dengan membantu individu, pemimpin juga membantu kelompok organisasi dan dirinya sendiri. Tetapi dalam beberapa hal, salah satu dari keempat tujuan adalah lebih penting dari yang lain akan mempengaruhi keputusan pemimpin dan cara memutuskannya.

Satu hal yang biasa bagi seorang pemimpin untuk meringankan tanggungjawabnya dengan memberikan sebagian dari tugasnya kepada orang lain. Menyerahkan kekuasaannya untuk meringankan tanggungjawabnya adalah cara yang sangat baik bagi seorang pemimpin untuk menjadi terkenal. Ia tidak seharusnya digunakan sebagai cara untuk mengurangi tanggungjawab, tetapi semata-mata untuk memenuhi tanggungjawab secara lebih efektif.²⁴

²⁴ Auren Uris, *Teknik Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1987), hal. 126-127

e. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan yang secara luas ini terdapat lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya ialah:

1) Tipe yang otokratik

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik negatif. Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan. Ego yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karenanya organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi tersebut.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin yang otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada pembenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Sesuatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semata tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan “keakuan-nya”. Oleh sebab itu, tipe kepemimpinan yang otokratik bukanlah tipe yang ideal, bahkan juga bukan tipe yang diinginkan.

2) Tipe yang paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan masyarakat yang demikian mungkin sekali disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

- a) Kehidupan masyarakat yang komunalistik.
- b) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat.
- c) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Artinya pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil dan setara mungkin.

3) Tipe yang kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia pun tidak selalu dapat dijadikan ukuran. Sejarah telah membuktikan bahwa seorang yang berusia relatif muda pun mendapat julukan sebagai pemimpin yang kharismatik.

Sesungguhnya sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin yang kharismatik, tetap ia tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya pun tetap besar bila ia menggunakan gaya yang demokratik atau partisipatif.

Hanya saja jumlah pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang kharismatik tidak besar dan mungkin jumlah yang sedikit ini pulalah yang menyebabkan sehingga tidak cukup data

empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah karakteristik pemimpin yang demikian dengan rinci. Karena itu yang dapat dilakukan ialah mengakui kehadiran dan keberadaan pemimpin yang kharismatik dari waktu ke waktu tertentu dan beruntunglah organisasi yang mendapat pemimpin yang demikian.

4) Tipe yang *laissez faire*

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi.

Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan kepada organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya.

Bertitik tolak dari nilai-nilai organisasional demikian, sikap seseorang pemimpin yang *laissez faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya adalah sikap yang *permisif*, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan

keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai.

5) Tipe yang demokratik

Tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Memang umum diakui bahwa pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya, dalam hal bertindak dan mengambil keputusan, bila terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Tetapi dengan berbagai kelemahannya, pemimpin yang demokratik tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

Tidak kecil peranan yang dimainkan oleh nilai-nilai yang dianut seorang pemimpin yang demokratik dalam peningkatan usahanya menjadi pemimpin yang efektif. Keseluruhan nilai-nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Pemimpin yang demokratik memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Satu rumus yang nampaknya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang.

Seseorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional, perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin yang demokratik yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaannya kepada para bawahan yang berprestasi tinggi.

Masing-masing tipe kepemimpinan tersebut di atas sudah tentu memiliki karakteristik yang membedakan satu tipe dari tipe yang lain. Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis tipe-tipe tersebut. Cara yang digunakan dalam karya tulis ini untuk menganalisis berbagai karakter yang dimiliki tipe-tipe ialah dengan melakukan kategorisasi dari berbagai karakteristik itu berdasarkan:

- a) Persepsi seorang pemimpin tentang peranannya selaku pimpinan
- b) Nilai-nilai yang dianut
- c) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi
- d) Perilaku dalam memimpin dan
- e) Gaya kepemimpinan yang dominan

Dengan menggunakan pendekatan demikian diharapkan akan terlihat dengan jelas bahwa tipe demokratik-lah yang memiliki karakteristik yang positif lebih banyak dari tipe-tipe yang lain, meskipun tipe yang demokratik pun tidak bebas dari kelemahan-kelemahan tertentu.

Usaha mendalami tipologi kepemimpinan yang menjadi fokus analisis ini, pertama tentang *persepsi*. Yang dimaksud dengan persepsi adalah suatu penataan dan penerjemahan kesan-kesan seseorang tentang lingkungan di mana ia berada. Persepsi seseorang *per definisi* adalah suatu hal yang subjektif. Cara pandang yang bersifat subyektif itu pasti mewarnai cara seseorang melihat peranannya selaku pimpinan baik yang menyangkut fungsi-fungsinya, hubungannya dengan para bawahannya dan bentuk, sifat serta intensitas keterlibatan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua tentang *nilai-nilai* yang dianut. Yang dimaksud dengan nilai-nilai ialah keyakinan dasar yang terdapat dalam diri seseorang tentang hal-hal yang sangat mempengaruhi cara bertindak dan perilaku orang yang bersangkutan. Nilai berkaitan dengan pandangan seseorang tentang yang “baik” dan yang “buruk”, yang “benar” dan yang “salah”. Nilai-nilai itu sangat beraneka ragam sifatnya. Ada nilai yang disebut dengan nilai “teoritikal” yang mana seseorang mempunyai keyakinan tentang pentingnya usaha mencari “kebenaran ilmiah” dengan menggunakan pendekatan yang kritis dan rasional.

Ada pula nilai “ekonomi” yang menghargai segala sesuatu yang bersifat praktis dan bermanfaat. Terdapat juga nilai “estetika” yang menempatkan harmoni di atas segala sesuatu dalam interaksi seorang dengan orang lain. Nilai lain lagi adalah nilai “sosial” yang menempatkan kasih sayang terhadap sesama manusia menempati peringkat teratas dalam hubungan seseorang dengan orang lain. Ada pula nilai “politik” yang menyoroti kekuasaan dan pengaruh serta cara-cara memperolehnya sebagai hal yang diinginkan. Terakhir ada nilai “keagamaan” yang ditujukan kepada usaha pemahaman kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dalam segala sesuatu yang terdapat dan terjadi di alam semesta ini. Pemahaman tentang nilai-nilai yang dianut oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan menjadi sangat penting karena berkaitan erat dengan tindakan dan perilakunya dalam memimpin organisasi.

Ketiga mengenai *sikap*. Yang dimaksud dengan sikap ialah suatu bentuk pernyataan evaluatif seseorang yang dapat menyangkut suatu objek, seorang atau sekelompok orang atau suatu peristiwa. Sikap dapat bersifat positif. Tetapi dapat pula bersifat negatif. Jika seseorang berkata; “Saya sangat menyenangi pekerjaan saya”, orang itu sudah menyatakan sikapnya yang bersifat positif. Sebaliknya jika seseorang mengatakan bahwa ia tidak menyukai si B, orang itu telah menyatakan suatu sikap yang bersifat negatif.

Keempat mengenai *perilaku*. Yang dimaksud dengan perilaku ialah cara seseorang berinteraksi dengan orang lain, hal ini dalam kehidupan organisasional. Perilaku seseorang sesungguhnya tidak timbul secara acak. Artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan.

Yang terakhir mengenai *gaya kepemimpinan*. Berbicara mengenai gaya sesungguhnya berbicara mengenai “modalitas” dalam kepemimpinan. Modalitas berarti mendalami cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinannya seseorang identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.²⁵

f. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berarti ada kriteria lain yang dapat dan biasanya digunakan. Berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seseorang pimpinan menjalankan berbagai fungsi kepemimpinan. Adapun lima fungsi kepemimpinan yang dibahas secara singkat adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam waktu pencapaian tujuan.

²⁵ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, hal. 27-44

- 2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- 3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
- 4) Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam menangani situasi konflik.
- 5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Dengan perkataan lain diperlakukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pejabat pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator. Hanya saja cakupan dari intensitasnya berbeda-beda. Artinya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut. Hanya pimpinanlah yang berbeda “di atas semua orang dan semua satuan kerja” yang memungkinkannya menjalankan peranan integratif yang didasarkan pada pendekatan yang holistik.

Dari pembahasan di muka terlihat bahwa efektivitas kepemimpinan dapat disoroti dari segi penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu fungsi-fungsi sebagai penentu arah yang hendak ditempuh melalui proses pengambilan keputusan, sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam usaha

pemeliharaan hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi, sebagai komunikator yang efektif, sebagai radiator yang rasional, objektif dan netral sebagai integrator. Pemahaman tentang pentingnya penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan demikian akan sangat membantu setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan, terlepas dari tingkatannya dan jenis organisasi yang dipimpinnya.²⁶

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan satu kelompok masyarakat tertentu pertama kali harus mengidentifikasi adanya suatu keinginan bersama untuk melakukan sesuatu dalam rangka memecahkan masalah-masalah penting yang mereka hadapi. Sehingga mereka juga harus mengidentifikasi apa saja masalah-masalah penting tersebut. Dalam proses pengorganisasian, kelompok itu kemudian mendaftarkan apa saja kemampuan yang mereka miliki, apa saja kekuatan dan kelemahan mereka dan jika perlu, apa saja keterampilan dan sumberdaya lain yang masih perlu mereka adakan. Oleh sebab itu, pengorganisasian telah tiba pada tahap mulai melaksanakan semua rencana mereka sesuai dengan perkembangan keadaan yang mereka hadapi.

Adapun tahap-tahap proses pengorganisasian, antara lain:

- a. Memulai pendekatan
- b. Memfasilitasi proses

²⁶ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, hal. 47-73

- c. Merancang strategi
- d. Mengerahkan tindakan
- e. Menata organisasi dan keberlangsungannya
- f. Membangun sistem pendukung

Semua unsur pengorganisasian di atas saling berkaitan erat satu sama lain, sehingga seorang pengorganisir tidak dapat hanya memutuskan perhatiannya pada satu unsur saja dan mengabaikan unsur lainnya. Seorang pengorganisir hanya bisa belajar dari berbagai pengalaman lain, terutama kaidah-kaidah asas mengapa proses pengorganisasian itu bisa berhasil atau gagal, kemudian menyesuaikannya pada waktu, tempat dan keadaan sendiri. Kearifan untuk mengetahuinya terletak pada tangan mereka yang memang mengalami keadaan atau menjalani proses-proses pengorganisasian yang khas.²⁷

Salah satu fungsi paling pokok dari pengorganisir, baik yang memang berasal dari masyarakat setempat ataupun yang berasal dari luar adalah memfasilitasi rakyat yang diorganisirnya. Seorang pengorganisir fasilitator adalah seseorang yang memahami peran-peran yang dijalankannya di masyarakat serta memiliki keterampilan teknis menjalankannya, yakni keterampilan memfasilitasi proses-proses yang membantu, mempermudah, mempermudah rakyat setempat agar pada akhirnya nanti mampu melakukan sendiri semua peran yang dijalankan oleh sang pengorganisir.

²⁷ Jo Hann Tan dan Roem Topatimasang, *Pengorganisir Rakyat*, (Yogyakarta: SEAPCP-REaD, 2003), hal. 14-17

Untuk itu, seorang pengorganisir fasilitator yang dinamis paling tidak harus memiliki penghubung yang tepat di masyarakat. Pengetahuan yang cukup luas, pandangan yang kerakyatan (progresif), keterampilan teknis mengorganisir dan melakukan proses-proses fasilitasi tersebut.

Pengorganisasian pada akhirnya bertujuan untuk melakukan dan mencapai perubahan sosial yang lebih besar dan lebih luas. Beberapa unsur pokok yang dapat membantu dan memahami perumusan strategi ke arah perubahan sosial, antara lain:

- 1) Menganalisis keadaan (pada aras mikro maupun makro).
- 2) Merumukan kebutuhan dan keinginan masyarakat.
- 3) Menilai sumber daya dan kemampuan masyarakat.
- 4) Menilai kekuatan dan kelemahan masyarakat sendiri dan “lawan”nya.
- 5) Merumuskan bentuk tindakan dan upaya yang tepat dan kreatif.

Dengan demikian, hal penting yang perlu difahami oleh masyarakat adalah bahwa ada banyak kemungkinan tindakan dan cara yang dapat ditempuh, tidak hanya terbatas pada apa yang sudah mereka ketahui dan pernah dilakukan selama ini. Karena itu, belajar dari pengalaman dan contoh-contoh yang pernah dilakukan orang di tempat lain akan sangat membantu memperluas wawasan mereka. Oleh sebab itu, jangan melihat persoalan dan cara-cara pemecahannya hanya dari satu sudut pandang saja, akan tetapi harus dilihat dari segi lainnya sesuai keadaan setempat.²⁸

²⁸ Jo Hann Tan dan Roem Topatimasang, *Pengorganisir Rakyat*, hal. 43-66

B. Kajian Kepustakaan Penelitian Terdahulu

Dalam kajian kepustakaan penelitian akan ditemukan hasil penelitian atau penelusuran terhadap penelitian yang pernah dilakukan, sehingga peneliti harus membuat secara resmi ringkasan tentang hasil-hasil penelitian orang lain yaitu:

Skripsi yang berjudul “Peranan leadership dalam pengembangan masyarakat Islam (studi tentang kepemimpinan Wahyuda di lingkungan Karang Taruna Bakti Pemuda Desa Bogem Pinggir Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo)”. Oleh Muhammad Thohirin, Nim: B02303014 yang hanya membahas tentang kepemimpinan Wahyuda dalam mengembangkan potensi masyarakat melalui kemitraan usaha untuk meningkatkan perekonomian masyarakat Bogem Pinggir yang tadinya kurang mampu sekarang menjadi berkecukupan (berdaya).

Sedangkan dalam penelitian ini, berjudul: manajemen pengembangan masyarakat Islam oleh H. Muhammad Molik dalam penanganan masalah sosial anak yatim di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, membahas tentang jiwa kepemimpinan dan kewirausahaan yang dimiliki Molik ini sangatlah tinggi sebab sejak mulai dini sudah berani terjun ke dunia bisnis. Selain itu, Molik sangat disegani oleh semua kalangan masyarakat, baik dari kalangan atas maupun dari kalangan menengah ke bawah, karena budi pekertinya yang baik. Molik juga tidak pernah membanding-bandingkan antara orang kecil maupun orang besar, sehingga banyak orang yang mempercayainya.

Profesi Molik sekarang sebagai pendiri serta ketua Yayasan Nurul Hayat di Surabaya, yang di dalam Yayasan tersebut terdapat beberapa program kerja dan salah satunya yaitu PAS (Pesantren Anak Shaleh). Upaya untuk memberdayakan anak yatim ini diimplementasikan dengan rasa keadilan dan peningkatan taraf hidup secara komprehensif terhadap anak didiknya yang dikhususkan bagi anak yatim. Hal ini berhubungan erat dengan keberadaan Yayasan Nurul Hayat sebagai lembaga sosial yang bertujuan untuk membantu dan memotivasi anak-anak didiknya agar dapat hidup berdampingan dengan masyarakat, sesuai dengan ajaran Islam yang tidak membedakan antara satu dengan yang lainnya.