BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai orang yang memimpin. Kepemimpinan berarti seluruh usaha memimpin, juga dapat diartikan sebagai kemampuan atau kemahiran seseorang untuk memimpin. Memimpin ialah mengantar seorang atau sekelompok orang ke tujuan, sambil menggunakan sarana yang ada dan sambil berpegang kepada tata susila bersama.[1]

Ada sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dan sejumlah orang yang bertekad mencapai tujuan itu. Pemimpin sebagai pemberi ilham, pendorong dan perintis jalan kepada tujuan. Untuk mencapai tujuan seorang pemimpin akan mengadakan dan memanfaatkan hak-hak yang dapat membantu bawahan yang mungkin bisa berbentuk alat-alat, tanah, modal, gedung, atau berupa sebuah peraturan, cita-cita, instruksi/perintah. Tetapi pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya harus mentaati "tata susila". Dimana tata susila adalah pedoman perilaku yang dipegang teguh. Pedoman tersebut menetapkan mana hal yang baik untuk dilaksanakan, dan mana hal yang buruk untuk dihindarkan. Dalam kelompoknya pemimpin diharapkan mampu menelaah atau mengkaji masa lampau dan masa kini dengan seksama serta memperkirakan masa depan dengan teliti dalam rangka untuk langkah mengambil keputusan bertindak.

---

[1] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1982), h. 1-2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam bahasa Inggris pemimpin disebut *leader*. Kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Pengertian kepemimpinan menurut bahasa Arab yaitu *khalifah*, yang meliputi pemimpin secara formal dan pemimpin non formal.[2] Sebagaimana firman Allah S. al-Baqarah 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً (البقرة: ٣٠)

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." (Q.S. al-Baqarah: 30)[3]

Pemimpin harus bijaksana dalam menentukan arah, selalu bercermin atau ingat kepada Allah, Rasul, agar dapat menyelesaikan masalah yang sekiranya sulit dipecahkan. Seperti dicontohkan oleh Rasulullah SAW., dalam memimpin umat Islam, baik di zamannya maupun hingga akhir zaman. Sebagaimana firman Allah S. An-Nisa' 59 :

يَاأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (النساء: ٥٩)

"Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari

---

[2] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), h. 16.

[3] Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Mahkota, 1989), h. 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (Q.S. an-Nisa': 59)[4]

Secara terminologi pengertian kepemimpinan dapat dilihat beberapa gejala sebagai berikut:

1. Dalam kepemimpinan selalu berhadapan dengan dua belah pihak, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpin.
2. Kepemimpinan merupakan gejala sosial yang berlangsung sebagai interaksi antar manusia di dalam kelompoknya, baik berupa kelompok besar yang melibatkan banyak orang, maupun kelompok kecil dengan jumlah orang yang terlibat di dalamnya sedikit.
3. Kepemimpinan sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan, mengepalai dan melatih, agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri.[5]

Dari segi ajaran Islam kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhoi Allah SWT. Di sisi lain secara empiris kepemimpinan merupakan proses, yang berisi rangkaian kegiatan yang saling pengaruh-mempengaruhi, berkesinambungan dan terarah pada suatu tujuan. Rangkaian kegiatan itu berwujud kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan dan pikiran orang lain agar bersedia melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin dan terarah pada tujuan yang telah disepakati

---

[4] Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 128.
[5] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama. Kegiatan tersebut termasuk juga kemampuan memotivasi atau menggerakkan seseorang atau sejumlah orang, agar berbuat sesuatu.[6]

Selanjutnya pemimpin harus berusaha menggunakan wewenang dan tanggung jawabnya, agar semua volume dan beberapa beban kerja dapat diwujudkan. Wewenang berarti hak atau kekuasaan yang dimiliki seseorang karena jabatannya, untuk menetapkan keputusan-keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya pada anggota organisasi. Tanggung jawab berarti kewajiban melaksanakan wewenang secara baik dan benar, dan menyampaikan laporan pelaksanaannya pada pemimpin yang lebih tinggi.[7]

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*style*) adalah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin, cara ia berlagak, dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya.[8]

a. Gaya Otoriter atau Otokratik

Gaya kepemimpinan otoriter atau otokratik adalah memaksakan atau sangat mendesakkan kekuasaannya kepada bawahan. Suatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandangnya sebagai suatu yang tidak baik, dengan demikian akan disingkirkannya, bila

---

[6] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 29.
[7] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 33..
[8] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perlu dengan tindakan kekerasan. Maka sikap pemimpin otokratik yang ditonjolkan adalah :

1) Memperlakukan bawahan seperti alat organisasi.
2) Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan dan diharapkan bawahan dituntut untuk melaksanakan saja.[9]

Dalam Islam kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan, bilamana dengan kekuasaan dan kewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah dan Rasul-Nya, dan baru dibenarkan apabila untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk atau tuntunan.[10]

Dalam organisasi gaya otoriter tetap diperlukan untuk menggerakkan anggota / bawahan yang kurang atau tidak tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tugas. Selain itu untuk menyegarkan susana yang lebih disiplin dan berorientasi pada amanat yang telah diterima. Karena setiap orang dalam bekerja pasti menemukan titik kejenuhan.

---

[9] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 31.
[10] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 163.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Gaya Demokratik

Pemimpin yang mempunyai gaya demokratik sadar bahwa ia mengatur manusia-manusia. Manusia-manusia pada dasarnya memiliki harkat dan martabat yang sama. Sehingga pemimpin tetap berusaha menghormati dan memperhitungkan pendapat serta saran orang lain. Ia akan menghindari hal-hal yang dirasakan tidak sejalan dengan martabat manusiawi bawahannya. Pembantu-pembantu terdekat ia perlakukan sebagai rekan dalam iklim kolegial. Bahkan bawahan terendah pun ia hormati sebagai subyek yang berhak mempunyai harga diri dan memiliki pendapat sendiri.[11]

Di kalangan ilmuwan maupun kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang bergaya demokratik. Pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam suatu organisasi karena ada kalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi dengan berbagai kelemahannya, pemimpin yang demokratik tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya, seperti hal-hal di bawah ini:

---

[11] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Persepsi tentang kehadiran atau keberadaan dan peranannya selaku pemimpin dalam kehidupan berorganisasi, pemimpin demokratik biasanya memandang peranannya sebagai koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi yang bergerak sebagai suatu totalitas.
2) Pemimpin demokratik secara sadar akan melihat timbulnya kecenderungan di kalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja dimana mereka berada sebagian peranan yang paling penting dam paling strategik dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai berbagai sasaran organisasi. Untuk itu maka pemimpin demokratik harus melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.
3) Keseluruhan nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, yang berarti kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, betapapun pentingnya kebutuhan tersebut, tetapi juga kebutuhan manusia yang bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi dalam diri seseorang.

Pemimpin demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi perilakunya mendorong para

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.[12]

Gaya kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan, untuk kepentingan bersama.[13]

Sebagaimana firman Allah S. al-Baqarah 42:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (البقرة: ٤٢)

"Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui." (Q.S. al-Baqarah: 42)[14]

Di sisi lain, gaya kepemimpinan demokratis sangat mementingkan musyawarah, sebagaimana firman Allah S. al-Mujadilah 9:

يَاأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَنَاجَيْتُمْ فَلَا تَتَنَاجَوْا بِالْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَمَعْصِيَةِ الرَّسُولِ وَتَنَاجَوْا بِالْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ (المجادلة: ٩)

"Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu mengadakan pembicaraan rahasia, janganlah kamu membicarakan tentang membuat dosa, permusuhan dan durhaka kepada Rasul. Dan bicarakanlah tentang membuat kebajikan dan takwa. Dan bertakwalah kepada Allah yang kepada-Nya kamu akan dikembalikan." (Q.S. al-Mujadilah: 9)[15]

---

[12] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, h. 43.
[13] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 171.
[14] Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 16.
[15] Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 910.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Gaya Laissez Faire (Bebas)

Gaya ini pemimpin tidak banyak turun tangan dan campur tangan. Pemimpin membiarkan anak buah bertindak sesuka hatinya. Anak buah boleh berprakarsa, boleh memulai apa saja, asalkan tidak menggerogoti hak orang lain dan tidak menganggu ketertiban umum. Gaya kepemimpinan tergantung dari sifat pribadi si pemimpin tetapi juga dari iklim kepemimpinan yang sudah ditentukan oleh struktur dan kebudayaan kelompok.[16]

Penilaian pemimpin terhadap hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang berdasarkan kepada saling mempercayai yang besar. Sikap yang ditujukan adalah permisif, sehingga cenderung kepada tindak tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja, hanya saja kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan sebagai akibat dari adanya struktur dan hirarki organisasi.[17]

Bila ditinjau dari kriteria persepsi, nilai, sikap dan perilaku maka:

1) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
2) Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah, dan kepada petugas operasional kecuali dalam hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatan secara langsung.
3) Status quo organisasional tidak terganggu.

---

[16] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 9.
[17] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, hal. 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota.
5) Sepanjang anggota menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.[18]

d. Gaya Paternalistik

Pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan paternalistik menganggap bawahannya sebagai "anak yang belum dewasa," atau anak yang tidak mampu menjadi dewasa. Karena itu ia selalu bersikap sebagai seorang bapak (*father* artinya bapak), yang selalu membuat sesuatu untuk anak. Ia mengatur, mengambil prakarsa, merencanakan dan melaksanakan menurut pahamnya sendiri. Ia tidak diktator tapi sangat membatasi kemungkinan anak buah turut serta dalam merumuskan kebijaksanaan dan mengambil keputusan.[19]

Bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin paternalistik mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian kepada kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Tetapi sebaliknya keberadaannya dalam organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain, atau legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai hal yang wajar dan normal, dengan implikasi organisasionalnya seperti

---

[18] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, hal. 39.
[19] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan bawahan. Ditinjau dari nilai-nilai organisasi, pemimpin mengutamakan kebersamaan.[20]

e. Gaya Kharismatik

Gaya kepemimpinan kharismatik mempunyai karakteristik yaitu daya tarik yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Pemimpin kharismatik biasanya dikagumi. Akan tetapi ukuran untuk menjelaskan bagaimana pemimpin kharismatik, maka pemimpin kharismatik hanya bisa diakui kehadiran dan keberadaannya dari waktu ke waktu tertentu.[21]

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* dijelaskan bahwa "kharismatik" berarti bersifat karisma. Karisma diartikan sebagai "keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hak kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari bawahan terhadap dirinya."[22]

Tipe kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin para bawahan bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin.

---

[20] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, h. 35.
[21] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, h. 37.
[22] Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Kedua, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), h. 447.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keistimewaan pemimpin bergaya kharismatik berdasar atas sifat-sifat kepribadian yang mengagumkan dan berwibawa, sehingga pemimpin dihormati, disegani, dan dipatuhi/ditaati secara suka rela dan ikhlas. Pemimpin yang memiliki kharisma dan beriman, selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT. Maka tipe kharismatik akan selalu digunakan untuk mengajak dan mendorong orang-orang yang dipimpinnya berbuat sesuatu yang diridhoi Allah SWT. dalam rangka memakmurkan bumi, sebagai tugas kekhalifahannya.[23]

Sebagaimana firman Allah S. Al-An'am 165:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا ءَاتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (الأنعام: ١٦٥)

"Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya, dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang." (Q.S. al-An'am: 165)[24]

Pemimpin yang kepribadiannya dikagumi, disegani, dihormati dan bahkan disanjung oleh orang-orang yang dipimpinnya, tidak boleh sombong, angkuh dan berusaha untuk dikultuskan.[25]

---

[23] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, hh. 174-175.
[24] Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 217.
[25] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, h. 175.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat berarti kemampuan memimpin yaitu kemampuan mengendalikan satu kelompok manusia kepada tujuan bersama dengan alat-alat yang serasi. Usaha pengendalian ini terdiri atas tiga tugas pokok, yaitu:

a. Menanggapi Situasi

Dalam organisasi pasti ada situasi yang selalu berubah yang identik dengan masalah yang harus diselesaikan. Maka masalah yang ada harus ditanggapi kemudian sedapat mungkin dibaca dan dipahami.

b. Menilai Situasi

Langkah selanjutnya adalah membuat penilaian mengenai situasi untuk dievaluasi untuk memilah-milah masalah.

c. Menentukan Sikap / Tindakan terhadap Situasi (Mengambil Keputusan)

Setelah dapat mengevaluasi masalah maka perlu dianalisis keadaan dengan teliti yang diharapkan diperoleh sebuah penyusunan beberapa kemungkinan penjelasan, dan memungkinkan penyelesaian yang akhirnya menyusun rencana kerja untuk menanggulangi hal-hal yang sama di masa datang.[26]

---

[26] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Teori Kepemimpinan

Menurut G.R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* mengemukakan 8 buah teori kepemimpinan.[27]

a. Teori Otokrasi (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan otokratis didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer, dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin mencurahkan pada pekerjaan pengawasan yang sangat ketat agar pekerjaan sesuai dengan rencana. Perintah-perintah biasanya diperkuat adanya sanksi-sanksi disiplin yang merupakan faktor penting.

b. Teori Psikologis (*The Psychology Theory*)

Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bahwasanya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

---

[27] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 62.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. **Teori Sosiologis (*The Sociologic Theory*)**

Usaha-usaha untuk mencapai tujuan mempengaruhi interaksi-interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau di antara kelompok-kelompok, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha kooperatif/antara para pengikutnya.

d. **Teori Supcrtif (*The Supportive Theory*)**

Pemimpin menganggap bahwa pengıkut berusaha sebaiknya dan ia dapat memimpin melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Maka pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skilnya serta keinginannya sendiri. Saran-saran tentang pelaksanaan pekerjaan, perbaikan kondisi kerja, dan ide-ide baru yang harus dicoba perlu dikembangkan.

e. **Teori Laissez Faire (*The Laissez Faire Theory*)**

Teori ini pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnyə kepada para pengikut dalam aktivitas. Pemimpin tidak berparsitipasi dan apabila dilakukan, maka partisipasi itu hampir tidak ada (tidak berarti. Biasanya pemimpin di sini berstatus informal).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Teori Perilaku Pribadi (*The Personal-Behavior Theory*)

Pemimpin di sini tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi. Hingga tingkat tertentu pemimpin bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problem tertentu. Ini memberikan gambaran kontinum dimana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan dihubungkan dengan kebebasan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan. Pemimpin dapat menerapkan macam-macam gaya kepemimpinan yang tergantung dari evaluasi pemimpin yang bersangkutan tentang situasi yang dihadapi, kemampuan-kemampuan, keinginan untuk memutuskan, jumlah pengawasan yang akan dijalankan. Pemimpin di sini memberi banyak kebebasan kepada pihak bawahan.

g. Teori Sosial/Sifat (*The Trait Theory*)

Di antara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai berikut:

- Intelegensi

  Tingkatan intelegensi seseorang tidak sama, karena individu-individu yang memiliki tingkat-tingkat intelegensi sangat tinggi menganggap bahwa aktivitas-aktivitas kepemimpinan dan tantangan-tantangan tidak cukup bagi mereka: mereka lebih senang dengan ide-ide abstrak dan pekerjaan riset dasar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Inisiatif

  Inisiatif terdiri dari kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan, dan kemampuan untuk "melihat" arah tindakan yang tidak "terlihat" oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon pemimpin.

- Energi atau Rangsangan

  Ciri pemimpin yang menonjol adalah lebih enerjik dalam usaha mencapai tujuan baik berupa mental dan fisik.

- Kedewasaan Emosional

  Sifat ini dapat diandalkan (*dependability*) persistensi dan obyektifitas. Pemimpin dapat diandalkan janji-janjinya mengenai apa yang akan dilaksanakan. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarluaskan sikap "enthusiasme" di antara bawahan.

- Persuasif

- Skill Komunikatif

  Pemimpin mampu mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain, dan mengambil intisari dari pernyataan pihak lain. Seorang pemimpin menggunakan komunikasi dengan tepat untuk tujuan-tujuan persuasif, informatif serta stimulatif.

- Kepercayaan pada Diri Sendiri

  Pemimpin cukup matang dan tidak banyak memiliki sifat anti sosial. Ia berkeyakinan dapat menghadapi secara berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Perspektif

  Ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang lain, dan terutama pihak bawahan, juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional.

- Kreatifitas

  Kapasitas untuk bersifat orisinal, untuk memikirkan cara-cara baru, merintis jalan baru sama sekali, guna memecahkan sebuah problem adalah dambaan pada seorang pemimpin.

- Partisipasi Sosial

  Partisipasi sosial artinya dapat menempatkan diri pada segala lapisan bawahan.

h. Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Kepemimpinan harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat "multidimensi". Kepemimpinan di sini terdiri tiga elemen, yakni:

Pemimpin – Pengikut – Situasi

Situasi dianggap sebagai elemen yang terpenting, karena ia memiliki paling banyak variabel.

Fielder berpendapat bahwa kita dapat menggunakan tiga dimensi untuk mengukur efektivitas pemimpin yang mencakup:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin.
- Tingkat hingga dimana pekerjaan para pengikut hanya bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik.
- Tingkat kekuasaan yang *inheren* dengan posisi kepemimpinan.

4. Pemimpin dan Manajemen

Secara rinci pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lazim disingkat dengan POACC (di dalam bahasa Inggris).

P : *Planning*, yaitu merencanakan

O : *Organizing*, yaitu mengorganisasikan

A : *Actuating* atau *activating* yaitu menggerakkan /mendorong

C : *Controlling* yaitu mengawasi

C : *Coordinating* yaitu melaksanakan koordinasi.

Fungsi utama yang dapat dikatakan fungsi khas seorang pemimpin ialah koordinasi, dimana seorang pemimpin menangani pelbagai kebijaksanaan yang telah dibahas dalam bab terdahulu secara seimbang, sambil memperhatikan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai.[28]

Singkatan di atas seirama dengan ungkapan George R. Terry penulis textbook *Management*, berpendapat bahwa fungsi-fungsi fundamental manajemen meliputi 4 (empat) hal sebagai berikut:

---

[28] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 44.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*organizing*)
- Menggerakkan (*actuating*)
- Mengawasi (*controlling*).[29]

a. *Planning* (Perencanaan)

Pemimpin menyusun rencana harus memilih sasaran dan tujuan. Sasaran adalah hal-hal yang ingin dicapai dalam jangka waktu pendek. Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai melalui proses yang menelan jangka waktu yang panjang. Sasaran harus dapat dipahami, dan dapat dijalankan dan dapat dipanjangkan, maka penyusunan rencana harus memperhatikan kekuatan dan kelemahan. Kemudian pemimpin memilih strategi yaitu keseluruhan jalan yang ingin ditempuh. Strategi dapat dituangkan dalam pelbagai bentuk kebijakan dirumuskan dalam keputusan yang berupa program dan prosedur yaitu langkah-langkah atau tahapan dalam menyelesaikan satu kegiatan.[30]

Secara garis besar perencanaan meliputi:

- Hal-hal yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang.
- Mengkonkritkan dan mengefektifkan hal tersebut
- Pengkoordinasian

---

[29] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, h. 177.
[30] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, 45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perencanaan dalam arti sempit berarti melihat ke muka yang mencakup penetapan waktu termin. Perencanaan dalam arti luas adalah penetapan waktu dan mencakup pengkoordinasian metode-metode dan alat-alat.[31]

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dalam pengorganisasian ditetapkan peran dan tugas serta kepada siapa wewenang tertentu harus bertanggung jawab. Maka pengorganisasian berarti pengaturan dan penataan demi sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, sambil mengatur dan menata maka akan tersusun struktur organisasi, kemudian mengisi kerangka organisasi dengan tenaga paling serasi.[32]

Organizing berhubungan dengan kegiatan mengusahakan agar sekelompok manusia kerjasama ke arah pencapaian sasaran tertentu, dan berhubungan pula dengan penyusunan dan perincian-perincian tugas/ jabatan/hak dalam suatu kerangka (struktur organisasi formal), yang secara keseluruhan diharapkan dapat mencapai sasaran dengan efisien. Langkah-langkah pengorganisian meliputi:

- Mengetahui sasaran-sasaran
- Membagi pekerjaan ke bagian
- Mengelompokkan pekerjaan ke dalam satuan praktis berdasarkan persamaan pentingnya aktivitas.

---

[31] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 182.
[32] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Menetapkan tugas dan menyediakan alat
- Memilih personal yang potensial
- Memberitahu aktivitas yang berhubungan dengan pihak lain.[33]

c. *Actuating (Menggerakkan atau Mendorong)*

Actuating berasal dari kata kerja *to actuate*. *Actuating* berhubungan dengan aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka melaksanakan usaha demi pencapaian sasaran. Manajer harus berusaha menangani:

- Cara/usaha agar anggota bekerjasama secara efisien
- Anggota mengembangkan skill dan kemampuan
- Mereka menjadi wakil organisasi.[34]

Tiga macam teknik untuk mengendalikan kelakuan:

- Hukuman
- Ketiadaan reaksi yang konsisten
- Penguatan positif (hadiah).[35]

Anak buah akan bergerak ketika ada motivasi yaitu serangkaian hal, yang menyebabkan manusia merasakan kebutuhan dan karena kebutuhan itu tergerak untuk berbuat sesuatu. Motivator dapat berupa prestasi, penghargaan, tantangan yang datang dari pekerjaan atau tugas itu sendiri, kemajuan dan pertumbuhan di dalam karier kerja. Selain itu juga

---

[33] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, h. 186.
[34] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, h. 196.
[35] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, h. 203.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hubungan-hubungan antar pribadi, yang memperhitungkan rasa kebersamaan antar bawahan.[36]

d. *Controlling (Pengawasan)*

Mengawasi berarti mengamati sejauh mana kegiatan yang dilakukan bawahan terlaksana sesuai dengan rencana. Sesuai dengan rencana berarti sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah direncanakan. Disamping itu sesuai dengan rencana berarti sesuai dengan strategi, kebijaksanaan, program dan prosedur yang telah ditetapkan. Perlu diperhatikan pula sejauh mana waktu yang ditentukan, sarana fisik dan non fisik, termasuk sarana keuangan yang disediakan, dimanfaatkan secara bertanggung jawab. Langkah-langkah pengawasan antara lain:

- Menetapkan standar yang dijadikan alat pengukur.
- Mengukur kegiatan sambil berpegang kepada standar yang telah ditetapkan.
- Memperbaiki penyelewengan yang ditemukan.

Tolak ukur baku berdayaguna apabila tujuan dan sasaran yang dapat direalisasikan menjadi tolak ukur. Tolak ukur berdasarkan sasaran yang dicapai dapat diungkapkan secara fisik, uang dan kadar kualitas. Setelah ditentukan tolak ukur maka pekerjaan bawahan mulai dinilai maka akan nampak pekerjaan yang memenuhi persyaratan pekerjaan, pekerjaan yang melampaui sasaran dan penyelewengan-penyelewengan. Apabila terjadi

[36] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h. 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penyelewengan maka diperlukan langkah-langkah perbaikan yang bersifat koreksi terhadap kegiatan bawahan, tetapi apabila penyelewengan terjadi karena disebabkan oleh perencanaan, maka bagian perencanaan harus ditinjau kembali. Pengawasan menjadi alat untuk memberantas penyelewengan akan tetapi serentak menjadi umpan balik yang sangat bermanfaat untuk pengembangan kebijaksanaan lebih lanjut.[37]

e. *Coordination* (Koordinasi)

Koordinasi adalah mengatur dan mengarahkan segala sesuatu ke sasaran dan tujuan yang ingin diraih. Pegangan untuk mengarahkan adalah sasaran dan tujuan bersama, yang mengikat semua pihak walaupun semua pihak mempunyai tugas khasnya. Koordinasi yang mengarahkan segala sesuatu ke sasaran sangat diperlukan karena sering terjadi perbedaan paham dan tanggapan. Perbedaan tersebut dapat terjadi tentang bagaimana sasaran dan tujuan bersama dicapai, atau tentang bagaimana menyerasikan sasaran dan tujuan setiap orang dengan sasaran dan tujuan bersama. Maka koordinasi merupakan usaha menyerasikan antara kegiatan tiap orang demi mencapai sasaran dan tujuan bersama. Koordinasi sebenarnya merupakan satu dimensi yang menjiwai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, karena semuanya harus diarahkan kepada sasaran dan tujuan bersama.[38]

---

[37] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h.h. 52-54.
[38] Riberu J, *Dasar-dasar Kepemimpinan*, h.h. 55.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Koordinasi adalah proses mempersatukan atau mensinkronkan semua usaha manajemen. Faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi agar efektif adalah:

- Jenis struktur organisasi yang dipergunakan
- Tingkat pengetahuan personal tentang sasaran-sasaran, prosedural dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi yang bersangkutan.
- Kaliber daripada personal yang melakukan supervisi.
- Hingga tingkat tertentu hal tersebut tergantung pada usia kesatuan organisasi yang beroperasi, bersama-sama dengan tradisi serta kebiasaan-kebiasaannya.[39]

5. Strategi Kepemimpinan

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos* yang berarti jenderal (*general*). Strategi secara harfiah berarti seni para jenderal (*the art of the general*). Dalam manajemen strategi diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman-pemahaman dan sumber daya ke arah pencapaian tujuan menyeluruh. Strategi menyiratkan sasaran-sasaran, pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran, dan kebijakan utama yang harus diikuti dalam menggunakan sumber-sumber tersebut. Menurut George A. Steiner dan John B. Miner arti strategi sama dengan kebijakan/*policy*, karena mengacu pada misi perusahaan, tujuan dasar,

[39] Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, h. 194.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sasaran, dan kebijakan sebagai strategi induk dan mengacu pada pilihan metode untuk mencapai misi atau sasaran yang telah ditetapkan sebagai strategi program.[40]

Karakteristik strategi menurut Robert H. Hayes dan Steven C. Wheelwright ada 5, yaitu:

- Cakrawala waktu
- Dampak
- Pemusatan upaya
- Pola keputusan
- Peresapan.[41]

a. Strategi Ketenagaan

Strategi ketenagaan mencakup orang-orang yang bekerja untuk perusahaan yang juga para pemimpin, sehingga memperoleh orang-orang yang tepat, seperti hal-hal berikut ini :

1) Apa yang secara strategis diinginkan, tidak selalu dapat dikerjakan secara teknis. Biasanya bukan karena kekurangan uang atau perlengkapan, tetapi pengetahuan para manajer membatasi apa yang dapat dikerjakan.
2) Untuk membangun kemampuan strategis sebuah perusahaan kemampuannya untuk tumbuh, berubah dan bergerak maju harus

---

[40] Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h.h. 157-158.

[41] Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 162.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesuai dengan jalur-jalur yang telah direncanakan maka harus meng *up-grade* kemampuan profesional dan teknik orang-orangnya.

3) Faktor-faktor yang esensial dari keberhasilan adalah memperlihatkan kualitas kepemimpinan pada setiap tingkatan.

4) Mempunyai strategi untuk pengembangan kepemimpinan atau manajemen.

5) Membina calon pemimpin.[42]

b. Menyusun Struktur Secara Benar

Struktur seharusnya sederhana dan jelas, yang dibangun dengan tujuan untuk melayani organisasi, sehingga memungkinkan mencapai tujuan dengan efektif.[43]

Untuk menyusun struktur secara benar, faktor yang menentukan adalah menetapkan ukuran optimum dari kelompok-kelompok kerja. Seperti teknologi, penyebaran geografis dari anggotanya, maka harus:

1) Merefleksikan proses-proses kehidupan suatu organisasi

2) Perlu diubah apabila diperlukan respon perubahan internal dan eksternal, bila perlu secara radikal tetapi dalam waktu yang sesuai agar dapat adaptasi.

3) Menyusun kelompok-kelompok kerja menurut ukuran yang benar.

---

[42] John Adair, *Membina Calon Pemimpin: Sepuluh Prinsip Pokok,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 25.

[43] John Adair, *Membina Calon Pemimpin: Sepuluh Prinsip Pokok,* h. 75.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Mendengar ide tentang bagaimana struktur dapat diperbaiki dan segera mengimplementasikan struktur-struktur yang baik.

5) Mengurangi pekerjaan tulis-menulis dan prosedur-prosedur birokrasi yang tidak perlu, sentimentalitas yang tidak terkekang akan menghambat kemajuan organisasi, sehingga organisasi bergerak lamban.

6) Organisasi yang baik cenderung ke arah penyederhanaan.[44]

c. Strategi Kepemimpinan – Pelayan

Kepemimpinan bukanlah popularitas, kekuasaan keahlian melakukan pertunjukkan, dan bukan kebijaksanaan dalam perencanaan jangka panjang, walaupun beberapa pemimpin memilih keahlian. Kepemimpinan hanyalah menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang lain. Supaya dapat menjadi pemimpin – pelayan *"Greenleaf"* menyarankan agar orang mula-mula menjadi pelayan. Ini dimulai dengan perasaan alami bahwa orang ingin dilayani, ingin melayani lebih dahulu. Kemudian pilihan sadar membuat orang mempunyai aspirasi untuk memimpin. Pemimpin pelayan adalah pendengar, berorientasi tugas, mempunyai rasa strategi, berhasrat memahami, memberikan empati, mau bekerja sama, tetapi tidak luput dari menjadi sasaran banyak tantangan dan ujian. Di antara kesulitan yang dihadapi :

1) Menjadi penuh empati menimbulkan tantangan.

[44] John Adair, *Membina Calon Pemimpin: Sepuluh Prinsip Pokok*, h. 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Menjadi penuh empati dan bisa saling bekerjasama dengan orang lain mengharuskan pemimpin sebagai pemberi, berbagi sesuatu dari dirinya, menjadi terbuka terhadap orang lain, melibatkan resiko dan kerawanan tetapi mendatangkan imbalan.

3) Proses bekerjasama.[45]

d. Mendapatkan Kerjasama

Seorang pemimpin yang baik tidak perlu memerintahkan orang sama sini. Dia cukup meminta dan pekerjaan akan dilaksanakan. Bila merasa perlu untuk menekan seseorang agar mengerjakan sesuatu pasti ada sesuatu yang salah. Dalam jangka panjang biasanya untuk memperoleh bantuan kerja dan usaha lebih banyak serta kesetiaan yang lebih besar dengan cara mencoba mendapatkan kerjasama bawahan, karena orang biasanya tidak menyukai tekanan-tekanan. Salah satu cara mendapatkan kerjasama adalah dengan menjelaskan mengapa suatu pekerjaan harus dilakukan.[46]

e. Mengambil Keputusan yang Efektif

Ada 8 (delapan) tahap membuat keputusan, yaitu:

1) Mencatat dan memperhatikan kemungkinan pilihan.

2) Menopang kebebasan perasaan dan pikiran masing-masing dari kemungkinan pilihan.

---

[45] Clara Suwondo, *Renungan tentang Kepemimpinan*, (Batam: Interaksa, 1999), h.h. 118-120.
[46] Abas Kartadinata, *Supervisor yang Sukses*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Meneliti pikiran dan perasaan masing-masing pilihan serta menggabungkan dengan perasaan.
4) Hubungan antara pilihan dan menetapkan prioritas.
5) Mengambil kesimpulan dengan mengangkat satu pilihan dengan mengesampingkan yang tak terpilih.
6) Mendaftarkan keputusan.
7) Menyadari bahwa lebih muda meninggalkan seseorang, tempat pekerjaan, aktivitas atau sesuatu yang lain dari pada menemukan sesuatu yang telah ergi.
8) Mempraktekkan keputusan kedalam perbuatan yang optimistis.[47]

f. Menyederhanakan Cara-cara Kerja

Langkah-langkah menyederhanakan sesuatu pekerjaan :

- Pilihlah pekerjaan yang harus diperbaiki.
- Memisah-misahkan pekerjaan itu di atas kertas.
- Mempelajari tiap garis kecil dari pekerjaan.
- Membuat sistem yang lebih baik.
- Melaksanakan sistem baru dalam praktek.[48]

g. Mengarahkan Karyawan

Mengarahkan karyawan berarti membantu karyawan belajar melaksanakan tugas dan sebuah proses sadar serta terencana yang

[47] Theodore Isaac Rubin, *The Eight Stage of Effective Decision Meling (8 Strategi Keputusan yang Efektif)*, (Semarang: Dahara Prize, 1993), h. 76.
[48] Imam Suedjono, h. 138.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberi nilai tambah pada pengalaman kerja.[49]

h. Mengatasi Konflik

Konflik dapat terjadi manakala suatu kelompok atau seseorang dalam usaha mencapai tujuan secara relatif terhalang oleh pencapaian tujuan kelompok atau orang lain. Adapun konflik dapat dirinci sebagai berikut:

1) Konflik Antar Pribadi

Konflik antar pribadi terjadi jika dua orang atau lebih berinteraksi satu sama lain dalam melaksanakan suatu pekerjaan dimana pandangan-pandangan tidak bisa disatukan. Pemecahan konflik antar pribadi adalah seperti membuka diri, menerima umpan balik, menaruh percaya pada orang lain, tidak menutup diri mengenai informasi dirinya. Adapun strategi dasar antara lain: sama-sama merugi (*lose-lose*) yaitu kedua pihak sama-sama merugi/sama-sama kehilangan. Selanjutnya dengan cara kalah menang (*win-lose*), yaitu satu menang dan satu kalah. Dan ketika strategi menang-memang (*win-win*).

2) Konflik Organisasi

Mengatasi konflik organisasi dapat dengan pendekatan tawar menawar (*bargaining approach*), pendekatan birokratis, pendekatan sistem.[50]

---

[49] Nancy Stimson, *Caching Your Employees*, terjemahan Bern Hidayat, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), h.h. 4-8.

[50] Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995), h.h. 104-114.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan pengembangan diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang ada.[51]

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan. Sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.[52]

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan manajemen menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.[53]

1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan perusahaan atau organisasi akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran

---

[51] Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta: Djambatan, 1996), h. 496.

[52] Malayu Sp Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 68.

[53] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1989), h. 104.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

program-program kerja yang telah ditetapkan. Maka diperlukan usaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.[54]

Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang menyangkut hal di antaranya produktifitas kerja, efisiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa, dan konsumen.[55]

Dalam buku lain diterangkan bahwa tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia:

- Peningkatan produktivitas kerja
- Terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan.
- Terjadinya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- Meningkatkan semangat kerja.
- Mendorong sikap keterbukaan.
- Komunikasi efektif.
- Penyelesaian konflik secara fungsional.[56]

2. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ada 7 langkah pengembangan Sumber Daya Manusia yang dapat ditempuh:

---

[54] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1996), h. 54.

[55] Malayu Sp Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 69.

[56] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 183.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Penentuan kebutuhan.

b. Penentuan sasaran.

c. Penetapan isi program.

d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar.

e. Pelaksanaan program.

f. Identifikasi manfaat.

g. Penilaian pelaksanaan program.[57]

3. Program / Aktivitas dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Latihan / Pendidikan

Latihan / pendidikan sebagai kegiatan perusahaan yang didesign untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan – keterampilan dan sikap sesuai dengan kebutuhan sehingga pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas. Berbagai jenis pendidikan dapat dilakukan dalam organisasi menurut kebutuhan.

b. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan sebagai tugas kepada karyawan untuk memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain, untuk memahami pelaksanaan berbagai tugas dan memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan.

---

[57] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 186.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Delegasi

Dalam melaksanakan tugas, atasan kadang dan sering mendelegasikan kepada bawahan, bahkan seluruhnya. Agar delegasi dapat efektif maka tugas, wewenang dan tanggung jawab harus jelas, delegasi diberikan kepada orang yang tepat atau mampu melaksanakan. Delegasi harus diikuti dengan peralatan yang diperlukan dan memotivasi orang yang didelegasi.

d. Promosi

Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang dan tanggung jawab lebih tinggi dari sebelumnya. Salah satu sasaran tindakan promosi adalah untuk mengembangkan pegawai, sebab pegawai yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima tugas, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar.

e. Pemindahan

Pemindahan atau transfer adalah kegiatan mengganti jabatan karyawan yang setingkat. Maka kelompok kerja, tempat kerja atau kesatuan organisasi pegawai diubah dengan tujuan: perhatian, kemampuan dan kerjasama dapat meningkat. Alat ampun mendeteksi siapa pegawai yang harus dipindahkan adalah hasil akhir dari penilaian kecakapan pegawai. Penilaian kecakapan adalah penilaian secara sistematis terhadap pegawai oleh pejabat yang berwenang untuk tujuan tertentu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. *Counseling*

Nasihat sering diberikan oleh para manajer, karena setiap karyawan yang ingin pertolongan dalam hubungan dengan pekerjaan, manajer harus dapat memberi saran dan nasihat-nasihat, bahkan persoalan pribadi yang dimintai nasihat oleh bawahan, manajer harus memberi penuh simpatinya.

g. Konferensi

Konferensi untuk menambah pengalaman, pengetahuan dalam berbagai bidang.[58]

4. Metode-Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Metode pengembangan diklasifikasikan berdasarkan:

a. Tempat

Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan tempat ada 2 yaitu metode *onsite* dan metode *offsite*. Metode *onsite* adalah suatu pengembangan yang diberikan pada saat dan situasi kerja sehari-hari di antaranya seperti *on the job training, apprenticeship training*, cirinya adalah peserta/ karyawan melakukan aktivitas belajar sambil bekerja, sehingga mereka mendapatkan umpan balik langsung tentang ketetapan tingkah laku, baik dari prestasi kerja itu sendiri (*intrinsik*) maupun dari rekan kerja atau pembimbingnya (*ekstrinsik*). Metode *offsite* karyawan yang berpengalaman diminta untuk mengajarkan pekerjaan kepada karyawan baru.

[58] Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990), hh. 200-203.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Sifat Tujuan Pelaksanaan

Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan sifat tujuan pelaksanaan dibedakan menjadi :

- Metode presentasi informasi, seperti ceramah, diskusi, pengajaran terprogram.
- Metode simulasi seperti simulator alat, studi kasus, permainan peran, permainan bisnis, permainan keranjang surat.[59]

5. Tantangan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi:

a. Keusangan Karyawan

Keusangan (*obsolescence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Keusangan mungkin terjadi adanya perubahan dalam diri individu tetapi juga mungkin sebagai hasil kegagalan seseorang untuk mengadaptasi teknologi baru, prosedur baru, atau perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan lingkungan terjadi kemungkinan keusangan karyawan akan semakin besar. Tanda terjadinya keusangan seperti sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun, prosedur-prosedur kerja yang

[59] Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992), h. 103.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketinggalan zaman. Banyak perusahaan menghindari mengambil tindakan keras dan memberhentikan karyawan yang usang, tetapi biasanya mengambil tindakan dengan memindahkan atau mempromosikan kepada pekerjaan lain atau menyelenggarakan program-program pengembangan tambahan.

b. Perubahan-perubahan Sosioteknis

Perubahan-perubahan sosial dan teknologi seperti penggunaan mesin-mesin otomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program pengembangan.

c. Perputaran Tenaga Kerja

Perputaran (*turnover*) yaitu karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain merupakan tantangan khusus bagi pengembangan Sumber Daya Manusia. karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti. Tetapi program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran karyawan.[60]

[60] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, hh. 117-119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id