

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat dua penelitian yang hampir memiliki kesamaan topik, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ni'matus Sholikhah<sup>17</sup> dan penelitian yang dilakukan oleh Uswatun Hasanah.<sup>18</sup> Masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam hasil penelitian mereka.

Ni'matus Solikhah telah melakukan penelitian tentang "Kepemimpinan KH. Ahmad Muhammad Al Hammad Dalam Upaya Pengembangan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin Sampurnan Bungah Gresik". Penelitian tersebut adalah penelitian kualitatif yang menguraikan dari model kepemimpinan KH. Ahmad Muhammad Al Hammad selaku pemangku Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin Sampurnan Bungah Gresik. Gaya kepemimpinannya adalah *laissez fair* dan model situasional. Sementara dalam pengembangannya memiliki fungsi yang strategis sebagai pemangku, pengajar, pendidik, serta sebagai seorang yang menetapkan perencanaan *organizing, actuating, controlling*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ni'matus Sholikhah adalah Sholikhah dalam wilayah penelitiannya mengambil lokasi di Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin Gresik, dengan menggunakan metode penelitian

---

<sup>17</sup> Ni'matus Sholikhah, 2001, *Kepemimpinan KH. Ahmad Muhammad Al Hammad Dalam Upaya Pengembangan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin Sampurnan Bungah Gresik*, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

<sup>18</sup> Uswatun Hasanah, 2003, *Kepemimpinan KH. Imam Ghazali Said Dalam Pengembangan Pesantren Mahasiswa AN-NUR Kecamatan Wonocolo Surabaya*, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

kualitatif-deskriptif yaitu menggambarkan gaya kepemimpinan KH. Ahmad Muhammad Al Hammad Dalam Upaya Pengembangan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin Gresik, dengan menggunakan metode deskriptif yang bersifat developmental, karena didalam penelitiannya pilot projeknya berada di depan. Pengujian datanya dibandingkan dengan suatu kriteria atau standar yang sudah ditentukan terlebih dahulu pada waktu penyusunan kerangka penelitian. Sumber data yang diambil dalam penelitian Sholikhah adalah KH. Ahmad Muhammad Al Hammad dan pengurus Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin. Pengumpulan data dalam penelitian Sholikhah dilakukan dengan observasi dan wawancara.

Sedangkan Uswatun Hasanah melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan KH. Imam Ghazali Said Dalam Pengembangan Pesantren Mahasiswa AN-NUR Kecamatan Wonocolo Surabaya”. Penelitian tersebut adalah penelitian kualitatif yang mana hasil penelitiannya tentang Kepemimpinan KH. Imam Ghazali Said adalah kepemimpinan dengan gaya demokratis. Pengambilan keputusannya dilakukan dengan musyawarah terlebih dahulu.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Uswatun Hasanah adalah Hasanah wilayah penelitiannya mengambil lokasi pesantren mahasiswa An-Nur yang terletak di kota Surabaya. Hasanah menggunakan metode penelitian kualitatif-deskriptif yaitu menggambarkan gaya kepemimpinan dari KH. Imam Ghazali Said dalam upaya mengembangkan pesantren mahasiswa An-Nur Surabaya. Sumber data dalam penelitian Hasanah adalah pimpinan serta pengurus pesantren mahasiswa An-Nur. Sumber data yang lain adalah dokumentasi, serta

data-data yang ada hubungannya dengan penelitian. Sementara teknik keabsahan data dalam penelitian Hasanah adalah dengan 4 kriteria yakni derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan kepastian.

Pada penelitian ini wilayah penelitiannya berada di unit bisnis Toserba Sunan Drajat Lamongan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, analisis datanya menggunakan *Content analysis*. Yaitu merupakan analisis ilmiah tentang isi pesan suatu komunikasi. Secara teknis *content analysis* mencakup upaya klasifikasi tanda-tanda yang dipakai dalam komunikasi, menggunakan kriteria sebagai dasar klasifikasi, dan menggunakan teknik analisis tertentu sebagai pembuat prediksi.<sup>19</sup>

Sumber data dalam penelitian ini adalah pimpinan Toserba, General Manajer dan pegawai Toserba Sunan Drajat. Sumber data yang lain adalah dokumentasi, serta data-data yang ada hubungannya dengan penelitian. Sementara teknik validitas data dalam penelitian ini adalah dengan Trianggulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu, untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Data wawancara diperiksa dalam keabsahan data, kemudian dibandingkan dengan hasil pengumpulan data yang lain seperti observasi dan dokumentasi.

Dari penelitian terdahulu di atas dapat dibuat tabel sebagai berikut:

---

<sup>19</sup> Noeng Muhadjir, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, Yogyakarta, Hal. 68

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Nama peneliti	Jenis karya	Tahun penelitian	Metode penelitian	Hasil temuan	Perbedaan
1	Ni'matus Sholikhah Dengan judul: <b>Kepemimpinan KH. Ahmad Muhammad Al Hammad Dalam Upaya Pengembangan Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin Sampurnan Bungah Gresik</b>	skripsi	2001	Kualitatif deskriptif	Gaya kepemimpinan yang di pakai adalah <i>Laissez Faire</i> dan model situasional. Dalam pengembangan pondok pesantrennya memiliki fungsi yang strategis sebagai pemangku, pengajar, pendidik juga sebagai penetap perencanaan <i>organizing, actuating, controlling.</i>	Subyek penelitian dan lokasi penelitian
2	Uswatun Hasanah Dengan judul: <b>Kepemimpinan KH. Imam Ghazali Said Dalam pengembangan Pesantren Mahasiswa An-Nur Kecamatan Wonocolo Surabaya</b>	Skripsi	2003	Kualitatif Deskriptif	Gaya kepemimpinan yang di pakai adalah Demokratis. Pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah.	Subyek penelitian dan lokasi penelitian

Sumber: diolah peneliti

## B. Kerangka Teori

### 1. Tinjauan Mengenai Gaya Kepemimpinan

#### a. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan atau dalam bahasa Inggrisnya adalah *leadership*. *Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desire*<sup>20</sup>. Pada hakekatnya kepemimpinan merupakan hubungan dimana diri seseorang atau seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama secara sukarela, sehubungan dengan tugasnya untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

Adapula yang mendefinisikan *Leadership* sebagai *interpersonal influence exercised in a situation as a directed, through the communication process, toward the attainment of specialized goal or goals*.<sup>21</sup> Maksudnya adalah kepemimpinan sebagai pengaruh interpersonal yang dilakukan dalam situasi yang diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian tujuan khusus atau tujuan umum. Sementara menurut Iskandar kepemimpinan adalah proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya dalam mencapai tujuan.<sup>22</sup>

Dari uraian pengertian diatas kepemimpinan merupakan hubungan atasan mempengaruhi pihak lain, untuk bekerja sama secara suka rela. Dalam usaha

---

<sup>20</sup> Soehardi Sigit, 1983, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Armurita, Yogyakarta, Hal. 2

<sup>21</sup> Soehardi Sigit, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Hal. 2

<sup>22</sup> Iskandar, *Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Perusahaan*, hal. 78

mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pimpinan tersebut.

### **b. Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yang bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan. Pendekatan yang dapat digunakan untuk mengerti suksesnya kepemimpinan, dipusatkan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Ada macam-macam istilah yang digunakan orang untuk menerangkan bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin dalam situasi kemanusiaan.

#### 1) Gaya kepemimpinan Otokratis, Demokratis, dan Laissez-Faire.<sup>23</sup>

##### a) Otokratis

Pemimpin yang otokratis adalah seorang pemimpin yang sangat egois. Egoisme yang sangat besar akan mendorong memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan.<sup>24</sup>

Seorang pemimpin yang tergolong pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif, analisis yang rasional memang membenarkan pandangan yang demikian.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Ismail Nawawi, 2010, *Perilaku Organisasi*, Dwi Putra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal. 264

<sup>24</sup> Sondang P Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 31

<sup>25</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 31

Karakteristik pemimpin gaya otokratis dalam organisasi dipandang negatif, karena banyak kerugian yang didapat daripada keuntungannya. Sifat egois dan tidak menghargai bawahan menjadikan terjadinya ketidakpuasan dalam sebuah bisnis/organisasi. Ketidakpuasan yang terjadi dapat menyebabkan kinerja anggota menurun karena anggota tidak memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan, pemimpinlah yang memegang kekuasaan. Tetapi terdapat keuntungan terdapat keuntungan dalam kepemimpinan dengan gaya seperti ini biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

Kepemimpinan dengan gaya seperti ini dicirikan oleh pemimpin-pemimpin yang tegas serta faktual dan pengawasan ditentukan dengan teliti.<sup>26</sup> Pemimpin menganggap ia mengetahui yang paling baik buat organisasi yang dipimpinnya, serta harus menentukan apa yang harus ia perbuat karena kedudukan yang ia pegang.

Kepemimpinan jenis seperti ini suka memaksa kehendaknya tanpa lebih dulu konsultasi dan sukar menerima pendapat orang lain, lebih tepat bila dikatakan tipe jenis ini tidak

---

<sup>26</sup> George Terry, 1982, *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, Hal. 202

relevan dipakai dalam organisasi yang menghormati hak asasi manusia.<sup>27</sup>

Tipe pemimpin seperti ini cenderung egois, hanya untuk kepentingan pribadinya tanpa memperhatikan kesejahteraan anggota lain. Pemimpin mendominasi dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin dengan tipe otokratif ini dapat disebut juga pemimpin otoriter yang mana menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasinya tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan.<sup>28</sup>

Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan kelakuannya antara lain dalam bentuk:<sup>29</sup>

- a) Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, kurang menghargai harkat martabat mereka.
- b) Mengutamakan orientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkannya dengan kebutuhan dan kepentingan para bawahannya.

---

<sup>27</sup> Domi C. Matutina, dkk, 1993, *Manajemen Personalia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, Hal. 121

<sup>28</sup> Susilo Martoyo, 1988, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan Kepemimpinan*, BPFE, Yogyakarta, Hal. 52

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 32

- c) Pengabaian peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dan para bawahan dituntut untuk melaksanakannya saja dari keputusan yang telah diambil itu.

Namun demikian dalam situasi tertentu atau dalam keadaan darurat dan pada jabatan yang memerlukan pemimpin yang direktif yaitu pegawai yang sifatnya menunggu perintah tipe kepemimpinannya yang seperti ini dibutuhkan tetapi hanya terbatas sampai disitu.<sup>30</sup>

Terdapat 4 ciri dalam kepemimpinan otokratis<sup>31</sup>

- (1) Semua determinasi, kebijakan dilakukan oleh pemimpin
- (2) Teknik dan langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah mendatang senantiasa tidak pasti
- (3) Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota
- (4) Dominator, cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

Kepemimpinan dengan gaya seperti ini memusatkan segala keputusan kepada pemimpin. Anggota tidak di berikan kesempatan dalam pengambilan keputusan atau yang lainnya.

---

<sup>30</sup> Domi C. Matutina, dkk, *Manajemen Personalia*, Hal. 121

<sup>31</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 265

Dalam kepemimpinan tipe Otokratis di bagi menjadi 3 yaitu:<sup>32</sup>

- (1) Tipe Otokratis keras, mempunyai sifat memegang teguh/keras prinsip yang sudah ditetapkan, misalnya “bisnis adalah bisnis”, tidak mau mendelegasikan wewenang dan tidak menyenangi inisiatif masukan dari bawahan.
- (2) Tipe Otokratis baik, mempunyai sifat selain otokratis, ada beban pikiran lain untuk berbuat dan bertanggung jawab, baik terhadap karyawan atau bawahan.
- (3) Dan tipe Otokratis inkompeten, mempunyai sifat berusaha mendominasi orang lain, berusaha untuk berkuasa mutlak, tidak imbang jiwanya, tingkah lakunya tergantung emosi sesaat, memaksa bawahan atau karyawan mematuhi semua perintahnya tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahannya.

Dari paparan di atas dapat dijelaskan bahwa penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan dan banyak kerugian. Antara lain keuntungannya adalah kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak, sehingga untuk sementara mungkin perkembangan produktivitas dalam berbisnis dapat naik, juga untuk sementara waktu mungkin dapat menjadikan pendapatan bisnis juga naik.

---

<sup>32</sup> Iskandar, *Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Perusahaan*, hal. 79

Keuntungan yang di dapat tidak sebanding dengan banyaknya kerugian yang akan terjadi, antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Dari ketidakpuasan itu akan timbul berbagai efek negatif yang akan terjadi dalam bisnis atau organisasi tersebut.

Pendapat lain mengatakan penerapan gaya otoriter ini hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam.<sup>33</sup> Maka ketika itu terjadi gaya kepemimpinan dengan model otoritas ini bisa diterapkan untuk sementara. Dan apabila keadaan darurat telah selesai maka tipe kepemimpinan seperti ini harus ditinggalkan.

b) Demokratis

Pemimpin dalam tipe ini menitik beratkan pada partisipasi kelompok dengan pemanfaatan pandangan-pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pemimpin. Namun kegagalan kepemimpinan dalam tipe ini adalah apabila anggota-anggota kelompok tidak cakap atau kurang bergerak dalam bekerja.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Iskandar, *Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Perusahaan*, hal. 80

<sup>34</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan kepemimpinan*, Hal. 52

Tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah tipe pemimpin yang demokratis.<sup>35</sup> Karena kepemimpinan yang seperti ini anggota dapat ikut serta dalam pengambilan keputusan. Namun memang umum diakui bahwa pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang efektif dalam organisasional karena ada kalanya, dalam hal bertindak dan mengambil keputusan tersebut tidak selamanya yang terbaik untuk organisasi kedepannya.

Pemimpin demokratis memang sangat didambakan keberadaannya oleh para bawahan dari unit bisnis/organisasi. Sifat dan karakteristik kepemimpinan demokratis adalah memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk ikut berpendapat disetiap pengambilan keputusan. Anggota atau bawahan dari kepemimpinan demokratis harus bersifat aktif, karena pemimpin akan memberikan penekanan kepada anggotanya untuk berpartisipasi, serta menggunakan pemikiran-pemikiran mereka. Pemimpin demokratis harus memberikan penerangan yang baik terkait tugas-tugas yang akan dilakukan oleh bawahannya.

Kepemimpinan yang demokratis adalah pemimpin katalisator dari berbagai pendapat yang ada diantara pengikut-pengikutnya. Ia selalu meminta pendapat-pendapat pengikutnya

---

<sup>35</sup>Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 40

sebelum menentukan sesuatu keputusan terakhir tetap berada di tangan seorang pemimpin.<sup>36</sup>

Kepemimpinan pada jenis ini memberikan penekanan pada partisipasi dan penggunaan pikiran-pikiran oleh anggota-anggota kelompok, yang karena itu harus diberi penerangan yang baik mengenai tugas-tugas yang akan dilakukan oleh bawahan. Penekanan diberikan pada perhatian dan inisiatif.<sup>37</sup>

Gaya kepemimpinan ini tidak berfungsi ketika anggota bersifat pasif, tidak mau ikut serta dalam pengambilan keputusan. Maka pemimpin akan kebingungan untuk menjalankan kepemimpinan dengan gaya seperti ini.

Dengan berbagai kelemahannya, pemimpin yang demokratik tetap dipandang sebagai pemimpin yang terbaik karena kelebihanannya mengalahkan kekurangan kekurangannya.<sup>38</sup>

Terdapat 4 ciri dalam kepemimpinan Demokratis.<sup>39</sup>

- (1) Semua kebijaksanaan merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan di bantu oleh pemimpin
- (2) Perspektif aktifitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasehat teknis, maka pemimpin

---

<sup>36</sup> Domi C. Matutina, dkk, *Manajermen Personalia*, Hal. 121

<sup>37</sup> George Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, Hal. 202

<sup>38</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 40

<sup>39</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 265

menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.

- (3) Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.
- (4) Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental. Tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.

Pemimpin Demokratik menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

Dalam kepemimpinan tipe demokratik ini dibagi menjadi 2 yaitu:<sup>40</sup>

- (1) Demokratis tulen, mempunyai sifat mau mendengarkan masukan dari bawahan, menekankan tanggung jawab, dan kerjasama yang baik pada setiap anggota atau bawahan.
- (2) Tipe demokratis palsu, mempunyai sifat berusaha untuk menjadi demokratis. Kedemokratisannya tergantung pada

---

<sup>40</sup> Iskandar, *Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Perusahaan*, Hal. 80

emosi dan banyaknya beban pikiran atau masalah yang dihadapinya.

Dari kedua tipe kepemimpinan demokratis tipe yang paling efektif adalah demokratis tulus, karena menerapkan gaya kepeimpinann demokratis yang sebenarnya, yaitu mau mendengarkan pendapat bawahannya, tanggungjawab serta kerjasama yang baik pada setiap anggota/bawahan. Sementara tipe demokratis palsu terjadi ketika seorang pemimpin dalam keadaan banyak pikiran/masalah, maka ia berusaha menjadi demokratis karena emosi sesaat.

c) *Laissez Faire*

Persepsi seorang pemimpin yang *Laissez Faire* melihat perannya sebagai polisi lalu lintas, dengan anggapan bahwa anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan yang berlaku. Seorang pemimpin dengan tipe seperti ini cenderung memilih peran yang pasif dengan membiarkan organisasi dengan sendirinya.<sup>41</sup>

Pemimpin dengan tipe *Laissez faire* menyerahkan sepenuhnya pekerjaan kepada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak ikut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu

---

<sup>41</sup> Iskandar, *Gaya Kepemimpinan Dalam Organisasi Perusahaan*, Hal. 80

tergantung pada inisiatif dari para bawahannya, sehingga dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa tekanan. Bawahan dapat berkreasi sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dapat dikatakan bahwa persepsi tentang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin 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.<sup>42</sup>

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan seperti ini membiarkan anggotanya untuk melakukan keputusan sendiri, karena ia menganggap anggotanya telah dewasa dan dapat bertanggung jawab atas setiap keputusan yang di ambilnya. Karena organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui tujuan dari organisasi tersebut.

Dengan demikian gaya kepemimpinannya dapat dicirikan dengan:<sup>43</sup>

- (1) Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin
- (2) Macam-macam bahan yang disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan ia tidak turut berpartisipasi bagian dalam diskusi kelompok.

---

<sup>42</sup>Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 38

<sup>43</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 265

- (3) Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali
- (4) Komentor spontan yang tidak frekwen atas aktifitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Dalam kepemimpinan *Laissez Faire* pemimpin tidak ikut campur dalam organisasinya, ia menyerahkan semua tugas kepada anggotanya. Karena ia menganggap anggotanya telah dewasa dan dapat bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.

## 2) Tipe yang paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik adalah banyak terdapat dilingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik di lingkungan yang demikian mungkin sekali disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:<sup>44</sup>

- a) Kuatnya ikatan primordial
- b) *Extended family system*
- c) Kehidupan masyarakat yang kominalistik
- d) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan yang bermasyarakat.
- e) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

---

<sup>44</sup>Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 34

Tipe ini cenderung kebabakan sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing. Karena itu agak bersifat “sentimentil” meskipun tujuannya baik sehingga kepercayaan diri dan kebebasan kelompok tidak berkembang.<sup>45</sup>

Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebabakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.

Salah satu ciri utama masyarakat tradisional adalah rasa hormat yang tinggi yang ditunjukkan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau orang yang dituakan. Hal tersebut terjadi karena orang-orang demikian biasanya memproyeksikan sifat-sifat serta gaya hidup yang patut diteladani dan panutan oleh para anggota masyarakat lainnya.

Sifat kebabakannya itu pemimpin dengan tipe ini melindungi dan memberikan kesenangan dan kesejahteraan pengikut-pengikutnya.<sup>46</sup> Sehingga dari kepemimpinan seperti ini dimana pengikut-pengikutnya selalu menggantungkan diri pada pimpinannya, juga pengikut-pengikutnya dapat menjadi manusia yang tidak berkembang dan kepercayaan akan diri sendiri tidak dapat berkembang akibatnya tidak ada semangat dan gairah kerja dikalangan pegawai.

---

<sup>45</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan kepemimpinan*, Hal. 53

<sup>46</sup> George Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, Hal. 203

### 3) Tipe yang kharismatik

Suatu tipe kepemimpinan yang mempunyai daya tarik yang amat besar terhadap pengikut-pengikutnya, seakan-akan dalam diri pemimpin tersebut terdapat kekuatan yang luar biasa. Sehingga dalam waktu yang singkat banyak pengikutnya, dan pengikut-pengikutnya tidak mengerti mengapa mereka terbius untuk mengikutinya.<sup>47</sup>

Sesungguhnya sangat menarik memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik, tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap, dan perilaku serta gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu, baik memakai gaya otokratik maupun demokratis, atau partisipatif atau yang lainnya.<sup>48</sup>

Kepemimpinan kharismatik ini biasanya dilakukan oleh orang yang dikagumi, atau yang dituakan. Biasanya terjadi pada diri seorang kyai, bagaimanapun gaya kepemimpinannya, namun tetap dikagumi oleh para pengikutnya. Bahkan kadang-kadang memiliki pengikut yang besar. Dan pemimpin dengan tipe seperti ini dapat bertahan langgeng apabila memegang teguh moral yang tinggi dan tidak mengabaikan hukum-hukum yang berlaku.

---

<sup>47</sup> Domi C. Matutina, dkk, *Manajemen Personalia*, Hal. 122

<sup>48</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 38

#### 4) Tipe pribadi

Pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan terutama pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.<sup>49</sup>

Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

Pada Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*) terdapat suatu hubungan yang dekat antara pemimpin dan setiap anggota kelompok. Kepribadian-kepribadian dan iklim informal mencirikan situasi kalau kepemimpinan pribadi yang diikuti.<sup>50</sup>

Kepemimpinan dengan model seperti ini melakukan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Sehingga akan terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Karena hubungan yang sangat dekat antara pemimpin dan bawahannya.

#### 5) Tipe Nonpribadi

Pemimpin dalam tipe ini kurang adanya kontak dengan bawahan-bawahannya, karena diantara mereka ada sarana atau media tertentu.

---

<sup>49</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan kepemimpinan*, Hal. 52

<sup>50</sup> George Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 202

Sehingga hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan bersifat nonpersonal. Maka dari itu maka sifatnya kurang dinamis.<sup>51</sup>

Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media, non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dekat karena komunikasi yang dilakukan tidak langsung tetapi melalui perantara-perantara.

Bila dilihat dari gerak langkahnya terjadi batas pemisah dengan para pegawainya. Disamping itu dalam proses pelaksanaan pekerjaan terjadi keterlambatan. Namun dipihak lain struktur organisasi nampak dengan jelas dan setiap pimpinan mengetahui batas-batas wewenangnya, koordinasi ke jalan dengan baik dan perbagian pekerjaan merata.<sup>52</sup>

#### 6) Tipe “Indegeneus”

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informil. Seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya. Dimana interaksi antar orang seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.<sup>53</sup>

Tipe kepemimpinan seperti ini biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan

---

<sup>51</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan kepemimpinan*, Hal. 52

<sup>52</sup> Domi C. Matutina, dkk, *Manajermen Personalia*, Hal. 121

<sup>53</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan kepemimpinan*, Hal. 53

adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan batas-batas dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya.

Kepemimpinan dengan tipe seperti ini kepemimpinan yang asli. Beraneka ragam bentuk dan jenisnya. Yang berasal dari kelompok-kelompok informal. Pemimpin-pemimpin yang asli yang berbeda dapat ditemukan dengan tujuan-tujuan yang berbeda dalam kelompok yang sama.<sup>54</sup>

#### 7) Gaya kepemimpinan tiga dimensi

Gaya kepemimpinan tiga dimensi ini dikembangkan oleh William J Redin seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Ia menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektifitas dalam modelnya. Dalam hal ini Reddin menghubungkan gaya kepemimpinannya dalam tugas dan hubungan kerja. Sehingga model yang dibangun Reddin adalah gaya yang cocok dengan lingkungannya.<sup>55</sup>

Berikut adalah model orientasi hubungan pada gaya kepemimpinan tiga dimensi:

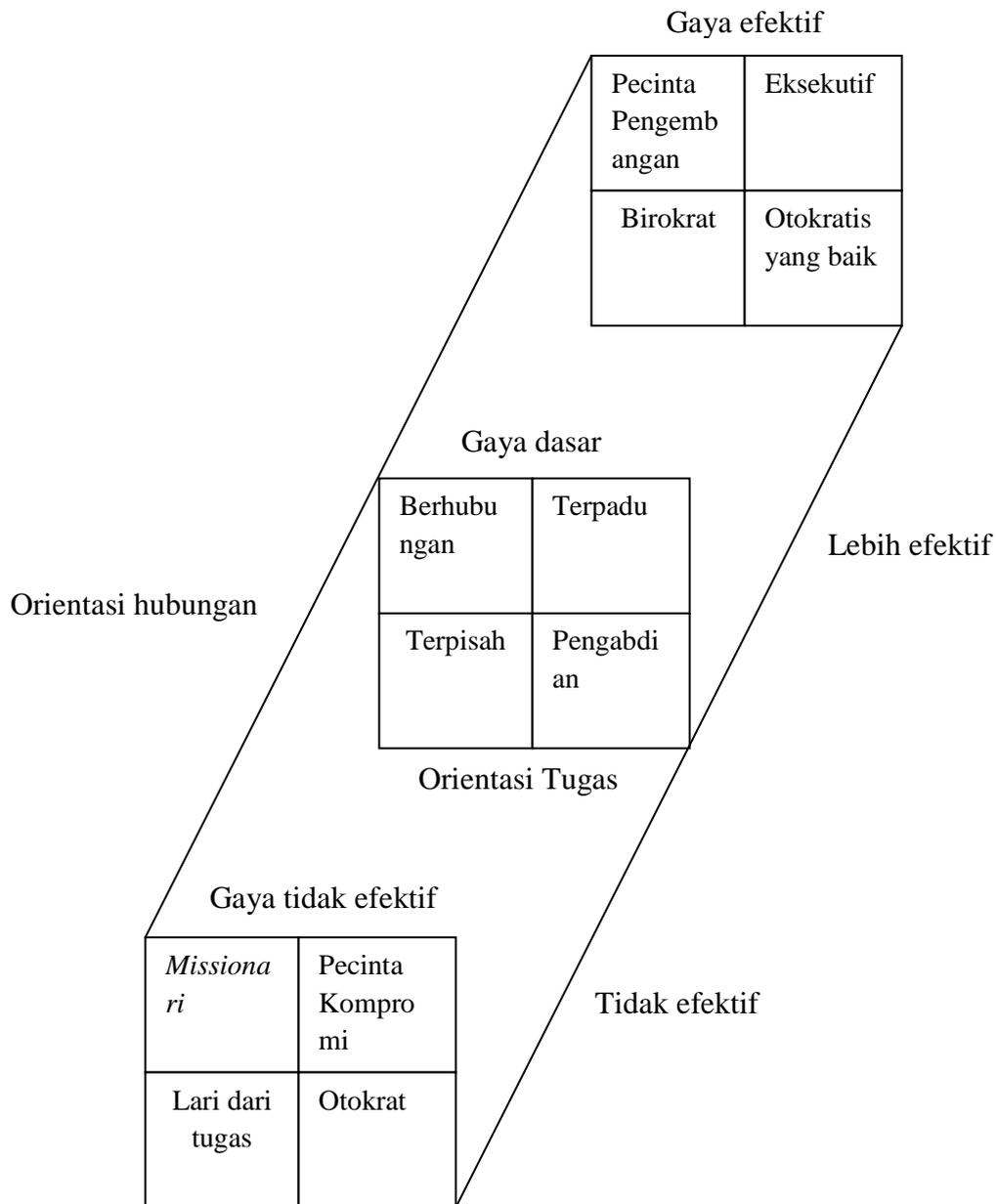
---

<sup>54</sup> George Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 203

<sup>55</sup> Miftah Thoha, 1998, *Perilaku organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, Hal. 272

Gambar 2.2

## Tiga Dimensi Kepemimpinan



Sumber: Miftah Thoha, Perilaku Organisasi, (1998: 272)

Empat persegi empat dalam kotak di tengah merupakan gaya dasar dari kepemimpinan seorang manajer. kemudian juga dipergunakan dalam merancang *Managerial Grid* nya. Dari gaya di kotak tengah ini seterusnya

bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif. Dari gambar tersebut dapat terlihat gaya yang efektif, gaya tersebut pengembangan dari gaya dasar yang berada di kotak tengah.

Terdapat empat gaya dalam kotak yang efektif ini. Empat gaya tersebut antara lain:<sup>56</sup>

a) Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer yang mempergunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan antara individu dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.

b) Pecinta pengembangan

Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai individu.

c) Otokratis yang baik hati

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Seorang

---

<sup>56</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Hal. 272

manajer yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang telah ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.

d) Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Sementara gaya kepemimpinan yang tidak efektif, ini terlihat pada kotak yang di bawah. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif antara lain:<sup>57</sup>

a) Pecinta kompromi

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

b) *Missionary*

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja. Tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.

---

<sup>57</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Hal. 273

Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

c) Otokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

d) Lari dari tugas (*Deserter*)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

8) Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Dalam jenis kepemimpinan ini dipercayakan bahwa faktor yang paling utama untuk menentukan gaya kepemimpinan adalah situasinya. Pemimpin maupun pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasi. juga pengikut menyesuaikan diri dengan pemimpinnya dan sebaliknya.<sup>58</sup>

Teori kepemimpinan situasional semakin diamati oleh kalangan manajer karena merekomendasikan tipe kepemimpinan yang dinamik dan

---

<sup>58</sup> George Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 200

luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.<sup>59</sup> Penerapan gaya kepemimpinan secara tepat itu bukan hanya akan memotivasi bawahan tetapi juga membantu bawahan menjadi dewasa.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui 4 tahap. Tahap pertama, tugas tinggi hubungan rendah. Tahap kedua tugas tinggi hubungan tinggi. Tahap ketiga, tugas rendah hubungan rendah. Sementara tahap keempat tugas rendah hubungan rendah.<sup>60</sup>

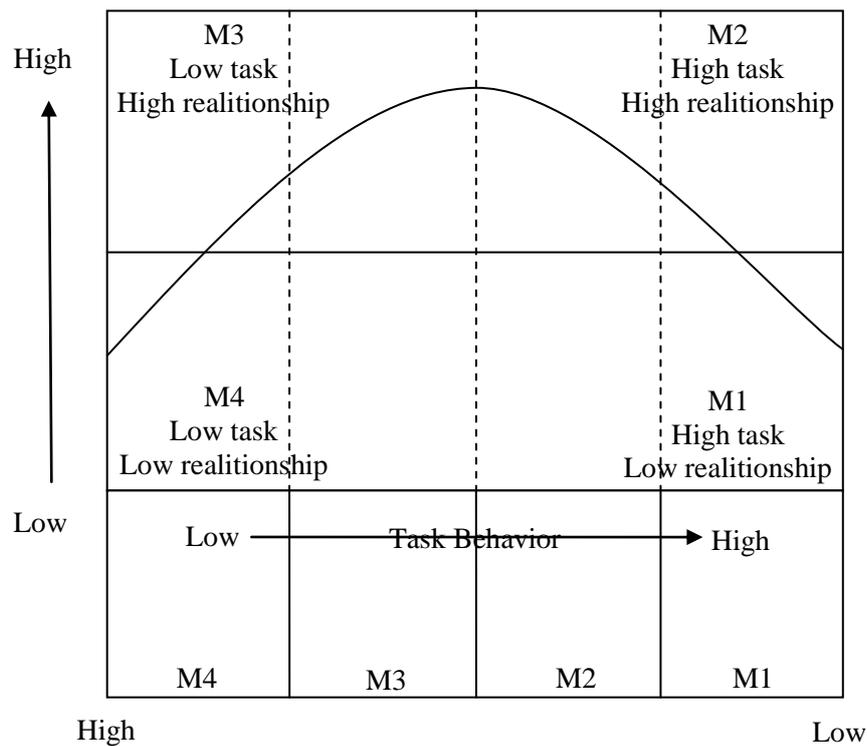
Tahap-tahap hubungan antara pimpinan dan bawahan yang telah dijelaskan di atas menyesuaikan dari tingkat kematangan karyawan yang ada dalam sebuah organisasi. Cara pimpinan menghadapi karyawan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kematangannya. Dari situ maka Teori gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Berikut tabel tentang model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard:

---

<sup>59</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 267

<sup>60</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 268

**Gambar 2.3**  
**Model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard<sup>61</sup>**



Sumber: Hersey dan Blanchard

Pada tingkat kematangan yang masih rendah (M1) para bawahan memerlukan pengarahan yang jelas dan tegas secara spesifik sehingga tidak terdapat kekaburan dalam pelaksanaan tugas para bawahan yang bersangkutan<sup>62</sup>

Pada tingkat tersebut pimpinan menggunakan gaya orientasi pada tugas. Sikap pemimpin seperti ini merupakan pilihan yang tepat bagi karyawan tidak memiliki kemampuan sehingga membutuhkan pengarahan yang jelas dan spesifik yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pemimpin pada tahap ini akan mengarahkan

<sup>61</sup> Peter P. Schoderbek dkk, 1998, Management, United States, America, hal. 298

<sup>62</sup> Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

kepada bawahannya mengenai peraturan serta prosedur kerja yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi (M2), perilaku pemimpin dengan orientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif antara atasan dengan para bawahannya. Perilaku orientasi tugas demikian diperlukan untuk mengganti kurangnya kemampuan kerja para bawahan, sedangkan perilaku yang terwujud dalam hubungan atasan dan bawahan yang intensif diperlukan untuk memperlancar usaha pimpinan, agar menggairahkan para bawahannya untuk melaksanakan apa yang diinginkan bawahannya<sup>63</sup>

Pada tingkat tersebut, pemimpin bersifat mengarahkan. Sikap pemimpin seperti ini terjadi ketika bawahan sudah mulai mempelajari tugasnya, namun pimpinan tetap berorientasi pada tugas. Sikap pemimpin yang mengarahkan pada bawahan namun tetap berorientasi pada tugas karena bawahan belum mampu menerima tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara maksimal.

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi lagi M3 masalah-masalah psikologis dapat timbul dan hanya dapat dipecahkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung tugas para bawahan, tugas rendah-hubungan tinggi. Dengan demikian berarti tidak terlalu banyak memberikan pengarahan yang ditonjolkan adalah gaya partisipatif.<sup>64</sup>

Pada tingkat ini pemimpin mengawasi serta mengontrol bawahan. Sikap pemimpin seperti itu ketika kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat. Bawahan secara aktif sudah mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu memperhatikan bawahannya secara ketat namun akan terus mendukung serta memperhatikan karyawan agar dapat melaksanakan tugas serta bertanggungjawab pada tugas yang dibebankan kepadanya.

---

<sup>63</sup> Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

<sup>64</sup> Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

Sedangkan pada tingkat kematangan yang sudah tinggi yaitu M4. Seorang pimpinan tidak perlu lagi berbuat banyak karena para bawahannya sudah mampu dan rela memikul tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka terselenggara dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang sesuai dengan harapan pimpinan yang bersangkutan.<sup>65</sup>

Sementara pada tahap keempat. Pemimpin memberi tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan. Sikap pemimpin seperti ini dikarenakan bawahan sudah tidak memerlukan serta mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan. Para bawahan sudah mampu berinisiatif serta berani mengambil keputusan, dengan begitu pemimpin dapat mendelegasikan pengambilan keputusan serta tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin menunjukkan perilaku tugas rendah dan hubungan yang rendah.

Dalam gaya kepemimpinan situasional ini pemimpin menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi organisasi. Semacam daur hidup sejalan dengan perkembangan dan kematangan. Keempat tahap sikap pimpinan diatas merupakan proses dari intruksi pemimpin dalam mengatasi karyawan yang baru masuk menjadi pegawai.

“Terdapat 2 dimensi sikap dalam gaya kepemimpinan situasional, sikap tugas yang didefinisikan sebagai perluasan perintah pemimpin atas tanggung jawab dari individu atau kelompok. dan sikap hubungan atau berapa banyak pemimpin terkait dalam komunikasi dua arah. Sikap hubungan meliputi mendengarkan, mendukung, memfasilitasi, menegaskan, menjelaskan alasan atau tugas penting, dan memberikan semangat.”<sup>66</sup>

Kedua dimensi kepemimpinan situasional diatas saling berhubungan satu sama lain. Sikap tugas dalam kepemimpinan situasional

---

<sup>65</sup> Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

<sup>66</sup> Richard L. Hughes, dkk. 2012, *Leadership*, Salemba Humanika, Jakarta, Hal. 488

didefinisikan sebagai perintah atau tugas serta tanggung jawab dari tiap bawahan kepada para pemimpinnya. Sementara sikap hubungan merupakan hubungan antar pemimpin dengan bawahannya, komunikasi serta interaksi pemimpin kepada bawahannya.

Pendapat lain mengatakan dalam kepemimpinan situasional bahwa: “pemimpin memberikan petunjuk atau tujuan kepada pengikut yang berkemampuan dan bermotivasi tinggi, dan bagi pengikut yang tidak memiliki ketrampilan yang tinggi pemimpin akan menghabiskan cukup banyak waktu untuk pengajaran, pengarahan dan pelatihan.”<sup>67</sup>

Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya antara jumlah petunjuk dan pengarahan pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pimpinan serta tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut.<sup>68</sup>

Sebagaimana halnya dengan teori kepemimpinan yang lain, teori kepemimpinan ini pun belum cukup teruji validitasnya di lapangan. teori ini sangat menarik untuk didalami karena paling sedikit ada tiga alasan yaitu, penggunaannya yang meluas, daya tariknya yang intuitif dan karena tampaknya didukung oleh pengalaman di dunia kenyataan<sup>69</sup>

Kepemimpinan model situasional ini memang sangat menarik untuk didalami, karena dalam model situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard ini menghubungkan tingkat pemimpin dengan kematangan karyawannya. Dalam bukunya Sondang juga dijelaskan sebagai berikut:

---

<sup>67</sup> Richard L. Hughes, dkk. *Leadership*, Hal. 488

<sup>68</sup> Miftah Thoha, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, Hal. 63

<sup>69</sup> Prof. Dr. Sondang P siagian. *Teori dan praktek kepemimpinan*, hal. 142

Berbeda dengan teori fielder yang kurang memperhitungkan karakteristik para bawahan, teori ini justru memusatkan perhatian penelitian dan analisisnya pada pihak bawahan.<sup>70</sup>

Pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan antar atasan dan bawahan.

#### 9) Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat 7, yang mana 7 gaya ini masih dalam kerangka otoriteris dan demokratis.<sup>71</sup>

Ada dua bidang pengaruh. *Pertama*, pemimpin menggunakan otoritasnya dalam kepemimpinannya dan *kedua*, pemimpin menunjukkan gaya demokratis, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

Ketujuh model pembuatan keputusan tersebut sebagai berikut yaitu:<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Prof. Dr. Sondang P siagian. Teori dan praktek kepemimpinan, hal. 142

<sup>71</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 273

<sup>72</sup> Ismail Nawawi, *Perilaku Organisasi*, Hal. 273-274

- a) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan oleh atasan terlalu banyak. Sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- b) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya. Sehingga persis dengan model pertama. Bawahannya disini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- c) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pernyataan-pernyataan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan. Dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bahkan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
- d) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara, yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- e) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.
- f) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam

kesempatan ini lebih besar dibandingkan dengan model kelima di atas.

- g) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

1) Empat sistem manajemen dari Likert

Gaya lain yang amat menarik ialah pendapat Rensis Likert. Likert mengembangkan empat sistem manajemennya berdasar suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

- a) Sistem 1. Dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive-authoritative*.<sup>73</sup>

Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

- b) Sistem 2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*).<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Edy Sutrisno, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, Hal. 224

<sup>74</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 225

Pemimpin atau manajer dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya kepada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikutan hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berhubungan dengan tugas pekerjaannya dengan atasan.

- c) Sistem 3. Dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan *manajer konsultatif*.<sup>75</sup>

Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, serta masih melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Dalam hal ini pemimpin menetapkan 2 pola hubungan komunikasi yakni ke atas dan ke bawah. Pemimpin membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas tetapi keputusan yang mengkhhusus pada tingkat bawah.

- d) Sistem 4. Oleh Likert sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*participative group*).<sup>76</sup>

Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu

---

<sup>75</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 225

<sup>76</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Hal. 225

mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Pemimpin mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab dalam dalam pembuatan keputusan. Dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan diberi kebebasan secara mutlak untuk membicarakan sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya bersama atasannya.

Menurut Likert manajer yang termasuk dalam sistem 4 ini mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin. Menurut Likert bahwa setiap organisasi yang termasuk sistem manajemen 4 ini, adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, dan pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.<sup>77</sup>

Gaya kepemimpinan Likert mengembangkan suatu ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku pemimpin. Berbeda dengan gaya kepemimpinan yang lain. Dalam gaya kepemimpinan Likert, pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative manajemen*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi-bawahan maupun pimpinan-menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung.

---

<sup>77</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Hal. 277

## 2) Gaya manajerial grid

Usaha ini dilakukan oleh Robert R Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan manajerial grid ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi disatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton manajerial grid ini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya.<sup>78</sup>

Menurut Blake dan Mouton ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam manajerial grid itu antara lain sebagai berikut:<sup>79</sup>

- a) Manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam Grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- b) Manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirka dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer dalam Grid ini dinamakan “manajer tim” yang riel. Dia mampu untuk

---

<sup>78</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Hal. 269

<sup>79</sup> Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi*, Hal. 269

memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang-orang secara individu.

- c) Pada Grid ini gaya kepemimpinan dari manajer adalah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikiran terhadap produksi rendah. Ini disebut dengan pemimpin klub (*the country club management*), manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rilek, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana yang seperti ini tidak ada satu pun orang yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
- d) Pada Grid ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih menonjol otokratisnya.
- e) Manajer yang ke lima ini adalah berada ditengah-tengah antara keempat gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas. Manajer dalam Grid ini mempunyai pemikiran yang medium, baik pada produksi maupun orang-orang. Dia berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai. Dia tidak

menciptakan target yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang bekerja lebih baik.

Manajerial Grid di sini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukan ditekankan pada berapa banyak produksi yang harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil.

Masing-masing dari tipe pemimpin di atas mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang membedakan dari tipe satu ketipe yang lainnya. Untuk membedakan dan menganalisis dari karakter-karakter tersebut, ialah dengan melakukan kategorisasi dari berbagai karakter tersebut berdasarkan<sup>80</sup>:

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

Meskipun terdapat bermacam-macam tipe dalam kepemimpinan, tidak berarti masing-masing bersifat eksklusif, artinya pemimpin dengan tipe yang sama juga tidak memiliki tipe lainnya. Melainkan penyebutan tipe-tipe tersebut

---

<sup>80</sup>Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Hal. 28

tergantung pada situasi yang dihadapi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang menerapkan tipe demokratis, pada situasi-situasi tertentu menerapkan kepemimpinan yang otoriter.<sup>81</sup> Karena kepemimpinan efektif adalah ketika melihat situasi dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin tidak hanya memiliki satu gaya dalam kepemimpinannya karena pemimpin yang efektif adalah tahu situasi bagaimana dia harus menggunakan gaya kepemimpinannya. Ada saatnya pemimpin menggunakan gaya otokratif dalam pengambilan keputusan, juga ada kalanya menggunakan gaya demokratis, ataupun yang lainnya untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Dari berbagai studi literatur yang telah peneliti paparkan maka dapat dibuat ringkasan dari berbagai gaya kepemimpinan, ciri / karakteristik, kelebihan serta kekurangannya, yang terangkum dalam tabel sebagai berikut:

---

<sup>81</sup>Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen Dan Kepemimpinan*, Hal. 53

**Tabel 2.4**  
**Ringkasan gaya kepemimpinan**

No	Gaya Kepemimpinan	Ciri/Karakteristik	Kelebihan	Kekurangan
1	Otokratis	Egois , tegas, pengawasan sangat teliti, tidak menerima pendapat orang lain, Dominator.	Kecepatan dan ketegasan dalam pengambilan keputusan, bagus diterapkan dalam organisasi yang sedang mengalami kondisi darurat.	Suasana kaku, tegang dan menakutkan, kurang menghargai bawahan, pengabaian peranan bawahan.
2	Demokratis	Bersifat obyektif, pengambil keputusan dengan musyawarah, kebijaksanaan adalah bahan pembahasan kelompok yang dirancang dan dibantu pemimpin	Menitikberatkan pada partisipasi anggota untuk ikut serta pengambilan keputusan.	Gaya kepemimpinan seperti ini tidak berfungsi ketika bawahan bersifat pasif, tidak berhasil jika bawahan kurang bergerak dalam bekerja
3	<i>Laissez Faire</i>	Peranannya sebagai polisi lalu lintas, pemimpin pasif membiarkan anggotanya bergerak sendiri, pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.	Bawahan mempunyai kebebasan untuk berkreasi dalam pekerjaannya karena pemimpin beranggapan bawahannya telah dewasa dan mengetahui aturan yang berlaku tanpa campur tangan pemimpin	Partisipasi pemimpin minimum, pemimpin tidak berusaha mengatur dan menilai bawahannya, kurangnya perhatian pemimpin kepada bawahannya.

4	Paternalistik	Bersifat tradisional, sentimental, dan sifat kebabakan	Pemimpin memberikan kesejahteraan dan perlindungan kepada pengikut-pengikutnya, serta rasa hormat yang tinggi oleh para anggota kepada orang tua atau yang dituakan.	Selalu menggantungkan diri pada pimpinan, pengikut / anggota bisa menjadi manusia yang tidak berkembang.
5	Kharismatik	Punya daya tarik yang besar terhadap pengikut-pengikutnya, biasanya dilakukan pada orang yang dikagumi atau dituakan	Banyak pengikutnya, dapat bertahan lama, rasa hormat yang tinggi, dikagumi pengikutnya,	Apabila tidak memegang teguh moral dan mengabaikan hukum-hukum yang berlaku maka tidak akan bertahan lama kepemimpinannya.
6	Pribadi	Komunikasi pribadi secara langsung dengan bawahannya, sangat efektif, iklim informal, sederhana pelaksanaannya	Terjalannya hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan	Ketika hubungan antara pemimpin dan bawahan terlalu dekat dan tidak ada jarak maka seorang pemimpin akan kehilangan wibawa kepemimpinannya.
7	Nonpribadi	Kurang adanya kontak dengan bawahannya, terdapat sarana media untuk berkomunikasi dengan bawahan, bersifat nonpersonal	Struktur organisasi tampak jelas, setiap pemimpin mengetahui batas wewenangnya, pembagian pekerjaan merata	Kurang dinamis, terlalu jauh jarak antara pemimpin dan bawahannya, terjadi kelambatan dalam proses pelaksanaan pekerjaan, sering terjadi <i>miss</i> komunikasi

8	<i>Indegeneus</i>	Timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informil, kepemimpinannya bersifat asli	Interaksi ditentukan sifat asli dan pembawaan dari pemimpinnya	Pemimpin dengan kepemimpinan yang asli dapat memiliki tujuan-tujuan yang berbeda dalam kelompok yang sama.
9	Tiga Dimensi	Terdapat orientasi hubungan 3 dimensi yaitu gaya efektif, gaya dasar dan gaya tidak efektif	Gaya efektif yaitu mengembangkan dari gaya dasar yang terdapat 4 gaya kepemimpinan didalamnya yaitu: eksekuti, pecinta pengembangan, otoriter yang baik dan birokrat	Gaya tidak efektif, yang terdapat 4 gaya kepemimpinan didalamnya yaitu, <i>missionary</i> , otokrat, dan <i>desserter</i>
10	Situasional	Menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, pemimpin dan pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasi, dinamik dan luwes	Dalam kepemimpinannya, semua tergantung dengan situasi, tidak hanya memotivasi bawahannya tetapi juga membantu bawahannya menjadi dewasa	Jika pengikut tidak memiliki ketrampilan maka pemimpin menghabiskan cukup banyak waktu untuk pengajaran, pengarahan dan pelatihan
11	Kontinum	Gaya kepemimpinan ini terdapat 7 macam gaya didalamnya, yang masih dalam kerangka otokratis dan demokratis	Gaya demokratis	Gaya otokratis

12	4 Sistem Manajemen Likert	Terdapat 4 sistem manajemen yang dikembangkan Likert yaitu: <i>Exploitive authoritative, Benevolent authoritative, Manajer konsultatif, Partisipative group</i>	4 sistem ini punya kesempatan yang lebih sukses sebagai pemimpin yang efektif dan lebih produktif	Pada sistem 1, sistem kepemimpinan otoriter, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan serta suka mengeksploitasi bawahan.
13	Manajerial Grid	Manajer berhubungan dengan 2 hal yang diyakini yaitu memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya.	Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dalam memikirkan produksi dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya.	Pemimpin tidak memiliki tanggung jawab yang besar dalam memikirkan produksi dan tidak memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya

Sumber: diolah peneliti

Dari berbagai studi literatur yang telah peneliti paparkan, ada berbagai macam teori dalam kerangka teori, sebagai perbandingan model kepemimpinan yang di pakai dalam penelitian ini. Teori yang akan dipakai dan dikaji dalam penelitian ini adalah teori model kepemimpinan milik Hersey dan Blanchard, yang mana dalam teori tersebut terdapat empat sikap pimpinan yang di aktualisasikan pada empat kematangan karyawan.

## 2. Kepemimpinan Menurut Pandangan Islami

Kepemimpinan dalam pandangan islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah yang berpijak pada Al-Qur'am dan Hadist. Dimana telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad saw, para

Shahabat dan Al-Khulafa' Al-Rosyidin. Dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan suritauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia dan rahmat bagi alam adalah Muhammad Rasulullah saw. Beliau telah memberikan pijakan 4 sifat kepemimpinan, yang juga menjadi sifat beliau sebagai Rasul, diantaranya adalah:<sup>82</sup>

- 1) Siddiq (jujur) sehingga ia dapat dipercaya.
- 2) Tabligh (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi.
- 3) Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya.
- 4) Fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Dalam pembahasan gaya kepemimpinan tersebut, Allah swt., berfirman dalam AlQur'an di surat Al-Baqarah: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً  
قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ  
بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."<sup>83</sup>

<sup>82</sup>Berkarya UM, 2011, *pemimpin dan kepemimpinan*, diakses tgl 10 desember 2013 dari <http://berkarya.um.ac.id/2011/05/01/pemimpinan-dan-kepemimpinan-menurut-islam/>

<sup>83</sup>Al-Qur'an, Al-Baqarah:30

“Kandungan ayat di atas menjelaskan nikmat-nikmat Allah swt, dengan nikmat tersebut diharapkan dapat menjauhkan dari maksiat dan kufur serta dapat memotivasi seorang untuk beriman kepada Allah swt. Diciptakannya Nabi Adam as dalam bentuk yang sedemikian rupa disamping kenikmatan memiliki ilmu dan berkuasa penuh untuk mengatur alam semesta serta berfungsi sebagai khalifah Allah di bumi. Hal tersebut merupakan nikmat yang paling agung dan harus disyukuri oleh keturunannya dengan cara taat kepada Allah swt dan tidak ingkar kepada-Nya, termasuk menjauhi kemaksiatan yang dilarang Allah swt.”<sup>84</sup>

Allah juga berfirman dalam Surat Al-A'raf ayat 74:

وَأذْكُرُوا إِذْ جَعَلْنَا خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأْنَاكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ  
سُھُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا ۖ فَادْكُرُوا آيَةَ اللَّهِ وَلَا تَعْتَوْا فِي  
الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿٧٤﴾

Artinya: Dan ingatlah olehmu di waktu Tuhan menjadikam kamu pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah kaum 'Aad dan memberikan tempat bagimu di bumi. kamu dirikan istana-istana di tanah-tanahnya yang datar dan kamu pahat gunung-gunungnya untuk dijadikan rumah; Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah dan janganlah kamu merajalela di muka bumi membuat kerusakan.<sup>85</sup>

Dari kedua ayat tersebut dijelaskan dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab, tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota yang dipimpinnya, tetapi juga dipertanggung jawabkan di hadapan Allah swt. Dalam mewujudkan pemimpin yang sanggup membina dan menanggung resiko yang akan dihadapi lembaga pesantren ke depan, sudah tentu dibutuhkan pemimpin yang kuat imannya, sehingga dapat memotivasi diri dan mengawasi apa yang akan dilakukan.

Dari teori yang dijelaskan di atas maka peneliti membuat kerangka berfikir dalam penelitian ini, sebagai berikut:

<sup>84</sup> Ahmad Musthofa al-Maraghi, 1992, *Terjemah Tafsir al-Maraghi*, CV Toha Putra, Semarang, hal, 131.

<sup>85</sup> Al-Qur'an, Al-A'raf: 74



dilakukan oleh direktur, sedangkan dalam segi sumber daya manusia adalah struktur organisasi yang lebih jelas, sehingga dapat menyebabkan kinerja karyawan semakin optimal.