

BAB II

KAJIAN TEORI

1.1. Penelitian Terdahulu

Nur Hafida (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Implementasi Peran Kepemimpinan TOP MANAGER Sebagai upaya meningkatkan Motivasi kerja Karyawan dalam perspektif teori hirarki kebutuhan maslow pada koperasi unit Desa (KUD) Gondanglegi Kabupaten Malang, jenis penelitian yang di gunakan kualitatif. implementasi peran kepemimpinan top manager sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah sangat realistis. yaitu dengan cara memberikan motivasi, memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan. ada beberapa tingkatan dalam hierarki kebutuhan maslow yang di lakukan oleh top manager sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan (KUD) Gondanglegi.

M. Fauzi Ibrahim (2005) penelitiannya berjudul pengaruh Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT. BPR. Gunung ringgit Dinoyo Malang, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa Kepemimpinan yang di terapkan di PT.BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang berkatagori sedang dengan prosentase produktivitas sebesar 67,5 % sebagai tingkat produktivitas tertinggi bagi karyawan sedang yang berjumlah 27 karyawan.

Tabel Perbedaan Penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

No	Nama dan Judul	Indikator	Jenis Penelitian dan analisis.	Hasil penelitian
1.	Nur Hafida. Implementasi peran Kepemimpinan TOP Manajer sebagai upaya Meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam perspektif Teori Hierarki kebutuhan Maskow pada KUD Gondanglegi Kabupaten Malang	Kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Produktivitas kerja karyawan dapat di	Deskriptif kualitatif Menjelaskan dan memaparkan sikap kepemimpinan yang tepat di suatu perusahaan untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar kinerjanya baik.	Implementasi peran Kepemimpinan TOP MANAGER Sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah sangat realistis. yaitu dengan cara memberikan motivasi dan memberikan dorongan dan arahan kepada bawahan. ada beberapa tingkatan dalam dalam hierarki kenutuhan Maslow yang di lakukan oleh top manager sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan
2.	M.Fauzi Ibrahim. Pengaruh Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT. BPR.	tingkatkan oleh kepemimpinan yang efektif	Deskriptif kuantitatif Menjabarkan pengaruh kepemimpinan yang efektif dalam perusahaan demi meningkatkan	(KUD) Gondanglegi Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa Kepemimpinan yang di terapkan di PT.

	Gunung ringgit Dinoyo Malang.		produktivitas karyawan	BPR Gunung Ringgit Dinoyo Malang. berkatagori sedang dengan prosentase produktivitas sebesar 67, 5 % sebagai
3.	Fitria Model kepemimpinan pada Unit usaha simpan pinjam KUD Pakis	Kepemimpinan unit usaha simpan pinjam	Deskriptif kualitatif Memaparkan dan menjelaskan bagaimana model kepemimpinan yang sesuai di terapkan di unit usaha simpan pinjam KUD PAKIS	tingkat produktivitas tertinggi bagi karyawan sedang yang berjumlah 27 karyawan

- Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah jenis penelitiannya yaitu deskriptif kuantitatif yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan yang efektif itu mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan dan sikap kepemimpinan yang tepat itu dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar kinerjanya lebih baik.
- Dan persamaan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang tersebut adalah bahwa kepemimpinan yang efektif dalam perusahaan itu sangatlah penting dalam suatu organisasi untuk menjalankan visi misi perusahaan.

1.2. Kajian Teori

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang di inginkan. Singkatnya, dalam pengertian yang sederhana bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian tersebut senada dengan pandangan Mulyasa bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang –orang yang di arahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Ralph M. Stogill secara rinci memberi arti kepemimpinan yang di lihat dari berbagai sudut pandang, yaitu ; (1) Kepemimpinan sebagai titik pusat suatu kelompok ; (2) Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh ; (3) Kepemimpinan adalah suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham atau kesepakatan ; (4) Kepemimpinan adalah pelaksana dan pengaruh ; (5) Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku; (6) Kepemimpinan adalah bentuk persuasi ; (7) Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan ; (8) Kepemimpinan adalah hubungan kekuatan / kekuasaan ; (9) Kepemimpinan adalah suatu hasil interaksi ; (10) Kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dari stuktur.

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. dan tugas kepemimpinan itu meliputi dua bidang utama : pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang – orang yang dipimpinya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok disebut *Relationship*

fungsi. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok dibutuhkan agar hubungan antar orang yang bekerja sama menyelesaikan kerja itu lancar dan enak jalannya.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok antara lain;

1. Memulai, *initiating* : usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada kelompok dan mengajak para anggota kelompok mulai memikirkan dan mencari jalan pemecahannya.
2. Mengatur, *Regulating* : tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. Memberitahu, *inframing* : kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat kepada para anggota dan minta dari mereka informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan.
4. Mendukung, *Supporting* : usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau menguranginya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
5. Menilai, *evaluating* : tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang di ambil dengan menunjukkan konsekuensi – konsekuensinya dan untung ruginya.
6. Menyimpulkan, *summarizing* : kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut (Charles J. Keating 1986: hal 9 – 10).

Kepemimpinan tampaknya lebih merupakan konsep yang berdasarkan pengalaman. Arti kata – kata ketua atau raja yang dapat di temukan dalam beberapa bahasa hanyalah untuk menunjukkan adanya perbedaan antara pemerintah dari anggota masyarakat lainnya. Pemikiran yang mendalam tentang kepemimpinan lebih banyak terdapat di kalangan negara – negara Agglo – Saxon. The oxford Englis Dictionary (1993) mencatat bahwa kata pemmpn dalam bahasa nggris muncul pada tahun 1300. Bagamanapun, kata “ Kepemimpinan “ belum muncul sebelum tahun 1800.

Banyaknya konsep definisi kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak jumlah orang yang telah berusaha untuk mendefinisikannya. Sekalipun demikian terdapat banyak kesamaan di antara definisi – definisi tersebut yang memungkinkan adanya skema klasifikasi secara kasar. (Prof. DR. Mart'AT, 1984,hal : 8 – 9).

Inti Manajemen adalah Kepemimpinan. Manajer yang sangat cerdas dalam menyusun tata laksana organisasi, tidak akan efisien dan efektif bila tidak di sertai dengan kemampuan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah keharusan agar kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan negara, akan lebih terarah. Memimpin adalah sebuah aksi mengajak sehingga memunculkan interaksi dalam struktur sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama. (Diana. 2008 hal 171).

Menurut Robbin kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (Masyarakat dalam suatu organisasi formal maupun tidak formal) ke arah terciptanya tujuan. Seseorang dapat menjalankan

suatu kepemimpinan semua karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin. Kreitner menyatakan bahwa pemimpin (*Leading*). berbeda dengan mengelola (*Managing*). Mengelola terfokus pada memberikan perintah dan konsisten pada organisasi, termasuk merencanakan, mengorganisasi, staffing, budgeting, pengawasan / pengendalian, dan mengatur tujuan – tujuan untuk yang berkualitas. sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memberi perintah pada orang lain secara langsung untuk mencapai tujuan – tujuan yang di inginkan.

Para ahli berbeda pandangan tentang kepemimpinan dan manajer seorang dapat menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer, seorang dapat menjadi manajer tanpa harus memimpin, karena memang banyak manajer yang tidak mempunyai bawahan, sehingga tidak perlu mempengaruhi dan memotivasi bawahannya. Benis dan Nanus dalam bukunya Gry Yulk berpendapat bahwa manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik, sedang pemimpin adalah orang yang melakukan segala sesuatunya dengan benar.

Dari definisi tersebut berarti kepemimpinan meliputi memotivasi pengikutnya dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus dapat memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang etis dan bermanfaat bagi organisasi dan dirinya sendiri. Seseorang dapat memengaruhi orang lain jika ia dapat menjadi teladan atau panutan, dapat memberi inspirasi pada pengikutnya bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan meliputi

memotivasi pengikutnya dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Yulk menyebutkan bahwa pada dasarnya keberhasilan dari kepemimpinan tidak hanya tergantung pada sifat – sifat atau karakteristik personal seseorang, tetapi juga tergantung pada apa yang dilakukan seorang pemimpin. Dengan demikian kepemimpinan mulai dilihat pada keterampilan epemimpinan yang elbih merupakan pada pendekatan perilaku yang beriontasi pada tugas dan berorientasi pada orang / hubungan. Dengan demikian melalui komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan fasilitas kelancaran kerja dan merupakan sarana primer untuk merubah tingkah laku dengan jalan memengaruhi dan meyakinkan para pengikut atau bawahan.

Dalam pandangan islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik .

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983:123). Sedangkan menurut Robbins (2002:163) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Ngalim Purwanto (1991:26) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian

kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa

Apakah arti Kepemimpinan ? Menurut serjarah,masa “ kepemimpinan “ muncul pada abad 18. ada beberapa pengertian kepemimpinan, anatar lain ;

1. **Kepemimpinan** adalah pengaruh antaar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu(Tannebaum, Weschel, and nassaric, 1962,24).
2. **Kepemimpinan** adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang di inginkan. (Shared goal, Behling, 1984,46).
3. **Kepemimpinan** adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang di atur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch and Behling, 1984: 46).
4. **Kepemimpinan** adalah kemampuan seni atau teknik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.
5. **Kepemimpinan** adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerja sama dan di hasilkan dengan kemauan untuk memimpin dan mencapai tujuan. (Jacobs and Jcques, 1990, 281).

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan di hubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang

ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

Pemimpin adalah inti dari manajemen. ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat di laksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian / pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana – rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama – sama (Anoraga, Hal 23).

Definisi kepemimpinan dinyatakan oleh beberapa sarjana sebagai berikut :
Menurut Stidgill Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan –kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha - usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Dengan begitu kepemimpinan merupakan segmen (bagian) penting dari organisasi, perusahaan dan industri, dimana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi – fungsi yang berbeda serta harus di laksanakan.
Menurut bennnis Kepemimpinan adalah proses dimana seorang agen menyebabkan seorang bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu.
Menurut Ordway Tead (dalam *the art of leadership*) Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
Menurut George R.Terry (dalam *prinsiple of managemen*) Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang – orang agar

mereka suka berusaha mencapai tujuan – tujuan kelompok. Menurut Howard H Hyat (dalam aspek modern Public Administration) Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Dalam pengertian terbatas pemimpin adalah seseorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas – kualitas persuasifnya serta akseptansi / penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya. Teori kepemimpinan adalah suatu penggeneralisasian dari satu perilaku pemimpin dan konsep – konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab –sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin sifat – sifat utama pemimpin, tugas –tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.

Sedangkan pemimpin dalam bahasa inggris disebut leader, yang berasal dari to lead sebagai *to influence* yang berarti mempengaruhi. Dari pengertian diatas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpindan anggotanya berinteraksi,
2. Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin, dan
3. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara

mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan:

1. Pendayagunaan Pengaruh.
2. Hubungan Antar Manusia.
3. Proses Komunikasi dan Pencapaian Suatu Tujuan.

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas, adalah:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain (kelompok/bawahan).
2. Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.
3. Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

A. Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip (Stephen R. Coney, 2007: 21) sebagai berikut:

1. Seorang yang belajar seumur hidup :

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, beJajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

2. Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpjn dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin hams dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti;

a. Percaya pada orang lain

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

b. Keseimbangan dalam kehidupan

Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akherat.

c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Kata 'tantangan' sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

d. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan, Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut The New Brolier Webster International Dictionary, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang, atasan, staf, teman sekerja.

e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada

proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan:

1. Pemahaman materi;
2. Memperluas materi melalui belajar dan pengalaman;
3. Mengajar materi kepada orang lain;
4. Mengaplikasikan prinsip-prinsip;
5. Memonitoring hasil.
6. Merefleksikan kepada hasil;
7. Menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi;
8. Pemahaman baru; dan
9. Kembali menjadi diri sendiri lagi.

Berikutnya Stephen Robin(2007:26) Mengetengahkan pendapat bahwa terdapat ketidak samaan pengertian kepemimpinan dan manajemen antara lain karena manajemen cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil suatu keputusan. sedangkan kepemimpinan cenderung bekerja dari posisi beresiko tinggi, terutama apabila kesempatan dan ganjaran tinggi. Manajer berhubungan dengan orang – orang menurut peran yang dimainkannya dalam suatu organisasi, sebaliknya pemimpin berhubungan dengan orang – orang atas dasar intuitif dan empati. oleh karena itu ada kemungkinan bahwa pemimpin yang berasal dari struktur formal, kepemimpinannya tidak mendapat dukungan, pendapat ini mengatakan semua

pemimpin adalah manajer, tidak semua manajer menjadi pemimpin. (H. Hadari Nawawi, 2003 ; hal 37 – 38).

B. Kepemimpinan Dalam Manajemen.

Setiap orang mempunyai sekedar pengaruh atas yang lain dengan praktek, pengaruh ini jadi tumbuh. sebagian orang lebih banyak dapat di pengaruhi dari yang lain-lain, dan sebagian sebagian kondisi lebih banyak dapat di gunakan untuk mempengaruhi, maka sangat mungkin untuk mempraktekkan kepemimpinan ini. kita dapat memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok. Beberapa orang dalam kelompok itu akan memimpin, bagian terbesar akan mengikuti sebenarnya, kebanyakan orang menginginkan seseorang untuk menentukan apa yang harus di perbuat dan bagaimana membuatnya. seorang pemimpin menrima tanggung jawab dan berhasrat untuk menjalankan keputusan-keputusan untuk persoalan-persoalan itu. seorang pemimpin mengenal dan memahami kebutuhan-kebutuhan dari orang-orang yang bukan pemimpin. seringkali, inilah yang menjadi akibat untuk mengembangkan suatu lingkungan saling pengertian, yang timbul dari banyak sidang-sidang partisipasi dan konsultasi.

Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan dan memberikan sumbangannya untuk menjaikan sebuah rencana suatu kenyataan. pemimpin itu menyampaikan rencana itu kepada sekutu-sekutunya, menjelaskan

dari maksud dari kegiatan itu, mengatakan apa yang akan di buat oleh setiap anggota, berusaha untuk membangkitkan kegembiraan, dan berusaha untuk menyelesaikan setiap perselisihan di kalangan anggota-anggotanya. pada dasarnya, sang pemimpin memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya bukan pemimpin untuk memenuhi rencana itu dan menyelesaikan pekerjaan yang kehendaki itu.

Para pemimpin juga menjalankan sebuah fungsi lainnya, yang sangat penting. mereka mencoba untuk memahami persoalan-persoalan yang di hadapi para anggota dan juga perasaan-perasaan mereka terhadap persoalan-persoalan ini, pekerjaan mereka, sekutu-sekutunya, dan lingkungan kerja. seringkali kegiatan ini di abaikan dalam pembahasan-pembahasan kepemimpinan mengenai masalah-masalah ini serta perasaan sekutu-sekutunya, memungkinkan para pemimpin untuk memperoleh informasi dan tanggapan-tanggapan, yang dapat di gunakan untuk memperbaiki perilaku mereka sendiri agar mutu kepemimpinan mereka dapat ditingkatkan. Misalnya, mengetahui bagaimana perasaan kawan-kawannya mengenai suatu soal tertentu, membantu pemimpin itu untuk mengambil keputusan-keputusan, dan fakta-fakta operasional yang langsung berasal dari mereka, yang melaksanakan pekerjaan itu, adalah penting untuk “meng-apraisal usaha-usaha pekerjaan yang sedang di lakukan. Selanjutnya, suatu motivasi yang dampaknya menguntungkan bagi kelompok itu, di dapati kalau pemimpin itu benar-benar menunjukkan perhatiannya terhadap apa yang di lakukan oleh anggota-anggotanya dan mengenai bagaimana pikiran mereka tentang pekerjaan yang di lakukannya. sebenarnya, terhadap interaksi-intreaksi timbal balik antara

pemimpin dan bukan pemimpin. bukannya tidak biasa non pemimpin mempengaruhi pemimpin. tanggapan mereka atas permintaan-permintaan sang pemimpin cenderung untuk sangat mempengaruhi perilaku pemimpin itu sendiri. juga, banyak pemimpin-pemimpin, yang mengindahkan benar perilaku yang di mulai oleh orang-orang bukan pemimpin. pengindahan seperti itu memberikan kepada pemimpin pegangan, mengenai kelompok itu dan menyarankan perbaikan-perbaikan dalam perilaku pemimpin itu sendiri untuk hubungan-hubungan yang lebih serasi.

C. Syarat – Syarat Seorang Pemimpin

Seorang pemimpin haruslah merasa puas dengan selesainya pekerjaan tertentu dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompoknya. tingkat kepercayaan yang di punyai kelompok itu kepada pemimpin itu, maupun kesediaan kelompok itu akan melakukan apa yang di katakan pemimpin itu kepadanya, merupakan pokok untuk keberadaan kepemimpinan itu. pengikut-pengikut haruslah percaya kepada pemimpin-pemimpinnya adalah mutlak bahwa pemimpin itu sadar akan peran yang di harapkan darinya. apa gerangan yang harus di putuskan pemimpin itu, punyakah ia kekuasaan untuk memberikan kenaikan-kenaikan upah dan untuk memberhentikan atau menerima pegawai? Tujuan-tujuan apakah yang dikerjakan pemimpin itu? jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti itu diberikan oleh peran yang di terima pemimpin itu serta tindakan-tindakan yang di ambilnya. sama pula pentingnya, bahwa pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk memutuskan, tindakan-tindakan apa yang paling baik untuk menolong mencapai tujuan-tujuan kelompok itu. ini

memerlukan suatu pengertian bagaimana tindakan-tindakan seseorang sebagai seorang pemimpin mempengaruhi anggota kelompok itu maupun pekerjaan itu sendiri. tetapi kemampuan ini mencakup lebih banyak dari membuat keputusan-keputusan saja, ia juga menghendaki agar manajer itu akan sanggup untuk menggunakan faktor-faktor tunggal situasional dan internasional, sehingga cara paling baik untuk menyelesaikan masalah-masalah dan mencapai tujuan-tujuan kelompok seseorang, di ikuti dengan tanggapan-tanggapan tak menguntungkan, ditiadakan sejauh mungkin. Memimpin merupakan suatu kegiatan yang terus-menerus. Hambatan-hambatan, yang melekat pada tujuan-tujuan yang di maksudkan mengandung saran-saran untuk perbaikan-perbaikan dalam kepemimpinan itu. perasaan-perasaan dari anggota kelompok itu berubah-ubah, sebagaimana juga kemampuan-kemampuan serta sikap-sikap mereka. Pemimpin itu adalah dinamis dan agar dapat jadi efektif ia haruslah selalu di sesuaikan pada waktunya.

Jenis kepemimpinan yang di gunakan haruslah berbeda-beda menurut situasi kerja tertentu yaitu; perilaku yang sama tidak sama pula efektifnya dalam segala keadaan. karena pemimpin yang khas itu jai terlibat dalam situasi-situasi yang berbeda-beda, maka akibatnya adalah, bahwa sesudah beberapa waktu, seorang pemimpin haruslah mempunyai sekedar dalam memimpin, suatu hal yang di anggap sangat sulit oleh banyak pemimpin. ini menyarankan pekerjaan seorang manajer itu lebih banyak di sesuaikan dengan suatu gaya kepemimpinan itu di sesuaikan dengan prasyarat-prasyarat kerja. Jika ini di lakukan, maka dapatlah di praktekkan salah satu dari berikut:

- a. Mengubah keanggotaan kelompok itu untuk memperbaiki hubungan pemimpin itu dengan kelompok.
- b. Mengubah kekuasaan formal pemimpin itu.
- c. Sesuaikan struktur tugas, perinci beberapa point, tentukan yang lain-lain dalam garis-garis besarnya, dan biarkan yang lain-lainnya kepada inisiatif dan yang lebih di sukai oleh pemimpin itu.

D. Sikap – Sikap Kepemimpinan

Sebuah pengaruh yang sangat penting atas kepemimpinan adalah pandangan pemimpin itu atas anggota-anggota kelompok kerja. Dua segi yang sangat bertentangan dari pandangan itu yang mungkin timbul, di beri nama “Teori x” dan “Teori y” Oleh Douglas Mc Gregor pada penghujung tahun-tahun lima puluhan. Ciri-ciri utama dari teori X adalah bahwa kebanyakan pegawai: 1. Bekerja sedikit mungkin dan menentang perubahan ; 2. Harus di bujuk, di beri ganjaran, di hukum, dan di awasi, sehingga perilaku mereka memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi. dan 3. Menghendaki pengarahan dan menghindari tanggung jawab. Sebaliknya teori Y mempertahankan, bahwa kebanyakan pegawai : 1. Tidak dengan sendirinya harus tidak suka bekerja. 2. Mempunyai kemampuan untuk memikul tanggung jawab atas kerjanya dan mempunyai potensi untuk membangun, tetapi manajemen dengan tindakan-tindakannya harus membuat mereka sadar akan kemampuan ini ; dan 3. Ingin mencapai penghargaan sosial dan kepuasan yang di perolehnya dari karya

Mc Gregor adalah saran, bahwa sikap seorang pemimpin terhadap sifat manusia mempunyai pengaruh besar terhadap cara bagaimana orang itu bersikap sebagai

seorang pemimpin. Yang lain-lain juga meneliti hubungan antara sikap seorang pemimpin terhadap sifat manusia mempunyai pengaruh besar terhadap cara bagaimana orang itu bersikap sebagai seorang pemimpin. Yang lain-lain juga meneliti hubungan antara sikap seorang pemimpin dan hasil pekerjaan perorangan dalam kelompok itu. Khususnya hubungan antara harapan seorang pemimpin dan hasil pekerjaan perorangan dalam kelompok itu, memperoleh banyak perhatian. J. Strenling Livingston sudah meneliti hubungan antara harapan manajer dan hasil pekerjaan yang dicapai oleh orang-orang bawahan. Jika harapan manajer itu tinggi, maka mungkin produktivitas tinggi pula. Sebaliknya, jika harapan manajer itu rendah, maka produktivitas dari orang bawahan itu mungkin rendah pula. Pendapat-pendapat Livingston itu di simpulkan sebagai berikut:

Apa yang di harapkan seorang manajer dari orang-orang bawahannya dan cara ia memperlakukan mereka, sangat menentukan pekerjaan mereka serta kemajuan kariernya. Sebuah ciri khas tunggal dari para manajer yang unggul adalah kemampuan mereka untuk menciptakan harapan-harapan besar mengenai pekerjaan, yang di penuhi orang-orang bawahan, Manajer yang kurang giat gagal untuk mengembangkan harapan-harapan yang serupa, dan sebagai suatu akibatnya, produktivitas orang-orang bawahannya pun menderita karenanya. lebih sering dari tidak, orang-orang bawahan ternyata melakukan apa yang mereka percaya di harapkan dari mereka untuk di buat.

Untuk dapat berkualifikasi untuk kepemimpinan seseorang haruslah mempunyai konsep-konsep mental dan fisiologi tertentu. Di atas segala-galanya, seorang pemimpin memerlukan suatu filosofi dasar tentang hidup dari

pekerjaan,yang memberikan suatu kerangka untuk kepemimpinan itu. orang harus yakin sedalam-dalamnya kemungkinan kenaikan an kemajuan,haruslah yakin bahwa tujuan-tujuan itu dapat di capai dan harus pula mempunyai kemampuan untuk di capainya. Selanjutnya, pemimpin itu harus bersedia untuk membayar harga,yang diminta oleh kepemimpinan. Harus dilakukan pengorbanan dan harus pula di perhitungkan frustasi-frustasi. Seterusnya pemimpin itu haruslah bersedia beroprasi di mata orang banyak. Sebagian orang akan memuji usaha-usahnya yang lain-lain akan jadi iri hati dan dengan lantang menyuarakan kritik-kritiknya. yang terakhir pemimpin itu menerima kenyataan, bahwa apa yang di capai, buat sebagian tergantung dari wilayah di mana ia tinggal. Keadaan-keadaan darurat mungkin menimbulkan peluang-peluang bagi pemimpin itu. Keadaan-keadaan soal dan ekonomi yang berubah-ubah mungkin mengacaukan usaha-usaha paling baik dari pemimpin itu. Penelitian yang berjalan mengungkapkan,bahwa kepemimpinan yang berhasil, menghendaki suatu pengertian yang mendalam mengenai orang-orang yang terlibat dalam keadaan tertentu. Pengembangan kecakapan yang berikut terutama sekali di perlukan:

1. Objektivitas terhadap hubungan serta perilaku manusia.

Pemimpin itu haruslah bisa memandang orang –orang serta perilaku mereka dengan cara yang tak berprasangka dan tanpa emosi. Seharusnya pemimpin itu tidak boleh mempunyai perangai untuk berpraduka. Untuk setiap tindakan besar, ia harus mampu mengidentifikasi pengaruh-pengaruh dan tanggapan-tanggapan yang ditimbulkan. Pemimpin itu haruslah mempunyai

kemampuan untuk memutuskan,apa yang menyebabkan tangapan-tanggapan itu akan terjadi dan mampu untuk membuktikan kesimpulannya.

2. Ketangkasan berkomunikasi dan sosial.

Pemimpin itu haruslah mampu untuk berbicara dan menulis terus terang dan menyimpulkan dengan teliti pernyataan-pernyataan dari orang-orang lain. Selain itu,pemimpin harus mudah didekati, mengenal kelompok-kelompok dan pemimpi-pemimpin informalnya,menyeluruh memberi tahukan tujuan-tujuan dan berusaha untuk bekerja sama dengan kawan-kawan lain.

3. Ketegasan.

Kemampuan untuk memproyeksikan diri secara mental dan emosional kedalam posisi seseorang pengikut menolong seorang pemimpin untuk memahami pandangan-pandangan,pegawai-pegawai serta keyakinan-keyakinan dan tindakan-tindakan mereka. Ketegasan menimbulkan rasa hormat bagi pendapat orang lain,bahkan walaupun mungkin ia tidak sependapat dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan orang itu.

4. Sadar akan diri sendiri.

Pemimpin itu perlu mengetahui kesan apa yang di buatnya pada orang-orang lain. Haruslah di lakukan usaha-usaha untuk memenuhi dengan berhasil peran yang di harapkan oleh para pengikut.

5. Mengajarkan.

Salah satu cara terbaik untuk memimpin,mengembangkan dan mengilhami orang banyak adalah dengan mengajarkan sesuatu. Pemimpin itu haruslah mampu untuk menggunakan kecakapan untuk mengajar secara yang menguntungkan

melalui mengilhamimendemonstrasikan,membetulkan dan menunjukan dengan contoh-contoh.

2.2.2 Model – model Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Transaksional

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini di kembangkan oleh James Macgregor Burns yang menerapkan konteks politik. Gagasan ini selanjutnya di sempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993). Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat di pilah secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan di butuhkan setiap organisasi.

Selanjutnya Burn (dalam Pawar dan Eastman, 1997, Keller, 1992) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hierarki kebutuhan manusia. Menurut Burn (dalam Pawar dan Eastman,1997) keterkaitan tersebut dapat di pahami dengan Gagasan bahwa kebutuhan lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat di penuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, Keller (1992) mengemukakan bahwa

kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. Sejujurnya pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Kohler (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut terhadap karyawan. Oleh karena itu Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk menahulukan kepentingan kelompok dan organisasi.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi.

Hubungan antara persepsi kepemimpinan Transformasional berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass (dalam Howell dan Hall – Mendenhall, 1999) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu karisma, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha – usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan.

3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Bass (dalam Howel dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan, dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam organisasi. Menurut Bycio dkk. (1995) serta koh dkk. (1995) kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya kepada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawannya yang melibatkan hubungan pertukaran – pertukaran tersebut di dasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Berbagai penelitian yang dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja. penelitian yang dilakukan oleh Pooper dan Zakkai dalam Bass (1994) menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi sangat besar. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas dan motivasi

yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menumbulkan kesadaran para pengikut dengan menyerukan cita – cita yang lebih tinggi dan nilai – nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan bukan di dasarkan atas emosi seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian,. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan nilai – nilai relevan bagi proses pertukaran (perubahan), seperti kejujuran, keadilan an tanggung jawab.

Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pengikut dan pemimpinnya . Pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas . pengikut mau bekerja sama di karenakan ada hal – hal yang ia kejar sebagai reward . Sementara itu , yang dikerakan mungkin bukan tujuan pribadinya , melainkan merupakan tujuan sang pemimpin .

Di dalam kepemimpinan transaksional , terdapat unsur – unsur sebagai berikut :

1. Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual .
2. Unsur prestasi yang terukur
3. Unsur reward atau upah yang yang di pertukarkan dengan loyalitas

Ciri dari kepemimpinan transaksional sudah jelas sejak awalnya . Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur di atas terpenuhi , sekaligus memuaskan keua belah pihak . Meskipun demikian ,terkadang ditemukan kenyataan bahwa pengikut tidak memiliki pilihan yang lebih baik daripada yang di tawarkan oleh pemimpin .

Dibandingkan dengan kepemimpinan Transformasional , Banyak yang menganggap pola kepemimpinan Transaksional ini terasa sedikit mengandung unsur ual beli dan merupakan sesuatu yang agak bernuaansa komersial , namun sesungguhnya tidaklah demikian . Kepemimpinan transaksional haruslah di pandang dari sisi ilmu dan sudut pandang intelektual yang netral . apabila tidak , kita akan terjebak dalam situasi perdebatan yang tidak perlu tentang motivasi , komersial dan masalah istilah .

Kepemimpinan Transaksional menjawab kelemahan – kelemahan yang terdapat pada kepemimpinan Karismatik dan kepemimpinan Transformasional . Memang ada hal – hal yang harus di pertukarkan , mengingat tidak ada sebuah sistem yang sempurna , demikian pula sistem kepemimpinan .

Pada Kepemimpinan Transaksional , seorang pemimpin tidak perlu memiliki figur yang sempurna seperti pada kepemimpinan karismatik , Pemimpin tersebut juga tidak perlu memiliki superioritas dalam bidang tertentu , seperti yang terdapat pada kepemimpinan Transformasional . Kepemimpinan Transaksional juga tidak selalu terkait dengan uang di dalam hubungan kontraktualnya . Meskipun ada ciri reward di dalamnya , namun reward yang di maksud tidaklah selalu berupa uang atau hal – hal komersial semata .

Sistem Keemimpinan Transaksional juga memudahkan sistem manajemen modern , dimana tidak harus anak dari pemilik perusahaan yang melanjutkan kepemimpinan perusahaan yang di dirikan oleh orang tuanya . keuntungan dari sistem ini adalah bahwa sang anak bisa memilih untuk meneruskan usaha ayahnya

atau menyerahkan usaha tersebut untuk di kelola oleh seorang profesional dan membuat bisnis yang lain , tanpa kehilangan haknya atas perusahaan sang ayah .

Contoh – contoh Kepemimpinan Transaksional :

1 . Seorang ayah menjanjikan kepada anaknya yang pandai , apabila nanti si anak naik kelas dan mendapatkan rangking pertama di kelas , maka ia akan di ajak berwisata alam dan mengarungi arum jeram bersama – sama . Di dalam contoh tersebut , si ayah mengetahui bahwa anaknya akan sanggup naik kelas dan dan menjadi juara dengan atau tanpa adanya reward yang di janjikan . Ayah senang apabila anaknya berhasil mencapai apa yang di janjikan dan tidak merasa rugi . Ayah juga tidak mempertukarkan hal yang merugikan dari dirinya dengan prestasi sang anak . janji si ayah terhadap anaknya ini berbeda dengan pertaruhan yang bersifat win – lose . (Tikno Lensufiie 2006)

2. Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional dapat di ukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. seorang pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai hasil – hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih memntingkan organisasi negara daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan (menstimulus) kebutuhan – kebutuhan mereka yang lebih tinggi. kepemimpinan transformasional mencakup empat komponen, yaitu kharisma, stimulasi

intelektual, inspirational dan perhatian yang individualisasi. Kharisma dapat di definisikan sebagai suatu proses dimana seorang pemimpin para pengikut dengan menimbulkan emosi – emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah – masalah mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah – masalah dari perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman – pengalaman tentang pengembangan diri kepada pengikut.

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara – cara tertentu (Yukl, 1989) Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa di percaya, di hargai, royal dan respect kepada pemimpinnya. pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang di harapkan. Sedangkan menurut O'leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melalui status quo atau yang mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa di lakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh – sungguh di artikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya di gunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan di anggap sebagai kondisi yang melatar belakangi proses tersebut, tetapi dalam praktek, proses perubahan itu di jalankan dengan bertumpu pada penekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, dimana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk di manipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar – besarnya (Bass, 1990; Avolio, 1990; hater dan Bass, 1988, seperti dikutip oleh Hartono, 1991.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kerja.

- **Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Tichi dan Devana dalam Bass (1990), mengatakan bahwa kriteria yang seharusnya dimiliki bagi pemimpin transformasional adalah :

1. Mereka memandang diri mereka sendiri sebagai pelopor perubahan.
2. Mereka tidak takut untuk mengambil resiko, namun tidak gegabah.
3. Mereka percaya pada tiap orang dan memperhatikan kebutuhannya .

4. Mereka dapat mengidentifikasi dan menyampaikan serangkaian nilai – nilai utama yang dimilikinya.
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap ide baru.
6. Mereka adalah pemikir yang disiplin an berhati – hati.
7. Mereka yakin akan instusinya sendiri.

Bass dan Avolio, 1993 mengindikasikan inspirasional termasuk ciri – ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual. yang pertama adalah karismatik, karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin di anggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang di anggap benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang di inginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik apat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja extra karena mereka menyukai pemimpinnya. Kedua, adalah inspirasional. Yakni pemimpin inspirasional menurut Yukl dan Fleet (dalam Bass, 1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas – tugas kelompok dan dapat mengatakan hal – hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Ketiga, Stimulasi intelektual. Menurut Yulk (1998 ; Deluga ; 1998 ; Bycio, dkk 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan – persoalan tersebut

melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer dan Bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah. Keempat, Perhatian secara individual adalah perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Zalesnik (1977 ; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan – bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan Monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang di tunjukan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang di berikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila di bandingkan dengan seniornya. *Extra effort* ini di anggap memiliki keterkaitan secara langsung an positif dengan hasil kerja yang di harapkan. Penelitian – penelitian yang telah banyak dilakukan memberikan hasil yang menarik pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan *extra effort* dari bawahan. penelitiannya bahwa faktor – faktor

transfasional dan transaksional secara bersamaan dapat mempengaruhi kinerja.

Hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan simulasi permainan manajemen yang dilakukan oleh Avolio, Bruce, Waldam, David, Einsten dan Walter (1998) bahwa kepemimpinan transaksional aktif dan transformasional berkolerasi engan efektivitas organisasi dalam tingkat lebih tinggi sehingga menyebabkan kinerja tim lebih tinggi. Penelitian tersebut juga membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional aktif berkolerasi signifikan dengan kinerja yang merupakan efektivitas karena extra effort bawahan. Bukti penelitian tersebut sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Bass (1985), pada intinya konsep kepemimpinan transaksional menggambarkan pimpinan yang mengenali kebutuhan bawahannya dan melakukan pertuakarn reward untuk tingkat kinerja yang diharapkan dari bawahannya.Selanjutnya dikatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional menggambarkan pemimpin yang tidak meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas dan meningkatkan kesadaran bawahan untuk memperluas dan meningkatkan kebutuhan dan mendorong bawahan mentrandensikan minat pribadi ke tujuan yang lebih luas. Perluasan nilai – nilai kerja ini di anggap akan meningkatkan kinerja dan upaya bawahan.

Seorang pemimpin transformasional dapat di ukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk

melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Seorang pemimpin transformasional memotivasi para pengikut dengan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau negara daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan (menstimulus) kebutuhan – kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh – sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya menggunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan di anggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktek, proses perubahan itu di jalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung di pandang sebagai entiti ekonomik yang siap di manipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar – besarnya (Bass, 1990 ; Bass dan Avolio, 1990 ; Hater dan Bass, 1988, seperti dikutip oleh Hartanto, 1991)

Dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pimpinannya,

sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional dapat di definisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut empat I (Bass dan Avolio, 1994), yaitu Idealized Influence (charisma), Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (behaviour integrity) atau persepsi terhadap kesesuaian antara espoused values dan enacted values (Simon, 1999). Dengan kata lain nilai – nilai yang di ungkapkan lewat kata – kata kongruen dengan nilai – nilai yang ia wujudkan dengan tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh yang bertindak sebagai role model positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. ia sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama, hanya menggunakan kekuasaannya bila perlu, dan tidak memanfaatkan untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan sense of mission, serta menanamkan rasa bangga pada baahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respect, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka ber keinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin dan (2) Inspiration Motivation, yakni pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspresi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan sebagai simbol untuk memfokuskan usaha dan tindakan, dan mengexpresikan tujuan penting

dengan cara – cara sederhana. ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisnya di antara rekan kerja dan bawahannya.

Kouzes dan Posner (1998) mengemukakan ada lima langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional, diantaranya : 1. mempertanyakan praktik yang ada pada saat ini, 2. menginspirasi bersama, 3. membantu orang lain untuk bertindak, 4. memperagakan atau mempraktikkan cara merealisasi visi baru, 5. mampu mengambil hati bawahan.

Lebih lanjut pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahap proses transformasi. Apabila cara – cara lama tidak sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategi dan motivasional. Visi tersebut menyatakan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus Berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

3. Kepemimpinan Otoriter

Yaitu gaya kepemimpinan dimana pengambilan keputusan dalam segala hal terpusat pada seorang pemimpin. Para bawahan hanya berhak menjalankan tugas-tugas yang diatur pemimpin.

4. Kepemimpinan Laissez faire

Pada Model Kepemimpinan Laissez faire ini seorang pemimpin praktis tidak pemimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri dia

hanya simbol pemimpin saja. Dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, biasanya kedudukannya sebagai pemimpin dia dapat melalui penyogokan, suapan, atau berkat sistem nepotisme.

Ringkasan pemimpin *laissez faire* pada hakikatnya adalah bukan seorang pemimpin dalam arti sebenarnya sehingga bawahan dalam situasi kerja demikian sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa disiplin, bekerja sendiri-sendiri dengan irama tempo "semau gue" (Kartono, 2005:71).

5. Kepemimpinan Demokratik

Yaitu model kepemimpinan dimana dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi, seorang pemimpin mengikut sertakan atau bersama-sama dengan bawahannya, baik mewakili oleh orang-orang tertentu maupun berpartisipasi langsung (Mohyi, 1999: 177).

Jadi efektif tidaknya suatu gaya kepemimpinan itu selalu didasarkan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugasnya dan hubungan pemimpin dengan bawahannya.

6. Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan . adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fieldler dalam hubungannya dengan dimensi – dimensi empiris berikut :

- a. Hubungan pemimpin – anggota . Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut .
- b. Derajat dari struktur tugas . Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua , dalam menentukan situasi yang menyenangkan .
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal . Dimensi ini merupakan dimensi yang sangat penting ketiga didalam situasi yang menyenangkan .

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi . Dengan kata lain , suatu situasi akan menyenangkan jika :

- Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama paling tinggi)
- Tugas – tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi)
- Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat ketiga juga tinggi)

Jikalau yang timbul sebaliknya, maka menurut Fieldler akan tercipta suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. seperti yang disebutkan di muka bahwa kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas kerja. kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau hard nosed adalah sangat efektif. dan ketika situasinya ditengah – tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak.

7. Kepemimpinan Path – Goal

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontigensi, maka dapat pula didekati dari teori *path goal* yang menggunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. setiap teori yang berusaha memadukan bermacam – macam konsep kelihatannya merupakan suatu langkah yang mempunyai arah yang benar.

Teori path – goal versi house, memasukan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan efektif. model ini sama dengan kepemimpinan yang otokratis dari lippit dan white. Bawahan tahu dengan pasti apa yang di harapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2 . Kepemimpinan yang mendukung . Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri , bersahabat , mudah didekati , dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya .

3. Kepemimpinan partisipatif . pada kepemimpinan ini , pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran – saran dari para bawahannya . namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi . pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik .

Menurut teori path – goal ini macam – macam model kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda . (Miftah Toha , 2006 : hal 42)

Dua diantara faktor – faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari para bawahan , dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan – tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan . untuk situasi pertama teori path – goal memberikan penilaian bahwa : perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan suatu instrumen bagi kepuasan – kepuasan masa depan . Adapun pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha bawahan – bawahan) terhadap para bawahan jika :

perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan – kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja : dan

perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan , dukungan , dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja . jika tidak dengan cara demikian , maka para bawahan akan merasa kekurangan pada lingkungannya .

Dengan menggunakan salah satu dari empat model di atas lah , dan dengan memperhitungkan faktor – faktor yang telah di uraikan , maka pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya , dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas – tugasnya , pencapaian tujuan , kepuasan kerja , pelaksanaan kerja yang efektif . adapun usaha – usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin antara lain :

mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa di kontrol pimpinan memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan (Miftah Toha , 2006 : hal 43)

2.2.3. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam kepemimpinan Islam sebagaimana Firman Allah SWT dalam Surat annur (24) ayat 55, yang berbunyi:



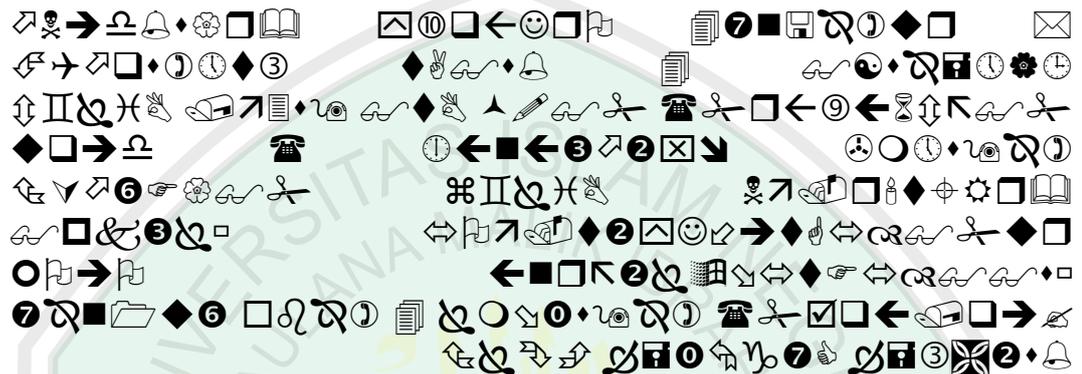
"Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik".

Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberi kedudukan, memberi tugas, memberikan motivasi, mendidik, memberikan teladan, menciptakan perubahan, dan lain-lain.

Kepemimpinan ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling pengaruh. Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi kesan searah, sedang saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Apabila dilihat dalam kenyataan kerja sama antara sekelompok orang meskipun mempengaruhi berkesan seolah-olah satu arah tapi yang dipengaruhi

pastilah bereaksi, apapun reaksinya. Jadi sebenarnya dalam pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik (Sutarto, 2006: 25).

Sebagaimana firman Allah SWT, dalam Surat Huud ayat 61 yang berbunyi:



"dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya[726], karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)."

Dari ayat diatas, jelas bahwa manusia sebagai pemimpin dimuka bumi ini ditugaskan untuk memakmurkan bumi dan seisinya, sehingga saling pengaruhi atau saling interaksi antar anggota dari suatu kelompok.

Beberapa teori kepemimpinan lainnya juga dapat ditemukan pada diri Muhamad SAW. Misalnya, empat fungsi kepemimpinan (the rules of leadership) yang di kembangkan oleh Stephen Covey. konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki empat fungsi kepemimpinan, yakni sebagai perintis, penyelaras, pemberdaya dan panutan.

Fungsi perintis mengungkap bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stekholdernya, misi dan nilai – nilai yang di anutnya, serta berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu kemana perusahaan akan di bawa dan bagaimana caranya agar sampai disana. fungsi ini ditemukan pada diri Muhammad SAW karena beliau melakukan berbagai langkah dalam langkah mengajak umat manusia ke jalan yang benar. Muhammad SAW telah berhasil membangun suatu tatanan sosial modern dengan memperkenalkan nilai – nilai kesetaraan universal, semangat kemajemukan, *rule of law*, dan sebagainya. Sistem sosial yang di akui terlalu modern dibanding zamannya itu dirintis oleh Muhammad SAW dan kemudian dikembangkan oleh para khalifah sesudahnya. *Fungsi penyelarar* berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. sang pemimpin harus memahami betul apa saja yang bagian – bagian dalam sistem organisasi perusahaan. Kemudian ia menyelaraskan bagian – bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan. dimana Muhammad SAW mampu meyelaraskan berbagai strategi untuk mencapai tujuannya

Dalam menyiarkan agama islam dan membangun tatanan sosial yang baik dan modern. ketika banyak para sahabat yang menolak kesediaan beliau untuk melakukan perjanjian perdamaian Hundaybiyah yang dipandang menguntungkan pihak musyrikin, beliau tetap bersikukuh dengan kesepakatan itu. terbukti, pada akhirnya perjanjian tersebut terbalik menguntungkan kaum muslim dan pihak musyrikin meminta agar perjanjianitu dihentikan. beliau juga dapat membangun

sistem hukum yang kuat, hubungan diplomasi dengan suku – suku dan kerajaan di sekitar madinah, dan sistem pertahanan yang kuat sehingga menjelang beliau wafat, Madinah tumbuh menjadi negara baru yang cukup berpengaruh pada waktu itu.

Fungsi *Pemberdayaan* berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat. Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang di embannya. ia juga harus mengerti dengan dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang dimiliki oleh setiap karyawan yang di pimpinnya. Siapa mengerjakan apa ? untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut ? Bagaimana caranya ? Dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya ? sejarah kenabian menceritakan kecakapan nabi Muhammad SAW dalam mensinergikan berbagai potensi yang dimiliki oleh para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Sebagai contoh, dalam mengatur strategi perang Uhud, beliau menempatkan pasukan pemanah di punggung bukit untuk melindungi pasukan infantri muslim. Beliau juga bijak mempersaudarakan antara kaum Muhajirin dan kaum Anshar ketika mulai membangun masyarakat Madinah. Beliau mengangkat para pejabat sebagai amir (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi dan rekam jejak (*track record*) yang mereka miliki. tidak heran, dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama (sekitar 10 tahun), beliau telah mampu mendirikan dasar –

dasar tatanan sosial modern. Pemimpin dunia lainnya mungkin butuh waktu yang lebih lama untuk mencapai hal semacam ini.

Fungsi panutan. mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para pengikutnya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku an keputusan – keputusan yang di ambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya. Muhammad SAW dikenal sangat kuat berpegang pada keputusan yang telah di sepakati. Menjelang perang Uhud, suara – suara yang menginginkan agar kaum ‘ Muslim ‘ menyambut pasukan Musyrik di luar Madinah lebih banyak daripada yang ingin bertahan di pinggiran Madinah. Rasulullah SAW pun pada awalnya memilih pendapat yang kedua. Tetapi karena mengikuti prosedur suara terbanyak, akhirnya di ambil keputusan untuk menyongsong pasukan mekkah diluar Madinah. Belakangan para sahabat menyadari bahwa mereka terlalu memaksakan kehendak mereka terhadap beliau dan meminta beliau untuk memutuskan apa yang menurut beliau dan Allah merupakan jalan terbaik.

Rasulullah SAW menjadi panutan dalam melaksanakan nasihat dan saran – sarannya demikian juga dalam menjadi pribadi yang mulia. Beliau adalah seorang yang sangat dermawan kepada siapapun yang datang dan meminta pertolongan jauh sebelum mengatakan, “ Belia memikul batu, mengambil skop tanah ketika membangun Masjid Nabawi, membawa linggis ketika menggali parit (Khandaq) waktu mengajak umatnya, “ Mari membangun bersama. “ sebelum bersabda, “ yang paling baik di antara kalian adalah yang paling baik dengan

keluarganya, “ beliau mencontohkan kelemahlembutan terhadap anggota keluarganya.

Masih banyak bukti – bukti kepemimpinan yang baik sebagaimana yang dikemukakan oleh para guru kepemimpinan dan manajemen modern terhadap pada diri Muhammad SAW. Tentu saja kepemimpinan yang di contohkan oleh rasulullah SAW tidak harus menunggu pembenaran dari teori – teori kepemimpinan dan manajemen modrn karena apa yang beliau contohkan telah terbukti berhasil. Sebagai gambaran bahwa pada diri Muhammad Saw ditemukan berbagai karakter pemimpin yang dirumuskan oleh para guru leadership, berikut beberapa teori kepemimpinan dan aplikasinya pada kepemimpinan Rasulullah SAW .

Bukankah Rasulullah Saw adalah seorang pemimpin yang transnasionaional ? Muhammad Saw adalah seorang pemimpin visioner, beliau sering memberikan berita gembira mengenai kemenangan dan keberhasilan yang akan diraih. Visi yang jelas ini mampu membuat para sahabat tetap sabar dan tabah meskipun perjuangan dan rintangan begitu berat. Beliau juga dikenal memiliki integritas yang tinggi, berkomitmen dengan apa yang dikatakan dan diputuskan, dan mampu membangun tim yang tangguh seperti terbukti dalam berbagai ekspedisi militer. Beliau juga seorang pemimpin yang sangat amnah. Beliau terkenal sebagai orang yang sangat terpercaya (Al-Amin) dan ini di akui oleh musuh-musuhnya Abu Sufyan ketika ditanya Hiraklius (Kaisar Romawi) tentang perilaku Muhammad Saw. Seorang pemimpin yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, dan juga pemberani, kesanggupan memikul tugas kerasulan

