

Sholehuddin, M.Pd.



KEPEMIMPINAN PEMUDA DALAM BERBAGAI PERSPEKTIF

	PERPUSTAKAAN MAN MUARADUA		
NO	3701 1001		
TGL	05-01-2009		
KELAS	PR	RT	(HD)
ASAL			



KEPEMIMPINAN PEMUDA DALAM BERBAGAI PERSPEKTIF

ISBN 978-979-3432-76-2

Penyusun : Sholehuddin, M.Pd.
Editor : Dra. Zusiyanah Samosir

Cetakan Pertama, September 2008

Penerbit

PT INTIMEDIA CIPTANUSANTARA
(Anggota IKAPI Nomor: 059/DKI/97)
Jl. Pule No. 30, Centex Raya Ciracas Jakarta Timur 13740
© (021) 87780462, 87780463 Faks. (021) 8412022
e-mail: imcn_office@yahoo.co.id

- **Nomor Penerbitan** : 119/IMCN/IX/08
- **Ukuran Buku** : 15,5 cm x 23 cm
- **Font/Size** : TrebuchetMS/12 point
- **Setting/Layout** : Tim IMCN
- **Design Cover** : Irwan Kuswandi

Dicetak oleh : **PT NUSANTARALESTARI CERIAPRATAMA**
Jl. Hos Cokroaminoto Kav. 57-58 (D/H. Jl. Ciledug Raya)
Ciledug - Tangerang 15157
Isi di luar tanggung jawab percetakan

© Hak pengarang dan penerbit dilindungi Undang-undang
Dilarang memproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Pemuda merupakan harapan bangsa. Maju mundurnya suatu bangsa ditentukan oleh kualitas pemuda-pemudanya. Demikian juga dengan negara kita, pemuda merupakan salah satu kekuatan terbesar bagi bangsa Indonesia. Krisis multidimensi yang menimpa bangsa Indonesia saat ini membutuhkan peran serta para pemuda untuk membantu mengatasinya. Bangsa kita membutuhkan pemuda-pemuda yang tangguh yang memiliki jiwa kepemimpinan yang handal untuk meneruskan cita-cita para pendiri bangsa ini.

Untuk menghasilkan pemuda dengan jiwa kepemimpinan yang handal dalam segala aspek kehidupan, diperlukan wadah-wadah sebagai tempat para pemuda untuk melatih dan mengembangkan kemampuan mereka. Untuk melatih jiwa kepemimpinan para pemuda dapat melalui organisasi-organisasi. Dalam organisasi para pemuda dapat berlatih mengembangkan diri, karena struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Contoh organisasi kepemudaan yang dapat menjadi tempat melatih jiwa kepemimpinan para pemuda adalah KNPI, organisasi kesehatan, organisasi keagamaan, dan organisasi pemuda yang ada di kampus-kampus seperti Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Resimen Mahasiswa, Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM).

Untuk itu sangat penting dilakukannya pengembangan organisasi kepemudaan agar kita dapat melahirkan pemuda yang mampu memimpin dalam berbagai perspektif kehidupan. Buku yang berjudul *Kepemimpinan Pemuda dalam Berbagai Perspektif* dibuat untuk menambah wawasan para pemuda agar mereka nantinya dapat menjadi pemimpin yang benar-benar dapat diandalkan dalam berbagai aspek kehidupan.

Harapan kami buku ini dapat memberikan sumbangan atau masukan bagi pengembangan sumber daya pemuda Indonesia untuk mempersiapkan diri mereka menjadi pemimpin dalam berbagai perspektif demi kemajuan bangsa dan negara.

Penulis

DAFTAR ISI

PENGANTAR		iii
DAFTAR ISI		v
BAB I ORGANISASI KEPEMUDAAN		
A. Pengertian Organisasi		1
B. Struktur Organisasi		4
C. Pengembangan Organisasi Kepemudaan		10
BAB II KEPEMIMPINAN		
A. Pendahuluan		15
B. Definisi Kepemimpinan		17
C. Sifat dan Karakteristik Kepemimpinan		25
D. Tugas-Tugas Pemimpin		35
E. Kepemimpinan Strategis		37
BAB III TEORI KEPEMIMPINAN		
A. Pandangan Terhadap Kepemimpinan		43
B. Teori-Teori Kepemimpinan		45
BAB IV MOTIVASI KEPEMIMPINAN		
A. Pendahuluan		55
B. Pemaknaan Motivasi		56
C. Teori Motivasi		58
BAB V KERJA SAMA TIM DALAM KEPEMIMPINAN		
A. Pendahuluan		61
B. Membangun Tim		62
C. Keberhasilan Tim		68

BAB VI PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN	
A. Persepsi	73
1. Pengertian dan Proses Persepsi	73
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Seseorang	75
3. Peranan Aspek Sosial Persepsi dalam Perilaku Organisasi	81
B. Komunikasi	83
1. Pengertian Komunikasi	83
2. Proses Komunikasi	86
3. Unsur-unsur yang Memengaruhi Proses Komunikasi	89
4. Komunikasi yang Efektif	93
5. Faktor Komunikasi yang Berperan dalam Menciptakan dan Memelihara Otoritas yang Objektif di dalam Organisasi	95
C. Keterkaitan antara Komunikasi dengan Persepsi	97
BAB VII KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF	
A. Pendahuluan	99
B. Konsep Kepemimpinan Partisipatif	100
C. Kelemahan Tipe Kepemimpinan Partisipatif ..	105
D. Efektivitas Kepemimpinan Partisipatif dalam Sebuah Organisasi	106
E. Kedudukan Pimpinan dan Anggota (Bawahan) dalam Kepemimpinan Partisipatif	108
F. Kesimpulan	109
DAFTAR PUSTAKA	111

BAB I

ORGANISASI KEPEMUDAAN

A. Pengertian Organisasi

Kata "*organisasi*" mempunyai dua pengertian umum. Pengertian *pertama* menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu kumpulan olahraga. Pengertian *kedua* berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara di mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.¹

Organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.² Jadi organisasi merupakan kumpulan orang yang bekerja sama dengan sistem tertentu dalam rangka mencapai suatu tujuan. Dari pengertian-pengertian di atas, ada beberapa kata kunci dalam organisasi, yaitu:

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000). h. 167

² James A.F. Stoner, *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro. (Jakarta: Prehallindo, 1996), h. 6

1. Terdiri dari dua orang atau lebih
2. Adanya kerja sama
3. Adanya sistem yang mengatur
4. Adanya tujuan/sasaran

Di samping itu, organisasi dapat juga diamati sebagai *living organism* seperti halnya manusia, dan sebagai produk proses *organizing*. Sebagai *living organism* yang sudah ada, suatu organisasi merupakan *output* proses panjang di masa lalu, sedangkan sebagai produk proses *organizing*, organisasi adalah alat atau input bagi usaha mencapai tujuan. Jadi ada organisasi sebagai *output* (OSO) dan ada organisasi sebagai *input* (OSI). Pada gilirannya suatu OSI menjadi OSO. Pada umumnya, OSI merupakan organisasi formal.³

Selanjutnya yang berkaitan dengan organisasi adalah pengorganisasian (*organizing*) yang merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Sedangkan pembagian kerja adalah pemerincian dan pendelegasian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan

³ Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 53-54

sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek tersebut merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.⁴

Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini.⁵

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengorganisasian ada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada anggota-anggota organisasi.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, dan para karyawan.
4. Cara di mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, , h. 167

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen*, , h. 169

Adapun pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian yaitu:⁶

1. pembagian kerja,
2. departementalisasi (departementasi),
3. bagan organisasi formal,
4. rantai perintah dan kesatuan perintah,
5. tingkat-tingkat hirarki manajemen,
6. saluran komunikasi,
7. penggunaan komite,
8. rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindari.

B. Struktur Organisasi

Struktur dapat diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas-tugas orang dan kelompok dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Struktur ini sifatnya relatif stabil, statis dan lamban berubah atau dengan kata lain membutuhkan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian.⁷

Miles, mendefinisikan bahwa struktur organisasi adalah "*Organizational Structure can be defined as the arrangement and interrelationship of the*

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen*, , h. 169

⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), cet. ke-7, h. 73

*component parts and positions of a company. An organization's structure specifies its division of work activities and shows how different or activities are linked; to some extent it also shows the level of specialization's hierarchy and authority structure, and shows its reporting relationships"*⁸ Struktur organisasi adalah pengetahuan antar hubungan bagian-bagian dan komponen dan posisi dalam suatu perusahaan/ organisasi. Struktur organisasi menspesifikkan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan saling terkait: dalam beberapa hal juga menunjukkan tingkat-tingkat spesialisasi dan kegiatan kerja. Di samping itu juga menunjukkan hirarki dan kewenangan serta menunjukkan hubungan laporan.

Hani Handoko mengemukakan bahwa "Struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja".⁹

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah susunan formal dan

⁸ Robert H. Miles, *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, California, Goodyear, 1980.

⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen*,..... , h. 169

mekanisme-mekanisme dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan sebagai perwujudan hubungan-hubungan antar komponen-komponen, bagian-bagian, fungsi-fungsi, kegiatan-kegiatan, dan posisi-posisi, juga menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki tugas dan wewenang, serta memperlihatkan hubungan pelopornya. Hal ini memberikan gambaran bahwa dalam struktur organisasi memiliki peran signifikan dalam perjalanan roda organisasi, dalam hal ini paling tidak terdapat beberapa kegunaan struktur organisasi, yaitu:¹⁰

1. Mengarahkan arus perintah dan tanggung jawab, sehingga semua orang tahu kepada siapa ia bertanggung jawab dan kepada siapa ia memberikan instruksi.
2. Mempertegas bidang tugas masing-masing sehingga tidak tumpang tindih.
3. memudahkan dalam penilaian prestasi.
4. Mengetahui siapa yang bertanggung jawab terhadap setiap persoalan yang timbul.
5. Membagi kegiatan tugas agar lebih adil dan objektif.
6. Dapat memotivasi pegawai.
7. Memudahkan memberi instruksi dan arahan.

¹⁰ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), h. 180

8. Dapat menumbuhkan kualitas dan budaya organisasi (*Organizational Culture*).

Dengan memerhatikan kegunaan struktur organisasi tersebut, agar mampu memberikan manfaat dengan lebih maksimal, maka penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan cermat dan memerhatikan berbagai aspek, baik internal yang berupa sumber daya organisasi maupun aspek eksternal yang berupa kondisi dan perkembangan di luar organisasi. Dengan struktur yang mapan, para pemimpin organisasi pun dapat mengorganisasikan institusinya secara lebih baik. Dalam hal ini mengorganisasikan merupakan proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.¹¹

Secara lebih teknis, dalam membentuk struktur organisasi harus tetap memegang prinsip-prinsip organisasi berikut ini.¹²

1. Hierarki wewenang yang jelas
2. Kesatuan komando
3. Keseimbangan wewenang dan tanggung jawab
4. Pendelegasian wewenang ke bawah bukan pendelegasian tanggung jawab

Adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut.¹³

¹¹ James A.F. Stoner, *Manajemen*, h. 11

¹² Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*....., h. 179

¹³ T. Hani Handoko, *Manajemen*,, h. 169-170

1. * Strategi organisasi untuk mencapai tujuan
Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para pimpinan dan bawahan atau para pengikut. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga jika strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah. Oleh karena itu pembentukan struktur organisasi sangat bergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Teknologi yang digunakan
Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi. Sebagai contoh, perusahaan mobil yang mempergunakan teknologi industri masal akan memerlukan tingkat standarisasi dan spesialisasi yang lebih tinggi dibanding perusahaan industri pakaian jadi yang mengutamakan perubahan mode.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi
Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangan struktur organisasi. Di samping itu orang-orang diluar organisasi , seperti pelanggan, suplier, dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

4. Ukuran organisasi

Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

Dengan demikian faktor-faktor tersebut patut dijadikan pegangan dalam rangka menentukan perancangan struktur organisasi, sehingga diharapkan struktur organisasinya menjadi lebih mapan. Di samping itu, dalam menyusun struktur organisasi, ada beberapa unsur yang harus termuat. Unsur-unsur struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut.¹⁴

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. Standarisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan. Banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformulasikan aktivitas dan hubungan dalam organisasi. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, uraian

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, , h. 170-171

tugas, program seleksi, orientasi kerja, dan keterampilan kerja.¹⁵

3. Koordinasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi dalam pencapaian suatu tujuan organisasi jelas memerlukan koordinasi dari semua jenjang.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

C. Pengembangan Organisasi Kepemudaan

Dengan jumlahnya yang mencapai 80.659.718 jiwa atau sekitar 37,2 % dari penduduk Indonesia secara keseluruhan, pemuda merupakan salah satu kekuatan terbesar bagi bangsa Indonesia. Jumlah ini merupakan populasi yang sangat besar, karena itu pemuda memiliki posisi yang strategis bagi bangsa Indonesia.

Dengan jumlah sebesar itu, pemuda terbagi dalam berbagai organisasi, baik organisasi kepemudaan seperti KNPI yang telah tersusun rapi dari tingkat pusat hingga ke daerah maupun yang lainnya. Kita bisa melihat

¹⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, h. 73

banyak pemuda yang berkiprah pada organisasi kesehatan, organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi keagamaan, dan lain sebagainya. Kita juga bisa melihat banyaknya organisasi-organisasi yang anggotanya merupakan pemuda, misalnya Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM), Resimen Mahasiswa, Palang Merah Remaja (PMR), dan lain sebagainya.

Banyaknya organisasi yang dihuni oleh para pemuda menunjukkan adanya dinamisasi aktivitas keorganisasian pemuda. Di samping itu, hal ini juga menunjukkan bahwa para pemuda dapat menjadi suatu kekuatan besar dengan berbagai organisasi yang diikutinya. Akan tetapi kondisi ini tentunya tidak bisa hanya dibiarkan, tentu akan lebih baik jika dikembangkan agar lebih besar dan bermanfaat bagi pemuda itu sendiri, terutama dalam mentransformasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Di samping itu, banyaknya pengangguran di kalangan pemuda juga semakin menunjukkan bahwa perlu adanya upaya-upaya strategis untuk melakukan pengembangan organisasi-organisasi kepemudaan. Hal ini penting mengingat dewasa ini banyak pemuda yang nampaknya lebih menyukai organisasi-organisasi yang hanya untuk kepentingan sesaat dengan mengabaikan aspek pengkaderan sebagai upaya penyiapan pemuda untuk menjadi penerus dan pemimpin di masa mendatang.

Ada beberapa pertimbangan yang menjadi alasan mengapa perlu dilakukan pengembangan organisasi kepemudaan, di antaranya:

1. Jumlah pemuda yang sangat besar bahkan mencapai 80.659.718 jiwa atau sekitar 37,2 % dari penduduk Indonesia secara keseluruhan. Tentu jumlah tersebut merupakan potensi besar yang akan sangat bermanfaat jika peran aktifnya dimaksimalkan.
2. Banyaknya pengangguran di kalangan pemuda. Persoalan pengangguran di kalangan pemuda sebenarnya sudah merupakan persoalan yang terus berlarut, bahkan setiap tahun jumlah pengangguran tersebut semakin bertambah. Hal ini patut menjadi renungan bersama, karena hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan (*skill*) pemuda ternyata masih rendah. Apakah hal ini disebabkan oleh tidak sesuainya program pendidikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, atau minimnya program-program pemberdayaan pemuda, baik dari pemerintah maupun dari kalangan swasta.
3. Banyaknya minat pemuda pada organisasi-organisasi di luar organisasi kepemudaan seperti forum-forum dan lembaga swadaya masyarakat. Hal ini patut menjadi perhatian karena pada organisasi-organisasi tersebut kurang memerhatikan aspek pengkaderan atau regenerasi. Organisasi-organisasi tersebut bahkan muncul reaktif dan banyak diarahkan untuk kepentingan-kepentingan tertentu seperti proyek dan lain sebagainya. Ini menunjukkan bahwa di kalangan pemuda terdapat pemikiran-pemikiran pragmatis

yang lebih diorientasikan pada aspek ekonomi. Oleh karena itu, pemberdayaan ekonomi di kalangan pemuda perlu mendapat perhatian serius dari berbagai kalangan.

4. Besarnya tuntutan agar pemuda mampu berpartisipasi secara aktif dalam pemberdayaan masyarakat dan pembangunan nasional. Tuntutan ini didasarkan atas pemahaman bahwa pemuda sebagai modal pembangunan. Di samping itu, pemuda juga sebagai generasi penerus kepemimpinan bangsa. Oleh karena itu, sudah semestinya pemuda terlibat secara aktif dalam berbagai *event*, baik dalam rangka pemberdayaan masyarakat maupun dalam pembangunan nasional. Akan tetapi persoalannya dilematis, di satu sisi pemuda dituntut untuk melakukan pemberdayaan masyarakat dan berperan aktif dalam pembangunan nasional akan tetapi di sisi lain pemuda sendiri juga merupakan kelompok yang perlu diberdayakan karena berbagai kelemahan, baik pada pengetahuan maupun *skill*. Jadi bagaimana mampu memberdayakan orang lain, jika ia sendiri perlu diberdayakan.

Dengan mencermati keempat alasan tersebut, terlihat semakin penting untuk dilakukan pengembangan organisasi kepemudaan. Dalam hal ini terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk pengembangan organisasi kepemudaan, yaitu:

1. Penguatan institusi terhadap organisasi kepemudaan yang sudah ada
Sebelum berbicara tentang program dan pengembangan organisasi lebih lanjut, secara institusional organisasi tersebut harus kuat dan mapan.
2. Penguatan *networking* atau akses
Banyaknya organisasi yang *stagnant* atau bahkan mengalami kemunduran, salah satu sebabnya adalah keterbatasan akses. Oleh karena itu akses dan *networking* organisasi kepemudaan harus diperluas sehingga lebih memungkinkan untuk berkiprah secara lebih luas.
3. Penguatan SDM
Persoalan sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam pengembangan organisasi. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, suatu organisasi lebih memungkinkan untuk berkembang menuju kemapanan.
4. Diberikan kesempatan dan kepercayaan
Untuk mampu berkiprah secara lebih luas, para pemuda melalui organisasi kepemudaan perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Pemberian kesempatan ini pun harus disertai dengan adanya kepercayaan (*trust*) sehingga para pemuda akan merasa lebih dihargai, dengan begitu ia dapat bekerja dengan tenang dan sungguh-sungguh.



BAB II KEPEMIMPINAN

A. Pendahuluan

Kajian tentang kepemimpinan ini tetap menarik untuk didiskusikan, karena persoalan ini tidak lepas dari perjalanan kehidupan manusia. Bagi kaum muda, persoalan kepemimpinan juga patut menjadi perhatian serius, karena pemuda merupakan generasi penerus bangsa, dan di pundaknya harapan kemajuan bangsa ini digantungkan. Ini merupakan posisi strategis pemuda dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Adhyaksa Dault menyebutnya bahwa ibarat mata rantai yang tergerai panjang, posisi generasi muda dalam masyarakat menempati mata rantai yang paling sentral dalam artian bahwa pemuda berperan sebagai pelestari budaya, kejuangan, pelopor, perintis pembaharuan melalui karsa, karya, dan dedikasi.¹

¹ Adhyaksa Dault, *Membangkitkan Kembali Peran Pemuda dan Prestasi Olahraga Indonesia yang Terpuruk*, (Jakarta: Pustaka Indonesia Press, 2007), h. 41

Bagi manusia secara umum, persoalan kepemimpinan juga menjadi sangat penting, karena diharapkan mampu mengatur pola sosialisasi dan interaksi di antara mereka, dan yang lebih penting lagi, manusia dapat berharap dengan kepemimpinan agar mampu mengatur kehidupannya dengan lebih baik. Kita bisa melihat, jangankan manusia, makhluk-makhluk lain pun memiliki kepemimpinan, seperti binatang dan lain sebagainya. Pendek kata, ketika ada suatu komunitas, maka diperlukan kepemimpinan, bahkan dalam posisi dua orang pun tetap dibutuhkan seorang pemimpin di antara mereka.

Dalam berbagai literatur ditemukan berbagai definisi tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa tokoh dan ahli. Setiap definisi tentu tidak lepas dari berbagai kelemahan dan kebaikan masing-masing, akan tetapi yang perlu diketahui bahwa masing-masing definisi tersebut memiliki latar belakang dan argumentasi serta berpijak pada latar belakang dan bidang ilmu yang digeluti.

Dengan banyaknya definisi tersebut, maka semakin banyak alternatif bagi kita untuk dijadikan perbandingan dalam rangka melaksanakan proses kepemimpinan. Secara umum, definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut bertentangan, akan tetapi pada prinsipnya definisi-definisi tersebut saling melengkapi bahkan saling menguatkan. Dalam hal ini, beragamnya definisi tersebut semakin menambah khazanah wawasan tentang kepemimpinan. Berbagai definisi kepemimpinan yang dikemukakan berikut ini pada dasarnya lebih ditujukan untuk memberikan pemahaman yang lebih

mendalam tentang konsep kepemimpinan secara lebih utuh dan komprehensif, di samping itu, untuk memberikan berbagai alternatif dan perbandingan.

B. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, akan tetapi hasilnya nyata, kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, akan tetapi sering pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya kepemimpinan merupakan seni dan sekaligus ilmu.² Pada kajian tentang kepemimpinan ini, paling tidak ada tiga istilah, yaitu **pemimpin**, **kepemimpinan**, dan **memimpin**. Pada dasarnya ketiga istilah tersebut berasal dari kata dasar yang sama yaitu **pimpin**. Akan tetapi ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu. Oleh karena itu, seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Pemimpin juga pada hakekatnya seorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan itu sendiri berarti kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.³

Istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh

² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2001), h. 152

³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan.....*, h. 88

yang dimiliki seseorang. Oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan pemimpin. Sementara itu, istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya untuk memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.⁴

Ordway Tead mengatakan bahwa "*Leadership is the activity influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable.*" Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Singkatnya, dalam pengertian yang sederhana bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan.⁵

Sejalan dengan definisi di atas, Sofyan Syafri Harahap mengungkapkan, bahwa kepemimpinan mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan untuk membentuk perilaku sesuai dengan kehendak kita. Oleh karena itu, seorang *leader* biasanya memengaruhi orang lain dengan gaya dan keahliannya memimpin tanpa mengandalkan kekuasaan.⁶

Dari definisi-definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mengerjakan hal-hal yang kita inginkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan

⁴ Semuil Tjiharjadi et all, *To Be a Great Leader*, (Yogyakarta: ANDI OFFSET, 2007), h. 30

⁵ Anasom, *Kyai, Kepemimpinan, dan Patronase*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2007), h. 2

⁶ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer.....*, h. 233

sebelumnya. Dalam hal ini seorang pemimpin berusaha semaksimal mungkin dengan berbagai upaya agar orang lain mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu, kemampuan memengaruhi ini merupakan kemampuan tersendiri bagi seorang pemimpin yang tidak banyak dimiliki oleh orang lain. Bahkan kemampuan ini merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang jika mau menjadi seorang pemimpin.

Secara lebih rinci, Ralph M. Stogdill seperti yang dikutip Anasom mengungkapkan, bahwa dalam memberi arti kepemimpinan ini, dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, yaitu:⁷

1. kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok;
2. kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh;
3. kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham atau kesepakatan;
4. kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh;
5. kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku;
6. kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi;
7. kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/ kekuasaan;
8. kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan;

⁷ Anasom, *Kyai, Kepemimpinan, dan Patronase*h. 3

9. kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi;
10. kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dan struktur.

Sedangkan Fillmore H. Sanford mengungkapkan bahwa suatu kepemimpinan yang komprehensif harus meliputi tiga fakta, yaitu:⁸

1. pemimpin dengan karakter psikologisnya;
2. para pengikut dengan masalah, sikap, dan kebutuhannya;
3. situasi kelompok yang mana pemimpin dan pengikut saling berinteraksi. Jelasnya, bahwa kepemimpinan itu tidak selalu diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Banyaknya pemaknaan terhadap kepemimpinan merupakan bukti bahwa persoalan kepemimpinan merupakan magnet yang memiliki daya tarik yang kuat, karena semua orang merupakan pemimpin, minimal bagi dirinya sendiri. Dengan kemauan dan tekad yang kuat, seseorang dapat menjadi pemimpin bagi suatu kelompok. Tanpa dilahirkan dari seorang pemimpin pun, seseorang dapat menjadi pemimpin, karena kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui jalur pendidikan maupun pelatihan.

W.A. Gerungan mengungkapkan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang bersifat gaib atau mistis,

⁸ Anasom Kyai, *Kepemimpinan, dan Patronase* , h. 3

melainkan merupakan keseluruhan dari keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang diperlukan oleh tugas pemimpin. Dalam hal ini keterampilan dan sikap itu dapat dipelajari.⁹ Keterampilan adalah kegiatan yang berhubungan dengan urat-urat syaraf dan otot-otot (*neuromuscular*) yang lazimnya tampak dalam kegiatan jasmaniah seperti menulis, mengetik, olahraga, dan lain sebagainya. Keterampilan juga merupakan kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil-hasil tertentu.¹⁰ Dengan demikian, banyaknya tokoh yang mengungkapkan pendapatnya tentang kepemimpinan itu karena kepemimpinan merupakan sesuatu yang dapat dipelajari, dapat dibentuk, dan tergantung dari lingkungan sekitarnya.

Di samping itu, dengan kepemimpinan, seseorang dapat memperoleh kekuasaan, dan kekuasaan itulah yang banyak diburu oleh orang. Bahkan seseorang dengan mengerahkan berbagai daya dan upaya untuk memperoleh kekuasaan, karena itu inti dari kepemimpinan adalah kekuasaan.

Bagi sebagian orang, kekuasaan merupakan keinginan bahkan obsesi yang hendak dicapainya dengan berbagai cara. Akan tetapi bagi sebagian lainnya kekuasaan dianggap sebagai sesuatu yang biasa dan merupakan proses berbagi peran untuk mengatur berbagai persoalan dalam rangka mencapai kebaikan

⁹ W.A. Gerungan, *Psikologi Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2002), edisi ke-2, cet. ke-15, h. 128

¹⁰ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), cet. ke-9, h. 119

bersama. Oleh karena itu, kekuasaan dianggap sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan, baik kepada yang memberi amanah maupun kepada Tuhan yang menguasai alam jagat raya ini. Dalam konteks ini, kepemimpinan merupakan konsep aktivitas yang harus dipertanggungjawabkan.

Semuil Tjiharjadi mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut.¹¹

1. Kepemimpinan adalah pengaruh – tidak lebih, tidak kurang

Definisi ini dinyatakan oleh Maxwell (1995:1), yakni bahwa ukuran sejati dan kepemimpinan adalah pengaruh – tidak lebih, tidak kurang. Definisi kepemimpinan tersebut merupakan definisi yang paling singkat, akan tetapi mengandung makna yang sangat mendalam, karena pada dasarnya proses memimpin adalah mempengaruhi orang lain agar mengikuti. Sejalan dengan hal tersebut, Waldock dan Kelly-Rawat (2004:22) bahkan menyatakan bahwa pengaruh adalah jantung kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dihubungkan dengan posisi atau jabatan tertentu, akan tetapi dihubungkan dan melekat pada kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. "Kepemimpinan adalah suatu proses untuk memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka," demikian Hughes (2002) memperkuat definisi kepemimpinan yang dinyatakan oleh Maxwell. Baik Maxwell maupun Hughes sama-sama menggarisbawahi

¹¹ Semuil Tjiharjadi et all, *To Be a Great Leader* h. 8-11

bahwa kepemimpinan adalah pengaruh. Kemampuan memengaruhi orang lain yang diperoleh dari luar struktur formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal.¹²

2. Kepemimpinan adalah kapasitas untuk menerjemahkan visi ke dalam realita.

Definisi tersebut dinyatakan oleh Werren Bennis dalam Covey (2004:74). Dengan kata lain, "Kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi di atas segalanya, baru kemudian pada langkah pelaksanaannya." Kepemimpinan merupakan suatu seni tersendiri yang dipelajari dan diterapkan dengan hati-hati. Kepemimpinan bersifat dinamis dan situasional. Artinya, tidak ada cara terbaik yang bisa digunakan dalam segala situasi yang dihadapi.

Dalam sebuah proses kepemimpinan, visi memiliki peran strategis untuk mampu mengerakkan kekuatan dan sumber daya yang ada. Dengan visi yang lugas dan mampu memengaruhi personel organisasi, maka organisasi akan berjalan dengan lancar. Karena itu, hanya orang yang visioner yang dapat menjadi pemimpin, dan hanya pemimpin yang visioner yang akan mampu mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan sukses. Kepemimpinan tanpa visi yang jelas, maka tidak akan berjalan, karena dengan visi, pemimpin dapat menggerakkan kekuatan organisasi.

¹² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, h. 153

3. Kepemimpinan adalah penyebab dari berbagai tindakan yang digerakkan orang (*people-driven actions*) secara cermat (*deliberately*) dengan cara terencana (*planned fashion*) yang bertujuan menyelesaikan agenda pemimpin (*leader's agenda*).

Definisi itu dinyatakan oleh Crosby (1996:2). Berbagai tindakan yang digerakkan orang, berarti kita sedang bergerak untuk meraih segala sesuatu melalui berbagai tindakan yang diambil orang lain. Secara cermat (*deliberately*), kita sedang berjalan menuju tujuan dengan suatu sasaran yang jelas dalam pikiran – itu berarti bahwa kita memilih orang secara teliti dan mengarahkan mereka ke arah kita. Cara terencana berarti secara nyata mempersiapkan suatu runtutan dari berbagai peristiwa yang membuat orang lain tahu apa yang akan terjadi dan apa yang dikira benar untuk dilakukan.

4. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mengkomunikasikan nilai dan potensi mereka kepada orang lain, lalu dengan sangat jelas mereka datang untuk menemukannya dalam diri mereka sendiri. Definisi terakhir itu dinyatakan oleh Stephen R. Covey.

Dengan melihat berbagai definisi kepemimpinan di atas, maka dapat dikatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin bukanlah sesuatu yang mudah, akan tetapi memerlukan keahlian khusus atau memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh orang lain. Seorang

pemimpin harus memiliki sifat *amanah* yang dilandasi dengan kejujuran, keikhlasan, kesederhanaan, kerja keras, memiliki kepribadian yang mantap, dan lain sebagainya. Pentingnya kepribadian ini karena berkaitan erat dengan keberhasilan seorang pemimpin, baik dalam kehidupan pribadinya maupun kehidupan dalam pekerjaannya.¹³

Di samping itu juga, seorang pemimpin harus memiliki karakter yang baik, kecerdasan, kemampuan berkomunikasi, keteladanan, berpikir jauh ke depan dan lain sebagainya.

C. Sifat dan Karakteristik Kepemimpinan

Sarlito Wirawan Sarwono mengemukakan sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat mempertahankan kedudukannya cukup lama dan dapat menjalankan fungsinya dengan cukup efektif adalah sebagai berikut.⁴

1. Stamina

Stamina yaitu kemampuan untuk bertahan dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan. Dengan stamina ini, seorang pemimpin yang mendapat kedudukannya karena nasib baik pun dapat mempertahankan kedudukannya itu.

¹³ Anasom, *Kyai, Kepemimpinan, dan Patronase ...*, h. 7

¹⁴ Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Umum Psikologi*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2003), h. 115

2. Ada sesuatu yang diperjuangkannya

Dalam suatu kepemimpinan, pasti ada sesuatu yang diperjuangkan, karena fungsi dari kepemimpinan itu merealisasikan apa yang diperjuangkan, termasuk memperjuangkan untuk mendapatkan kekuasaan. Tidak peduli itu berupa mempertahankan ide-ide lama atau tradisi terhadap ancaman pengaruh sesuatu yang baru, ataukah justru berupa memperjuangkan ide-ide baru terhadap kebiasaan atau tradisi lama.

3. Pemimpin harus punya pengikut

Tidak ada pemimpin yang tanpa pengikut, adanya pemimpin karena adanya yang dipimpin. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah yang mengetahui dan mengenal dengan baik sifat-sifat kelompok yang mengikutinya, sehingga pemimpin itu dapat mengatur atau mengarahkan tingkah laku kelompok pengikutnya.

Ini berarti seorang pemimpin perlu mengetahui latar belakang para pengikutnya, kondisi psikologisnya, dan berbagai masalah yang dihadapi oleh pengikutnya, dengan begitu seorang pemimpin mampu memberikan yang terbaik bagi para pengikutnya.

4. Energi

Seorang pemimpin harus mempunyai semangat dan dorongan untuk memperjuangkan cita-cita dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ia juga harus aktif dan mau terus bergerak, terus bertindak

tanpa henti. Akan tetapi yang patut menjadi perhatian di sini adalah kesesuaian antara aktivitas yang dilakukannya dengan perkataan-perkataan yang dikemukakan. Kalau tidak ada kesesuaian, maka seorang pemimpin dapat dianggap tidak konsisten. Oleh karena itu bagi seorang pemimpin diperlukan konsistensi antara perkataan dan perbuatan.

5. Kecakapan

Kecakapan sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, setidaknya-tidaknya dalam satu hal pemimpin harus lebih daripada pengikutnya. Pendek kata, pemimpin harus selangkah lebih maju dari anggotanya. Kecakapannya bisa mengenai satu hal saja, bisa dalam beberapa bidang. Dalam hal yang terakhir ini bidang-bidang itu dapat saling bersangkutan dapat pula masing-masing berdiri sendiri.

6. Kecerdasan

Kecerdasan memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ia tidak hanya dituntut untuk bekerja keras bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya, akan tetapi juga ia dituntut untuk mampu bekerja secara cerdas. Taraf kecerdasannya harus cukup tinggi untuk dapat memahami, menganalisa, dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi kelompok.

7. Karakter

Pemimpin harus berkarakter dan berkepribadian kuat. Ia tidak berubah-ubah pendirian dan kata-katanya dapat dipercaya. Ia mempunyai keyakinan akan kemampuan dirinya sendiri.

8. Pemimpin haruslah berpikiran bersih dan jujur. Ia tidak punya i'tikad lain selain memperjuangkan kepentingan kelompoknya.

Hal ini harus menjadi komitmen dari seorang pemimpin, dan komitmen ini harus mampu menjadi landasan dalam beraktivitas untuk memajukan organisasi atau kelompoknya.

9. Simpati

Seorang pemimpin harus mampu menempatkan dirinya pada kedudukan pengikut-pengikutnya dan memandang persoalan dari sudut pandangan pengikutnya. Dengan demikian ia dapat mengerti perasaan-perasaan pengikutnya. Hubungan dengan kelompoknya dapat dipelihara dalam suasana yang hangat dan pemimpin itu tidak akan dijadikan "kambing hitam" kalau terjadi ketidakpuasan atau kekecewaan di kelompoknya.

Dengan sifat-sifat tersebut, seorang pemimpin diharapkan mampu menjalankan roda kepemimpinan dengan baik. Dengan begitu, tujuan-tujuan organisasi pun dapat tercapai dengan baik pula. Tentunya hal ini sangat tergantung pada figur pribadi pemimpin itu sendiri. Dengan berbagai kelebihan yang dimilikinya,

ia dapat memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuai dengan visi misinya dengan perasaan tidak terpaksa. Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:¹⁵

1. Tanggung jawab yang seimbang

Keseimbangan dimaksudkan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut. Ini harus dilakukan dengan seimbang, jika tidak seimbang maka proses pendelegasian tanggung jawab tidak akan berjalan lancar.

2. Model peranan yang positif

Peranan adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi tertentu. Dalam hal sikap dan perilaku, seorang pemimpin menjadi teladan bagi para pengikutnya, karena segala tingkah laku pemimpin akan ditiru oleh para pengikutnya. Oleh karena itu, sudah semestinya, segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin harus positif. Pemimpin yang menyerukan untuk bekerja secara tuntas akan dituruti oleh para pengikutnya, jika pemimpin itu sendiri bekerja secara tuntas.

¹⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management ...*, h. 153-154

3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik

Pembahasan tentang komunikasi dalam kepemimpinan ini secara lengkap dibahas pada bab tersendiri. Akan tetapi dalam hal ini yang penting bagi seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mengkomunikasikan berbagai ide, pemikiran, instruksi, dan langkah-langkah strategis kepada para pengikutnya. Dalam hal ini juga, seorang pemimpin dituntut untuk menyampaikannya secara lugas, tegas, dan jelas. Ini berarti bahasa yang digunakan oleh pemimpin dalam berkomunikasi haruslah bahasa yang mudah dimengerti dalam hal ini bahasa merupakan salah satu simbol kultural yang berfungsi memberikan orientasi, komunikasi, dan pengendalian diri kepada manusia.³¹

4. Memiliki pengaruh positif

Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memengaruhi para pengikutnya untuk melakukan sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin. Di samping itu, bagi pemimpin itu sendiri, pengaruh yang telah diperolehnya seharusnya digunakan untuk hal-hal yang positif sehingga dapat menguntungkan atau dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

³¹ Ariel Heryanto et al, *Bahasa dan Kekuasaan; Politik Wacana di Panggung Orde Baru*, (Bandung: Mizan, 1996), cet. ke-2, h. 81

5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain

Untuk mampu meyakinkan para pengikutnya, tentu dituntut keahlian khusus dari seorang pemimpin. Dalam hal ini faktor komunikasi dan pengaruh menjadi sangat penting, tanpa komunikasi dan pengaruh yang baik, pemimpin tidak akan mampu meyakinkan para pengikutnya untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara total dalam mensukseskan agenda-agenda organisasi.

Di samping empat karakteristik di atas, ada beberapa karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat

Mungkin banyak orang yang mampu mengambil keputusan, akan tetapi tidak banyak orang yang mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

2. Memiliki mental pejuang

Mewujudkan tujuan-tujuan organisasi tentu membutuhkan perjuangan yang tidak sedikit. Di samping itu, roda kepemimpinan dalam sebuah organisasi juga tidak selamanya berjalan mulus, suatu saat atau bahkan sering menghadapi berbagai hambatan yang jika dibiarkan akan menghambat

bahkan menggagalkan tercapainya tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin tidak boleh menyerah dengan keadaan. Ia harus memiliki keyakinan bahwa dirinya mampu dan memiliki jalan keluar untuk mensukseskan organisasinya, dan ini hanya bisa dilakukan oleh pemimpin yang bermental pejuang.

3. Penuh inisiatif dan kreatif

Salah satu letak keunggulan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin adalah pada inisiatif dan kreativitas dalam bekerja. Dalam posisi sesulit apapun, inisiatif dan kreativitas pemimpin tetap mengalir dan itulah yang menjadikan dirinya dibutuhkan oleh para pengikutnya.

4. Semangat untuk mencapai tujuan

Dalam hal kesemangatan, seorang pemimpin justru harus memiliki semangat dua kali lebih besar dari anggota atau pengikutnya. Jika pemimpinnya tidak semangat, bagaimana mampu mengobarkan semangat para pengikutnya.

5. Penuh antusias

Dengan antusiasme yang tinggi terhadap kinerja dan peningkatan serta pengembangan organisasi, seorang pemimpin akan memberikan pelajaran berharga kepada para pengikutnya untuk selalu antusias terhadap pekerjaannya masing-masing.

6. Sederhana

Seorang pemimpin tidak perlu bersikap atau bergaya hidup glamour dan mewah. Dengan kesederhanaan, seorang pemimpin justru memberikan keteladanan kepada para pengikutnya.

7. Jujur

Sikap jujur merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Ia jujur dengan dirinya sendiri dan jujur terhadap para pengikutnya.

8. Adil

Sikap adil akan menimbulkan kepercayaan yang tinggi kepada pemimpin. Sebaliknya, sikap tidak adil justru akan memudahkan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Adil dalam pengertian ini harus mampu bersikap proporsional, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, jadi tidak mesti sama rasa sama rata.

9. Penuh keyakinan

Yakin terhadap apa yang dikerjakan merupakan bagian dari kunci kesuksesan seorang pemimpin dalam memimpin suatu pekerjaan. Ia harus memiliki keyakinan dengan apa yang dimilikinya dan dikerjakannya. Ia juga yakin bahwa ia mampu melaksanakannya.

10. Memiliki keberanian

Keberanian harus selalu melekat pada diri seorang pemimpin. Dengan keberaniannya itu merupakan suatu pemicu keberanian para pengikutnya. Kalau pemimpin tidak memiliki keberanian atau katakanlah pengecut, bagaimana mungkin ia mampu memberikan contoh kepada para pengikutnya.

11. Percaya diri dan tidak sombong

Dalam proses kepemimpinan, dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi daripada para pengikutnya. Dalam pandangan psikologi bahaya yang paling fatal bagi kebahagiaan manusia dan musuh terbesar bagi umat manusia adalah kesombongan dan percaya diri yang berlebihan. Kejengkelan orang atas perangai buruk tidak sebesar kebencian mereka atas kesombongan. Bukan saja kesombongan penyebab putusya hubungan cinta dan keserasian, akan tetapi juga mengubahnya menjadi rasa permusuhan dan membuka pintu bagi kebencian khalayak atas si sombong.¹⁷

12. Bersikap objektif

Objektivitas harus dikembangkan dan menjadi budaya dalam memimpin sebuah organisasi. Dengan bersikap objektif, para pengikutnya akan

¹⁷ Netty Hartaty et all, *Islam dan Psikologi*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), h. 113

merasa diperlakukan secara adil tanpa tendensi apa-apa.

13. Kematangan Intelektual Quotient (IQ), Emosional Quotient (EQ), dan Spiritual Quotient (SQ).¹⁸

a. *Intelektual Quotient (IQ)*

Potensi intelektual adalah kemampuan berpikir analitis dan empiris.

b. *Emosional Quotient (EQ)*

Potensi emosional adalah kemampuan merasakan suasana hati dan perasaan orang lain serta lingkungan, untuk pengambilan keputusan serta pembangunan mentalitas

c. *Spiritual Quotient (SQ)*

Potensi spiritual adalah kemampuan untuk memberikan makna tertinggi kehidupan (*ultimate meaning*).

D. Tugas-tugas Pemimpin

Berbicara tentang tugas-tugas pemimpin, maka pada prinsipnya tugas pemimpin adalah mengusahakan terciptanya kebaikan bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Ini berarti kepentingan organisasi harus diletakkan di atas kepentingan pribadinya. Pemimpin juga dituntut untuk mampu memberikan rasa aman dan nyaman bagi para pengikutnya. Ia juga dituntut untuk

¹⁸ Ary Ginandjar Agustian dalam Sekolah Staf Komando Angkatan Darat, *Bangsa Indonesia Terjebak "Perang Modern"*, (Jakarta: Seskoad, 2004), h. 383

mampu merealisasikan tujuan-tujuan organisasi dan pengikutnya, karena disadari atau tidak, bagi mereka pemimpin merupakan tempat untuk menggantungkan keinginan atau cita-citanya. Walaupun hal ini nampaknya berlebihan, akan tetapi setiap pengikut tentu meletakkan harapannya ke pundak pemimpin.

W. A. Gerungan mengungkapkan bahwa pada umumnya tugas pemimpin ialah mengusahakan supaya kelompok yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuannya dengan sebaik-baiknya dalam kerja sama yang produktif dan dalam keadaan-keadaan bagaimana pun yang dihadapi kelompoknya. Lebih lanjut Gerungan dengan mengutip Floyd Ruch mengungkapkan tiga tugas utama tiap-tiap pemimpin, yaitu:¹⁹

1. *Structuring the situation*

Pemimpin memberikan struktur yang jelas tentang situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompoknya. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu memberikan gambaran secara holistik dan memuaskan tentang berbagai situasi yang dihadapi oleh kelompoknya. Di samping itu juga, dalam menjelaskan situasi-situasi sulit, pemimpin tetap dituntut untuk mampu membuat skala prioritas dari berbagai persoalan penting yang dihadapi organisasinya. Skala prioritas inilah yang menjadi pedoman pelaksanaan keorganisasian. Tentunya dalam menentukan skala prioritas ini, kepentingan yang lebih banyak, baik tentang anggota maupun berkaitan dengan keorganisasian menjadi prioritas utama.

¹⁹ W.A. Gerungan, *Psikologi Sosial*, h. 128-131

2. *Controlling group-behavior*

Dalam tugas ini, pemimpin mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok. Sebagai pemimpin ia harus mampu mengawasi berbagai perilaku anggotanya dan menyalurkan aktivitas-aktivitas mereka sesuai dengan peraturan-peraturan keorganisasian.

3. *Spokesman of the group*

Tugas pemimpin yang terakhir adalah menjadi juru bicara bagi kelompoknya. Sebagai pemimpin ia harus mampu menjelaskan tentang keorganisasian yang dipimpinnya kepada berbagai pihak, baik berkaitan dengan keanggotaan, visi dan misi organisasi, tujuan, rencana strategis, dan lain sebagainya.

E. Kepemimpinan Strategis

Seseorang dapat menjadi pemimpin melalui tiga cara berikut ini.²⁰

1. Ia mengusahakan sendiri kedudukannya melalui perjuangan yang tidak kenal putus asa dari kedudukan yang paling rendah sampai kedudukan yang paling tinggi. Orang seperti ini sangat percaya pada dirinya sendiri dan yakin bahwa pikiran-pikirannya adalah penting dan patut diperjuangkan.

²⁰ Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Umum Psikologi*, h. 116

Orang seperti ini juga merupakan tipe pejuang yang tidak menyerah pada keadaan. Ia memiliki keyakinan yang kuat, bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk memimpin. Dengan keyakinan tersebut, ia memengaruhi orang lain untuk ikut sejalan dengannya.

2. Ia diangkat atau dipilih oleh kelompoknya. Hal ini biasa terjadi dalam kelompok yang demokratis. Ini merupakan proses demokratis, akan tetapi untuk dipilih oleh kelompoknya, ia melakukan berbagai usaha terutama meyakinkan orang lain bahwa ia memiliki kemampuan sebagai pemimpin, dan yang lebih penting lagi meyakinkan orang lain bahwa jika organisasi tersebut dipimpinnya maka akan mengalami kemajuan.
3. Ia ditunjuk oleh orang atau lembaga yang berkuasa. Ini terjadi misalnya dalam ketentaraan di mana seorang komandan menduduki jabatannya karena penunjukan atasan. Contoh kasus seperti ini banyak terjadi di berbagai perusahaan, di mana seorang pemimpin perusahaan ditunjuk oleh pemilik perusahaan.

Sukar sekali membeda-bedakan ketiga cara terjadinya pemimpin di atas dalam praktik. Apa yang sering terjadi adalah kombinasi dari ketiganya. Seorang komandan tentara misalnya, dapat ditunjuk oleh atasan untuk memimpin sebuah pasukan, karena ia sendiri

telah bekerja keras dan berjuang dengan sungguh-sungguh untuk membuktikan kemampuannya. Sebaliknya, seorang politikus yang sudah lama berusaha untuk menjadi presiden tidak akan menduduki jabatan itu kalau tidak dipilih oleh rakyat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat pula ditunjuk secara formal.²¹

Mengkaji tentang kepemimpinan strategis ini, terdapat perbandingan mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan strategis seperti yang diungkapkan oleh Stephen F. Covey dan Bernardine R. Wijana sebagaimana dikutip Semuil Tjiharjadi.²² Menurut Stephen F. Covey, kepemimpinan strategis adalah kepemimpinan yang berprinsip sebagai berikut.

1. Belajar terus menerus; mereka membaca, berlatih, dan mendengarkan masukan.
2. Berorientasi pada pelayanan; mereka melihat hidup sebagai suatu misi dan tidak hanya sebagai suatu karier.
3. Memancarkan energi positif; mereka optimistis, positif, dan modern.
4. Mempercayai orang lain; mereka tidak beraksi berlebihan terhadap perilaku negatif, kritik, dan kelemahan.

²¹ Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management ...*, h. 153

²² Semuil Tjiharjadi et al, *To Be a Great Leader ...*, h. 31-33

5. Hidup seimbang; mereka memperhatikan keseimbangan jasmani dan rohani, antara yang tradisional dan yang modern.
6. Melihat hidup sebagai petualangan; mereka menghargai hidup di luar kenyamanan.
7. Sinergistik; mereka memilih untuk memfokuskan diri pada kepentingan orang lain dan mampu membina energi-energi yang dimiliki organisasi.
8. Melaksanakan pembaruan diri; mereka memiliki karakter yang kuat dan sehat, serta berdisiplin tinggi.

Sedangkan Bernardine R. Wirjana menyatakan bahwa prinsip-prinsip yang mutlak dalam suatu kepemimpinan strategis adalah sebagai berikut.

1. Mengerti diri sendiri dan selalu memperbaiki diri sendiri.
2. Menguasai keahlian teknis.
3. Memiliki tanggung jawab dan bertanggung jawab.
4. Mengambil keputusan yang matang dan tepat waktu.
5. Menjadi peran/role model bagi karyawannya.
6. Mengenal karyawan dan memperhatikan kesejahteraannya.
7. Menyediakan informasi yang selalu diperlukan anggotanya.

8. Menumbuhkan rasa tanggung jawab.
9. Menjamin bahwa tugas-tugas bisa dimengerti.
10. Melatih anggota-anggota sebagai tim.
11. Menggunakan sepenuhnya kapabilitas organisasi.

Dari berbagai prinsip tersebut, dalam kepemimpinan strategis yang terpenting adalah sosok pemimpin tersebut merupakan orang yang mempunyai karakter pemimpin yang kuat, mampu memberikan berbagai alternatif dan yang tidak kalah penting lagi adalah mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat.

Seorang pemimpin, tentu dibutuhkan kecermatan dalam mengambil sikap, baik secara pribadi maupun keorganisasian. Secara pribadi, ia merupakan figur pemimpin yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh kepada para pengikutnya. Hal ini dapat terjadi dengan disadari ataupun tidak oleh pemimpin tersebut. Oleh karena itu, dalam situasi apapun, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Walaupun suatu keputusan sudah tepat, akan tetapi jika diambilnya sudah terlambat, maka bukan tidak mungkin keputusan yang tepat tersebut sudah tidak berarti lagi. Oleh karena itu idealnya seorang pemimpin mampu mengambil keputusan tidak hanya tepat akan tetapi juga cepat.

Banyak para pemimpin yang mampu mengambil keputusan dengan tepat, akan tetapi keputusannya sudah tidak berarti lagi, karena ia terlambat. Dalam

suatu organisasi sering dihadapkan pada pilihan-pilihan yang harus diambil secara cepat, di sinilah letak keunggulan seorang pemimpin diuji, apakah ia mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat atau tidak. Tentunya kecermatan dan wawasan ke depan mutlak diperlukan bagi seorang pemimpin.



BAB III TEORI KEPEMIMPINAN

A. Pandangan Terhadap Kepemimpinan

Sebagaimana dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, bahwa kepemimpinan sebagai proses memengaruhi dan membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Oleh karena itu, kesuksesan pemimpin dapat dilihat dari kesuksesannya dalam memengaruhi dan membujuk orang lain. Definisi ini mengkategorikan tiga elemen, yaitu:¹

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*)

Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain, dalam hal ini para pengikut atau bawahan. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ada premis bahwa para pemimpin yang peka harus mengetahui

¹ Edwin. A Locke et all., *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), cet. ke-1, h. 3-4

bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. Hal ini penting dilakukan di samping untuk menjaga kelangsungan kepemimpinan organisasi juga untuk mensukseskan pemimpin itu sendiri.

2. Kepemimpinan merupakan suatu proses

Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, tentu dengan berbagai daya dan upaya. Sebagaimana yang telah diobservasi John Gardner (1986-88), kepemimpinan lebih dari sekadar menduduki suatu posisi otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan tapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. Hal ini berarti seorang pemimpin harus penuh inisiatif dan aktif melakukan berbagai tindakan dalam mencapai tujuan organisasi dengan memberdayakan potensi-potensi yang dimiliki para pengikutnya.

3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan

Pemimpin membujuk para pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman (*punishment dan reward*), restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

B. Teori-Teori Kepemimpinan

Berbicara tentang teori kepemimpinan, tentu banyak tokoh yang mengemukakan pendapatnya, masing-masing pendapat tersebut memiliki latar belakang yang kuat dan berdasarkan keahlian masing-masing. Menurut Wunsanto paling tidak ada enam teori yaitu: teori kelebihan, teori sifat, teori keturunan, teori kharisma, teori bakat, dan teori sosial.²

1. Teori Kelebihan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena ia memiliki kelebihan-kelebihan dibanding yang lain atau para pengikutnya. Dalam hal ini kelebihan yang harus dimiliki oleh pemimpin minimal tiga kelebihan, yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, dan kelebihan badaniah. Dengan kelebihan ini, seseorang dapat mempengaruhi dan memimpin orang lain. Di samping itu, kelebihan tersebut merupakan keunggulan bagi seorang pemimpin dibanding para bawahannya, bahkan dapat dikatakan bahwa pemimpin harus selangkah lebih maju dari para bawahannya.

2. Teori Sifat

Menurut teori ini, untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang harus memiliki sifat-sifat yang lebih daripada yang dipimpin. Teori ini juga mensyaratkan adanya tiga kelebihan di atas. Akan tetapi

² Anasom, *Kyai, Kepemimpinan, dan Patronase ...*, h. 4-6

seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, dan memberikan dukungan kepada pemimpinnya. Sifat-sifat kepemimpinan yang secara umum harus dimiliki seperti sikap melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif, kreatif, inovatif, dan penuh tanggung jawab.

3. Teori Keturunan

Teori ini disebut juga teori pembawaan lahir, atau ada juga yang menyebut teori genetik. Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Dalam hal ini, untuk menjadi pemimpin, ia terlahir dari seorang pemimpin, jadi ia memiliki keturunan sebagai pemimpin. Hal ini juga banyak terjadi di berbagai belahan dunia, di mana bapaknya menjadi pemimpin, anaknya juga menjadi pemimpin, misalnya Geoge Bush menjadi Presiden Amerika Serikat, kini anaknya George W. Bush juga menjadi Presiden Amerika Serikat. Soekarno menjadi Presiden pertama Republik Indonesia dan putrinya Megawati Soekarno Putri menjadi presiden kelima Republik Indonesia.

4. Teori Kharismatis

Teori ini menyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Seorang pemimpin

kharismatik sering dianggap memiliki kekuatan gaib (*supranatural power*). Pemimpin yang kharismatik biasanya mempunyai daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Akan tetapi, kharismatik ini merupakan sesuatu yang tidak bisa dipelajari, ia melekat dalam diri seseorang karena berbagai kelebihan dan kemampuan yang dimilikinya.

5. Teori Bakat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena ada bakat di dalamnya. Bakat kepemimpinan kemudian dikembangkan sehingga mampu berkembang. Dalam hal ini, jiwa kepemimpinannya telah ada sejak ia dilahirkan, ia telah memiliki bakat-bakat untuk memimpin. Bakat bawaan inilah yang menjadikannya sebagai pemimpin. Ini berarti bahwa menurut teori bakat ini, hanya mereka yang mempunyai bakat saja yang menjadi pemimpin.

6. Teori Sosial

Menurut teori ini, pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin tanpa didasarkan atas bakat dan keturunan, asalkan orang tersebut diberi kesempatan untuk memimpin. Asumsi dari teori ini bahwa setiap orang dapat dididik menjadi seorang pemimpin, karena kepemimpinan pada dasarnya dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal, maupun melalui praktek.

Berbeda dengan Wursanto, Hamzah mengemukakan bahwa pada dasarnya teori kepemimpinan itu ada tiga macam, yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan. Sedangkan yang lainnya merupakan modifikasi dari tiga teori tersebut. Teori pribadi dan situasi merupakan gabungan dan teori sifat dan lingkungan, kemudian teori interaksi dan harapan merupakan gabungan dan teori perilaku dan teori lingkungan.³

1. Teori Sifat (Trait Theory)

Teori ini sering disebut juga teori genetis karena seorang pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Di samping itu, teori ini juga sering disebut teori bakat karena ia menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk, baik melalui pembimbingan maupun proses pendidikan. Asumsi dasar dari teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian (*personality*) pemimpin itu sendiri.

Oleh karena itu, penganut teori sifat dalam mengembangkan teorinya terus berusaha menggali karakteristik bawaan pimpinan yang telah terjadi, baik yang berhasil maupun yang kurang berhasil.

³ Anasom, *Kyai, Kepemimpinan, dan Patronase ...*, h. 6-10

Studi terhadap pemimpin yang berhasil dimaksudkan agar diketahui karakteristik yang dapat dikembangkan untuk mencapai kepemimpinan yang baik. Sedangkan studi terhadap pemimpin yang kurang atau tidak berhasil dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik yang harus dihindari. Teori sifat telah memberikan suatu kebenaran yang praktis dan fundamental bahwa kepribadian seseorang merupakan kehidupan bathin bagi dirinya termasuk unsur-unsur dalam diri manusia itu sendiri, seperti latar belakang kehidupan, pengalaman hidup, keyakinan, sikap khas, prasangka, perasaan, imajinasi, dan filsafat hidup.

2. Teori perilaku (*behavior theory*)

Teori perilaku juga memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari perilaku pemimpin, bukan dari sifat-sifatnya. Lagi pula sifat merupakan sesuatu yang pribadi karena itu relatif sukar untuk diidentifikasi. Hal ini berarti bahwa seseorang yang dididik dan dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat, maka ia dapat menjadi pemimpin.

Teori ini memiliki dasar pemikiran bahwa kepemimpinan itu harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu sendiri

dengan anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memperhatikan perilaku pemimpin (sebagai aksi) dan respon kelompok yang dipimpinnya (sebagai reaksi). Teori perilaku yang disebut juga teori humanistik lebih menekankan pada model atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin.

Inti dari teori perilaku menjelaskan bahwa dalam batas-batas tertentu *inner personality* pada dasarnya mempunyai kemampuan dalam mengembangkan kebiasaan perilakunya kepada orang lain, selama yang bersangkutan menghendaki. Oleh karena itu, untuk mengembangkan teori ini harus didasarkan pada kehendak atau kemauan untuk mempelajari dan merealisasikan kebiasaan yang bersifat konstruktif dalam berbagai dimensi kepemimpinannya.

3. Teori lingkungan (*Environment theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Situasi dan kondisi tertentu yang berbeda menyebabkan kualitas kepemimpinan berbeda pula. Seorang pemimpin yang berhasil pada situasi dan kondisi tertentu belum menjamin akan berhasil pada situasi dan kondisi yang lain. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan: *leaders are made not born* (pemimpin-pemimpin dibentuk bukan dilahirkan). Lahirnya seorang pemimpin melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan

kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Dalam sudut pandang psikologi, Sarlito Wirawan Sarwono mengemukakan berbagai teori tentang kepemimpinan ini, yaitu:⁴

1. Teori Keseimbangan

Teori ini mengatakan bahwa dalam diri seorang pemimpin haruslah terdapat berbagai kemampuan dan sifat yang saling mengimbangi. Seorang pemimpin haruslah agresif tetapi juga penuh pertimbangan. Ia harus keras tetapi juga dapat mengerti perasaan orang lain dan seterusnya.

2. Pemusatan Energi Psikis

Menurut teori ini, seorang pemimpin adalah orang biasa, dengan kelemahan-kelemahan dan tidak mempunyai bakat yang istimewa. Tetapi orang ini mau bekerja keras dan memusatkan seluruh energinya kepada suatu bidang kemampuan tertentu, sehingga dalam bidang itu ia mengungguli orang-orang lain.

3. Teori Bakat Khusus

Berbeda dengan teori pemusatan energi psikis yang diuraikan di atas, teori ini justru menekankan

⁴ Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Umum Psikologi* h. 113-114



pentingnya faktor bakat. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin berkat kemampuan-kemampuannya yang khusus yang sudah merupakan bakatnya. Tentunya kemampuan khusus ini harus sesuai dengan keadaan kelompok di sekitarnya, sehingga kelompok tersebut mau menganggapnya sebagai pemimpin. Juga orang yang berbakat ini harus melatih dan mengembangkan bakatnya itu. Kalau kedua syarat itu tidak dipenuhi, maka orang yang bersangkutan tidak akan menjadi pemimpin.

4. Pemahaman yang tiba-tiba

Menurut teori ini, seorang menjadi pemimpin karena tiba-tiba ia melihat hubungan antara dua atau beberapa hal yang tadinya tidak dilihat oleh orang lain, sedangkan hubungan itu penting sekali artinya untuk memecahkan suatu masalah yang sedang dihadapi oleh kelompok yang bersangkutan.

5. Teori Kemampuan di Antara Ketidakmampuan

Teori ini dirangsang oleh teori kompensasi Alfvind Adler yang mengatakan bahwa sesuatu yang lemah atau yang kurang akan dikompensir (ditutup atau diatasi) oleh sesuatu yang kuat. Alam pun mengatur dirinya seperti itu. Di antara kelompok orang yang tidak mempunyai kemampuan atau kepandaian apa-apa, lahirlah seorang jenius atau yang berbakat untuk memimpin kelompok itu.

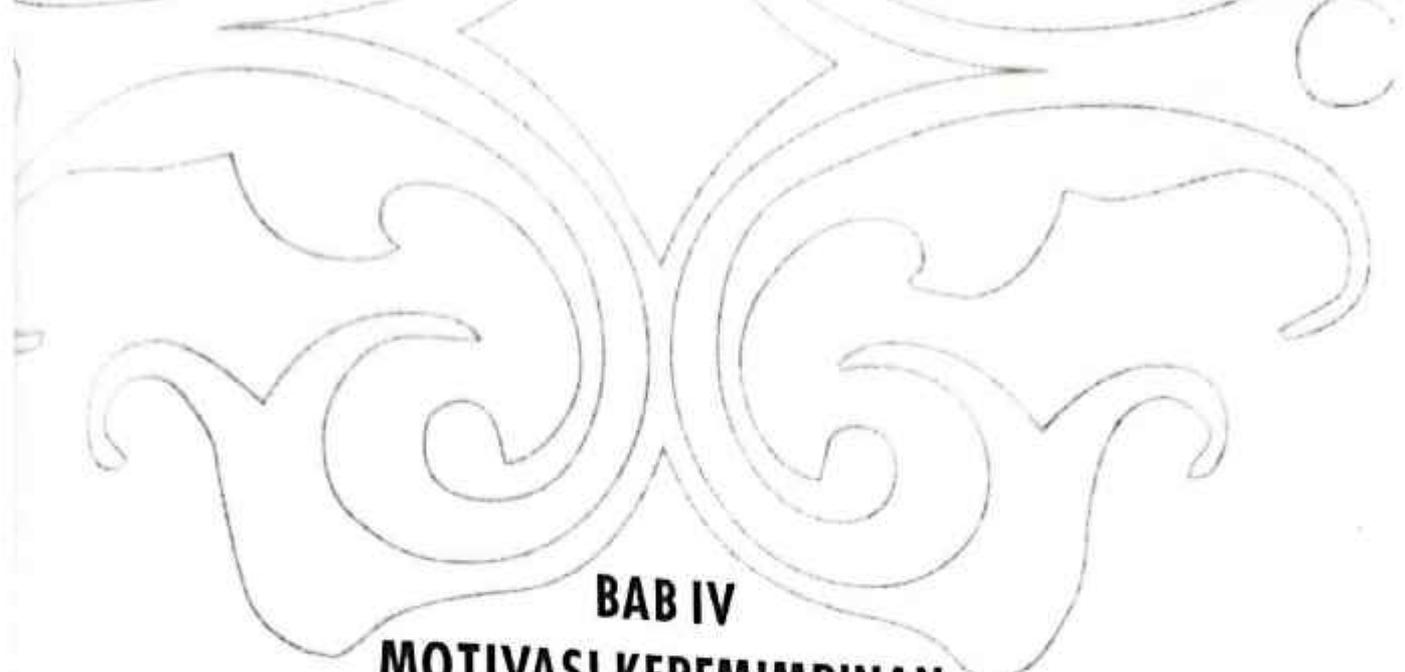
6. Teori Konjungtur

Konjungtur berarti gabungan beberapa faktor yang bermacam-macam, yang muncul pada waktu yang sama. Kepemimpinan menurut teori ini disebabkan oleh adanya pengaruh dari berbagai macam faktor tersebut. Faktor-faktor itu adalah sebagai berikut.

- a. Kemampuan khusus yang dimiliki oleh pemimpin, baik kemampuan yang dibawa sejak lahir (bakat, pembawaan), maupun kemampuan yang didapatnya berkat latihan-latihan atau pemusatan energi psikisnya.
- b. Adanya problem atau krisis yang dialami oleh kelompok yang memerlukan kemampuan khusus di atas untuk memecahkannya.
- c. Adanya kesempatan bagi pemimpin itu untuk membuktikan kemampuannya atau mengamal-kannya dalam memecahkan masalah atau krisis yang sedang dihadapi kelompok.

7. Teori Proses Kelompok

Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan semata-mata ditentukan oleh proses yang terjadi dalam kelompok, yaitu hasil interaksi antara anggota kelompok. Seseorang akan muncul sebagai pemimpin dengan begitu saja, sesuai dengan apa yang terjadi dalam interaksi antar anggota kelompok itu. Karena itu dalam kelompok dapat terjadi lebih dari satu pemimpin, masing-masing menjadi pemimpin dalam bidangnya sendiri.



BAB IV

MOTIVASI KEPEMIMPINAN

A. Pendahuluan

Dalam sebuah proses kepemimpinan, motivasi merupakan faktor penting bagi sukses atau tidaknya kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuai yang ia kehendaki. Di samping itu, tanpa motivasi yang kuat, para bawahan tidak mungkin mampu beraktivitas secara maksimal. Dalam hal ini motivasi merupakan faktor pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya.

Pentingnya motivasi dalam kepemimpinan sangat dirasakan apabila semangat para bawahan atau pengikut mulai memudar. Dengan motivasi yang tinggi, para pemimpin dapat menggerakkan para bawahannya untuk beraktivitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati.

B. Pemaknaan Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin *molvere* yang dalam bahasa Inggris disebut *to move* yang artinya bergerak. Secara lebih lengkap motivasi berarti proses kejiwaan yang merupakan tujuan dan arah dari setiap perilaku. Motivasi juga diartikan sebagai objek tindakan seseorang, atau hal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak, atau niat, atau sesuatu yang memberikan tenaga, mengarah dan memertahankan gelagat (perilaku) manusia, usaha dalaman (*inner strivings*).¹

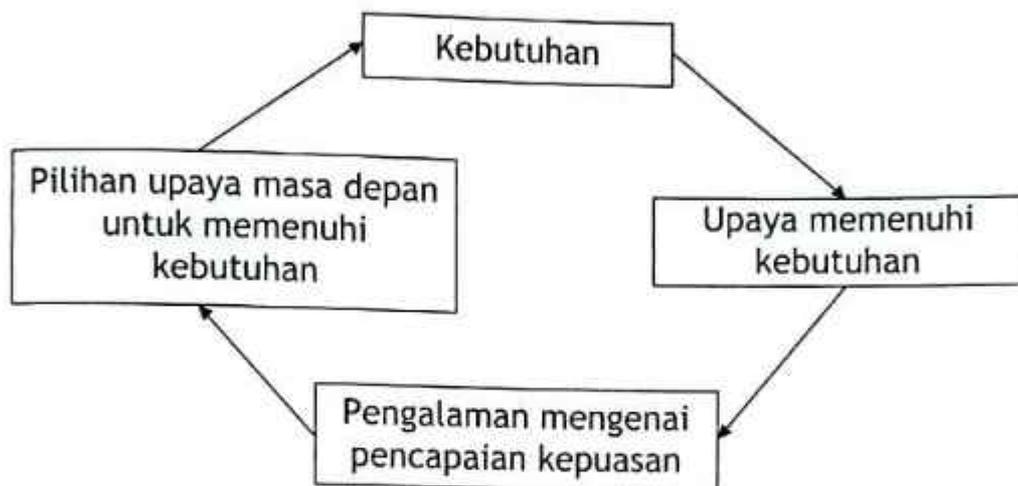
Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku ke arah tujuan. Dengan demikian motivasi mempunyai tiga aspek yaitu:²

1. Keadaan terdorong dalam diri organisme (*a driving state*) yaitu kesiapan bergerak karena kebutuhan, misalnya kebutuhan jasmani, karena keadaan lingkungan, atau karena keadaan mental seperti berpikir dan ingatan.
2. Perilaku yang timbul dan terarah karena keadaan ini.
3. *Goal* atau tujuan yang dituju oleh perilaku tersebut.

¹ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer ...*, h. 255

² Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: ANDI OFFSET, 2004), h. 220

Proses dan Tujuan Motivasi



Keterangan

1. Kebutuhan
Manusia memerlukan kebutuhan akan pengertian, perasaan berhasil, makanan, pujian, dan lain-lain.
2. Jika kebutuhan akan sesuatu sangat besar, maka kita akan arahkan tenaga untuk mendapatkannya.
3. Pengalaman memerlukan kepuasan tertentu.
4. Pilihan masa depan adalah untuk memenuhi kepuasan akan kebutuhan.³

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang manajer, tujuan motivasi ialah untuk menggerakkan pegawai atau bawahan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tercapai tujuan organisasi yang dipimpinya.⁴

³ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer ...*, h. 258

⁴ Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), cet. ke-16, h. 73

C. Teori Motivasi

Berkaitan dengan motivasi ini, ada beberapa teori yang dapat menggambarkan tentang bagaimana motivasi yang sebenarnya. Teori-teori motivasi tersebut adalah sebagai berikut.⁵

1. Teori Hedonisme

Hedone adalah bahasa Yunani yang berarti kesukaan, kesenangan, atau kenikmatan. Hedonisme adalah suatu aliran di dalam filsafat yang memandang bahwa tujuan hidup yang utama pada manusia adalah mencari kesenangan (*hedone*) yang bersifat duniawi. Menurut pandangan hedonisme, manusia pada hakikatnya adalah makhluk yang mementingkan kehidupan yang penuh kesenangan dan kenikmatan. Oleh karena itu, setiap menghadapi persoalan yang perlu pemecahan, manusia cenderung memilih alternatif pemecahan yang dapat mendatangkan kesenangan daripada yang mengakibatkan kesukaran, kesulitan, penderitaan, dan sebagainya

2. Teori Naluri

Pada dasarnya manusia memiliki tiga dorongan nafsu pokok – yang dalam hal ini disebut juga naluri. Ketiga dorongan itu adalah:

- a. dorongan nafsu (naluri) mempertahankan diri,
- b. dorongan nafsu (naluri) mengembangkan diri,
dan

⁵ Ngalm Purwanto, *Psikologi Pendidikan ...*, h. 74-77

- c. dorongan nafsu (naluri) mengembangkan/mempertahankan jenis.

Dengan dimilikinya ketiga naluri pokok itu, maka kebiasaan-kebiasaan ataupun tindakan-tindakan dan tingkah laku manusia yang diperbuatnya sehari-hari mendapat dorongan atau digerakkan oleh ketiga naluri tersebut. Oleh karena itu, menurut teori ini, untuk memotivasi seseorang harus berdasarkan naluri mana yang akan dituju dan perlu dikembangkan.

3. Teori Reaksi yang Dipelajari

Teori ini berpandangan bahwa tindakan atau perilaku manusia tidak berdasarkan naluri-naluri, tetapi berdasarkan pola-pola tingkah laku yang dipelajari dari kebudayaan di tempat orang itu hidup. Orang belajar paling banyak dari lingkungan kebudayaan di tempat ia hidup dan dibesarkan. Oleh karena itu, teori ini disebut juga teori lingkungan kebudayaan. Menurut teori ini, apabila seorang pemimpin ataupun seorang pendidik akan memotivasi anak buah atau anak didiknya, pemimpin ataupun pendidik itu hendaknya mengetahui benar-benar latar belakang kehidupan dan kebudayaan orang-orang yang dipimpinnya.

4. Teori Daya Pendorong

Teori ini merupakan perpaduan antara "teori naluri" dengan "teori reaksi yang dipelajari". Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya

suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Misalnya, suatu daya pendorong pada jenis kelamin yang lain. Semua orang dalam semua kebudayaan mempunyai daya pendorong pada jenis kelamin yang lain. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berlain-lainan bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing. Oleh karena itu, menurut teori ini, bila seorang pemimpin ataupun pendidik ingin memotivasi anak buahnya, ia harus mendasarkannya atas daya pendorong, yaitu atas naluri dan juga reaksi yang dipelajari dan kebudayaan lingkungan yang dimilikinya. Memotivasi anak didik yang sejak kecil dibesarkan di daerah Gunung Kidul misalnya, kemungkinan besar akan berbeda dengan cara memberikan motivasi kepada anak yang dibesarkan di kota Medan meskipun masalah yang dihadapi sama.

5. Teori Kebutuhan

Teori motivasi yang sekarang banyak dianut orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Oleh karena itu, menurut teori ini, apabila seorang pemimpin bermaksud memberikan motivasi kepada seseorang, ia harus berusaha mengetahui terlebih dahulu apa kebutuhan-kebutuhan orang yang akan dimotivasinya.



BAB V

KERJA SAMA TIM DALAM KEPEMIMPINAN

A. Pendahuluan

Dalam sebuah kepemimpinan, ada proses yang tidak boleh diabaikan, yaitu kerja sama. Kepemimpinan tanpa kerja sama maka tidak akan berjalan, karena kunci dari kepemimpinan adalah kerja sama. Karena itu, kerja sama menjadi penting dalam kesuksesan kepemimpinan. Seorang pemimpin besar pun dapat sukses karena ia berhasil bekerja sama dengan anggotanya. Karena itu dalam proses kerja sama ini tidak bisa menganggap dirinya yang paling mampu, yang paling berhasil, dan yang paling mungkin untuk meraih kesuksesan.

Kerja sama dalam kepemimpinan merupakan proses pendelegasian kewenangan dengan mekanisme-mekanisme tertentu yang telah disepakati. Dengan pendelegasian kewenangan itu, proses kepemimpinan dapat lebih sederhana dan lebih mudah, jadi bukan merupakan proses yang rumit.

Kerja sama akan berjalan efektif jika masing-masing sumber daya organisasi menyadari dan memahami kapasitas dirinya dengan mengukur kekurangan dan kelebihan masing-masing. Dengan begitu maka

pendelegasian tugas dan kewenangan akan sesuai kepada yang memiliki kemampuan. Jadi dapat meminimalisir kesalahan orang dalam memberikan tugas dan kewenangan. Dalam hal ini diperlukan kesadaran masing-masing individu untuk menerima tanggung jawab kepemimpinan sebagai amanah yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Di samping itu, diperlukan sikap saling menghargai di antara anggota organisasi sehingga kerja sama dapat berjalan lancar. Pemimpin mampu mengayomi bawahannya dan para bawahan pun menghormati pemimpin dengan segala kewenangannya.

B. Membangun Tim

Berbicara tentang tim, barangkali sudah tidak asing lagi di telinga kita, karena kata tersebut sering dijumpai di tengah masyarakat. Tentu kita sering mendengar kata-kata "Tim Sukses, Tim Kecil, Tim Independen, Tim Gabungan, dan lain sebagainya". Dengan banyaknya tim tersebut, menunjukkan sebuah tim diperlukan dalam sebuah organisasi, khususnya dalam rangka mengerjakan sesuatu yang bersifat khusus. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang mendasari perlunya dibentuk sebuah tim, yaitu:¹

1. Pemikiran dua orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang.
2. Konsep sinergi ($1+1 > 2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).

¹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen ...*, h. 165-166

3. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
4. Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Dalam perjalanan kepemimpinan, keberadaan tim merupakan bagian terpenting dari kesuksesan pemimpin. Bagi seorang pemimpin, membangun tim yang solid untuk menjalankan visi-visi kepemimpinannya merupakan harga mati. Tim yang solid merupakan jembatan yang akan membawa dirinya meraih puncak kepemimpinan. Di samping itu, keberadaan tim merupakan perpanjangan langkah bagi seorang pemimpin.

Secara lebih jauh, untuk mampu membangun tim yang solid, diperlukan suatu manajemen yang solid pula. Karena manajemen yang solid akan mampu melahirkan proses kinerja yang solid pula. Oleh karena itu, pada tataran manajemen perlu mendapat perhatian lebih dahulu sebelum membentuk sebuah tim kerja.

Lebih lanjut untuk mampu membangun tim yang solid, dibutuhkan keterampilan dalam merekrut para pengikutnya dengan jalan memerhatikan kinerja dengan memberikan berbagai peluang dan tantangan untuk diselesaikan. Jika hal ini mampu dilaluinya dengan baik, maka seseorang dapat direkrut. Keterampilan perekrutan anggota tim ini sebagai langkah awal untuk membangun tim yang solid. Oleh karena itu, jika salah merekrut seseorang, maka pada dasarnya telah membiarkan embrio kegagalan tumbuh dan berkembang. Jika ini yang terjadi maka tim yang

dibangun pemimpin tidak akan berjalan maksimal.

Secara lebih jelas, ada beberapa langkah yang dapat diambil oleh seorang pemimpin dalam membangun sebuah tim yang solid.

1. Pemimpin mengetahui latar belakang atau "profil" anggota yang akan masuk sebagai anggota tim

Sudah semestinya seorang pemimpin mengetahui kondisi para anggotanya, baik kondisi psikologis, pendidikan, kemampuan, maupun cita-cita yang ingin diwujudkan. Di samping itu, kondisi ekonomi dan sosial kemasyarakatan juga perlu diketahui. Dengan begitu, pemimpin dapat memilih mana anggota yang lebih cocok untuk masuk sebagai anggota tim.

2. Membuka ruang untuk curah pendapat atau gagasan

Untuk menarik perhatian dari kalangan anggota atau para pengikut, pemimpin perlu membuka ruang untuk partisipasi anggota walaupun hanya dalam pendapat, karena bukan tidak mungkin ada salah satu anggota yang memiliki ide atau gagasan yang lebih cemerlang. Di samping itu, proses ini juga sebagai cara untuk memancing rasa emosional para anggota terhadap organisasi.

3. Melakukan seleksi/kompetisi dengan sehat

Penentuan suatu komposisi tim tentu bukan persoalan sederhana atau main-main, karena akan

menentukan langkah dan kinerja tim tersebut di kemudian hari. Seleksi ini dilakukan sebagai langkah untuk menghindari kesalahan rekrutmen. Dengan seleksi ini diharapkan mampu memenuhi komposisi tim dengan sumber daya yang terbaik.

4. Menghindari praktek-praktek kompromi

Langkah kompromi sudah biasa dalam sebuah organisasi, akan tetapi jika ingin menghasilkan tim yang tangguh dan solid, maka langkah kompromi yang hanya menguntungkan salah satu pihak semata harus dihindari. Hal itu karena secara lebih jauh akan menghambat akselerasi kinerja tim.

5. Anggota ditentukan berdasarkan *merit system*

Merit system merupakan sebuah langkah perekrutan anggota dengan berdasarkan kemampuan. Jadi hanya anggota yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu yang akan ditetapkan sebagai anggota, sedangkan yang dinilai tidak mampu, maka tidak dijadikan sebagai anggota. Sistem ini didasarkan atas kemampuan seseorang yang dikaitkan dengan kinerja dan tujuan-tujuan yang akan dicapai.

Dengan langkah-langkah sebagaimana disebutkan di atas, diharapkan tim yang akan dibentuk oleh seorang pemimpin menjadi tim yang solid. Salah satu indikasi tim yang solid adalah adanya kerja sama yang efektif dalam tim. Masing-masing anggota tim merasakan bagian penting dari timnya, oleh karena itu, ia akan

bertanggung jawab secara total terhadap tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada dirinya.

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan sebagai tim. Untuk dapat dikatakan sebagai tim, maka sekumpulan orang tersebut harus memiliki karakteristik sebagai berikut.²

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim

Kesepakatan tim terhadap misi tersebut sangat penting, karena akan memengaruhi kesolidan kinerja tim. Selain itu, kesepakatan terhadap misi juga dimaksudkan agar kinerja tim menjadi lebih efektif.

2. Semua anggota menaati segala peraturan yang berlaku dalam tim

Adanya suatu kelompok tentu memerlukan adanya sebuah peraturan yang akan mengatur kinerja dari masing-masing anggota tim. Peraturan tersebut sebagai pedoman dan kerangka kerja agar tim tetap berjalan sesuai dengan yang direncanakan seperti semula.

3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil

Adanya tim tentu tidak meniadakan struktur dan wewenang. Dalam hal ini tim dapat berjalan

² Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen...*, h. 166

dengan maksimal apabila tanggung jawab dan wewenang didelegasikan secara adil.

4. Orang beradaptasi dengan perubahan

Dalam sebuah organisasi, tentu dihadapkan dengan berbagai perubahan situasi yang bahkan terjadi tanpa diduga. Kondisi seperti ini harus mampu diantisipasi oleh anggota tim, karena perubahan dan dinamika kehidupan merupakan sesuatu yang tidak dapat dicegah. Oleh karena itu, sesama anggota tim harus saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam hal ini ada sejumlah teknik yang bisa diterapkan para pemimpin untuk mendorong tercapainya kerja sama tim yang efektif. Strategi-strategi praktis tersebut meliputi:³

1. menciptakan sasaran-sasaran kooperatif yang hanya dapat diraih oleh individu-individu yang bekerja sama;
2. memaksimalkan pembentukan proyek-proyek tim, gugus tugas, dan komite-komite pemecahan problem; dan
3. menerapkan (sebagian) sistem-sistem imbalan yang berbasis pada keiompok.

³ Edwin A. Locke et all, *Esensi Kepemimpinan; Empat Kunci untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*, terj. Aris Amanda, (Jakarta: Spektrum, 1997), h. 133

C. Keberhasilan Tim

Dengan teknik-teknik seperti disebutkan di atas, seorang pemimpin bisa mengoptimalkan kapasitas kepemimpinannya untuk mampu mengerahkan kinerja anggota tim agar mencapai hasil yang maksimal. Lebih lanjut, untuk menguatkan kerja sama di dalam tim, maka perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menciptakan suasana keterbukaan

Adanya keterbukaan dalam suatu tim tentu memberikan pengaruh signifikan bagi langkah tim tersebut. Dengan suasana keterbukaan, masing-masing anggota merasa dirinya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tim. Ini berarti keterbukaan juga merupakan langkah untuk menghindari kesenjangan antaranggota tim.

Akan tetapi yang perlu diperhatikan di sini adalah terbuka di sini bukan berarti semua informasi "diobral" begitu saja, melainkan perlu diatur dengan manajemen informasi yang jelas dan transparan. Di samping itu, terbuka di sini hanya terbatas pada anggota tim, jadi bukan untuk semua orang, atau dapat dikatakan terbuka tapi terbatas.

2. Pendelegasian tanggung jawab dengan jelas

Dalam pendelegasian tanggung jawab tentu tidak lepas dari proses pengorganisasian dalam sebuah manajemen. Dalam hal ini Nanang Fattah mengungkapkan bahwa pengorganisasian sebagai

proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.⁴ Dengan pendelegasian tugas yang jelas, maka masing-masing anggota tim memahami kerjanya masing-masing dan mereka mengetahui apa target dari tugas-tugas tersebut. Oleh karena itu, dengan suksesnya pendelegasian ini, maka akan lebih memungkinkan tercapainya kerja organisasi dan pada akhirnya tujuan organisasi pun dapat tercapai. Di samping itu, pendelegasian tanggung jawab dengan jelas akan menghilangkan praktek-praktek organisasi yang hanya "dimonopoli" oleh segelintir orang.

Dilihat dari sisi psikologis, pendelegasian tugas yang jelas ini juga akan menimbulkan kepercayaan kepada masing-masing anggota untuk mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Dengan adanya pendelegasian ini, mereka merasa dipercaya oleh pimpinan, dan proses menumbuhkan kepercayaan diri inilah merupakan bagian terpenting dalam rangka meningkatkan kinerja.

⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan...*, h. 71.

3. Membangun saling kepercayaan

Langkah yang juga tidak kalah pentingnya yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin adalah membangun saling kepercayaan, baik antara pimpinan dengan anggota maupun antara anggota dengan anggota. Pentingnya membangun kepercayaan di antara anggota tim ini dimaksudkan untuk menghilangkan kondisi saling mencurigai. Di samping itu juga, dengan kondisi saling percaya, maka masing-masing anggota akan lebih tenang dalam menjalankan tanggung jawab yang dibebankan kepada dirinya. Dengan ketenangan inilah, seseorang akan lebih maksimal dalam bekerja.

4. Koordinasi

Koordinasi merupakan inti dari kerja sama. Kerja sama tanpa adanya koordinasi, maka tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu tidak berlebihan jika dikatakan jantung dari kerja sama adalah koordinasi. Kalau koordinasi berhenti, maka kerja sama akan berhenti. Dengan koordinasi yang baik, suatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sistematis dan tepat sasaran.

Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan sebuah tim dapat bekerja secara maksimal. Untuk menguatkan langkah-langkah tersebut, ada sepuluh strategi yang disebut *Ten Team Commandements* dalam rangka meningkatkan kerja sama suatu tim untuk

pencapaian tujuan organisasi. Kesepuluh strategi tersebut adalah sebagai berikut.⁵

1. Saling ketergantungan
2. Perluasan tugas
3. Penjajaran (*alignment*)
4. Bahasa yang umum
5. Kepercayaan/respek
6. Kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata
7. Keterampilan pemecahan masalah
8. Keterampilan menangani konfrontasi/konflik
9. Penilaian/tindakan
10. Perayaan

Di samping kesepuluh strategi tersebut yang dapat dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan, ada beberapa faktor yang patut dihindari, di antaranya:

1. **Bersikap egois dan ingin menang sendiri**

Sikap egois dan hanya ingin menang sendiri merupakan sikap yang dapat meruntuhkan suatu kerja sama dalam tim. Oleh karena itu, harus dihindari dan dilakukan upaya-upaya agar sikap ini tidak muncul.

2. **Mengesampingkan kinerja anggota yang lain**

Sikap mengesampingkan kinerja orang lain atau meremehkan hasil kerja orang lain merupakan indikasi dari tidak adanya sikap saling menghormati dan kepercayaan di antara anggota. Jika kondisi

⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen...*, h. 168-170

ini terus berlanjut, maka kinerja tim tidak akan berjalan maksimal, karena kesatuan sebagai tim sudah mulai retak.

3. Tidak memegang pedoman-pedoman dasar

Sebagaimana dikemukakan pada pembahasan sebelumnya bahwa dalam sebuah tim dibutuhkan suatu aturan atau pedoman yang menjadi pegangan anggota dalam bekerja. Jika pedoman ini sudah tidak digunakan, maka kinerja tim akan melenceng dari pedoman-pedoman dasar, karena itu, tujuannya pun tidak akan tercapai.

4. Tidak adanya keterbukaan

Jika dalam suatu tim tidak ada sikap saling terbuka, atau katakanlah masing-masing anggota menyembunyikan sesuatu yang seharusnya diketahui oleh anggota tim yang lainnya, maka hal ini menunjukkan tidak adanya kepercayaan di antara sesama anggota. Jika kondisi tetap dibiarkan, maka kehancuran sebuah tim hanya menunggu waktu.

5. Tidak mengadakan perbaikan berkesinambungan

Dalam kinerja sebuah tim, tentu tidak lepas dari berbagai kesalahan dan kekurangan, oleh karena itu perlu diadakan perbaikan secara berkelanjutan. Jika tidak diadakan perbaikan berkelanjutan, maka kekurangan-kekurangan tersebut akan terakumulasi sehingga akan berwujud kegagalan tim.



BAB VI

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM KEPEMIMPINAN

A. Persepsi

1. Pengertian dan Proses Persepsi

Persepsi dapat didefinisikan sebagai proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji, dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indra atau data. Persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.

Persepsi merupakan proses kognitif (pengetahuan) mencakup penafsiran objek-objek. Simbol-simbol dan orang-orang dipandang dari sudut pengalaman penting. Persepsi meliputi aktivitas menerima stimuli, mengorganisasi stimulasi tersebut, dan menerjemahkan atau mengalirkannya sedemikian rupa sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Persepsi adalah penelitian bagaimana kita mengintegrasikan sensasi ke dalam *percept* objek

dan bagaimana selanjutnya kita menggunakannya untuk mengenali dunia (*percept* adalah hasil dan proses *perceptual*). *Sistem perceptual* harus menentukan *objek apa dan di mana objek itu* berada.

Dari berbagai sumber ataupun definisi di atas dapat diformulasikan bahwa persepsi merupakan suatu proses (kognitif) yang di dalamnya terdapat kegiatan pengorganisasian, menerima, menyeleksi, menafsirkan stimuli/objek/symbol-symbol oleh indera sehingga akan mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap yang pada akhirnya dapat menghasilkan suatu evaluasi (subjektif dan objektif).

Lebih lanjut persepsi juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Persepsi juga diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui pengindraannya. Dengan demikian yang dimaksud dengan persepsi adalah proses seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi. Persepsi juga dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.

Persepsi yang berlainan akan menghasilkan respon yang berbeda terhadap penyeliannya. Hal

itu akan berpengaruh terhadap cara karyawan berperilaku dalam organisasi tersebut. Persepsi dapat mempengaruhi produktivitas lebih dari situasi yang mereka hadapi dalam pekerjaannya. Oleh sebab itu, para manajer harus menilai bagaimana para pekerjanya mempersepsikan pekerjaan mereka.

Adapun implikasi persepsi dalam pengambilan keputusan bagi para manajer. Individu berperilaku dengan suatu cara tertentu yang didasarkan tidak pada cara lingkungan luar yang sebenarnya tetapi lebih pada apa yang mereka lihat atau yakini. Persepsi karyawan akan mempengaruhi tindakannya dalam melihat penyeliannya (khususnya) dan organisasi (umumnya). Kegagalan untuk menangani perbedaan-perbedaan bila individu mempersepsikan pekerjaan secara negatif akan mengakibatkan peningkatan kemangkiran dan keluarnya karyawan serta mengurangi kepuasan kerja (Stephen P. Robbins, 2003).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Seseorang

Sering terjadi di sekeliling kita ada sekelompok individu yang memandang benda yang sama, akan tetapi mereka mempersepsikannya. Hal itu terjadi karena dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut ini.

a. Pelaku persepsi

Seseorang yang memandang pada suatu objek

tertentu, maka ia akan menafsirkannya sendiri, dan bukan tidak mungkin penafsirannya akan berbeda dengan penafsiran orang lain. Penafsiran ini dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi tersebut. Secara singkat, faktor pemersepsi dari ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Sikap
- 2) Molif
- 3) Kepentingan
- 4) Pengalaman
- 5) Pengharapan

b. Objek atau target yang dipersepsikan

Karakteristik-karakteristik dan target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Target tidak dipandang dalam keadaan terisolasi. Hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan atau yang memiliki kemiripan. Secara singkat, objek atau target yang dipersepsikan dapat dikelompokkan sebagai berikut.

- 1) Hal baru
- 2) Gerakan
- 3) Bunyi
- 4) Ukuran
- 5) Latar Belakang
- 6) Kedekatan

c. Situasi

Situasi atau lingkungan sekitar memiliki pengaruh yang besar dalam persepsi kita terhadap suatu objek. Secara singkat, situasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Waktu
- 2) Keadaan/tempat kerja
- 3) Keadaan sosial

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan persepsi seseorang, yaitu:

a. Psikologi

Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu yang terjadi di dunia sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi. Contohnya, terbenamnya matahari di waktu senja bagi sebagian orang akan dirasakan indah, akan tetapi bagi sebagian yang lain, khususnya yang buta warna akan sangat dirasakan sebagai bayang-bayang kelabu.

b. Famili

Pengaruh yang besar terhadap anak-anak adalah familinya, orang tua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini. Banyak sikap dan persepsi-persepsi mereka yang diturunkan kepada anak-anaknya.

c. Kebudayaan

Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor kuat yang dapat mempengaruhi sikap nilai dan cara seseorang dalam memandang dan memahami keadaan di dunia ini.

Jika informasi berasal dan suatu situasi yang telah diketahui seseorang, informasi yang datang tersebut akan mempengaruhi cara seseorang dalam mengorganisasikan persepsinya. Hasil pengorganisasian persepsi mengenai suatu informasi dapat berupa pengertian tentang suatu objek tersebut. Pengorganisasian persepsi itu meliputi:

a. Kesamaan dan ketidaksamaan

Suatu objek yang mempunyai kesamaan dan ketidaksamaan ciri akan dipersepsikan sebagai suatu objek yang berhubungan dan tidakberhubungan. Artinya objek yang mempunyai ciri yang sama dipersepsi ada hubungannya, sedangkan yang tidak sama adalah terpisah.

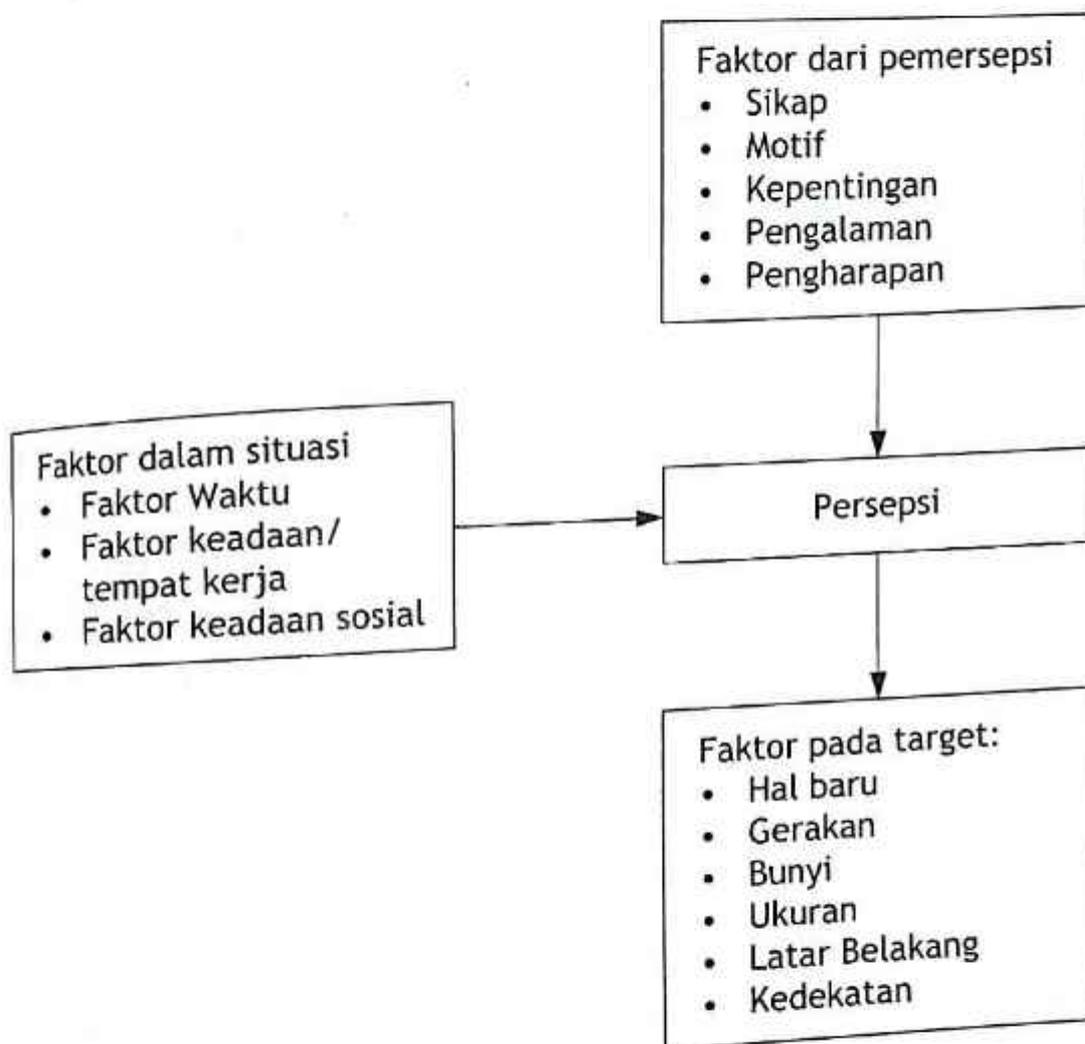
b. Kedekatan dalam ruang

Objek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai objek atau peristiwa yang ada hubungannya.

c. Kedekatan dalam waktu

Objek atau peristiwa juga dilihat sebagai hal yang mempunyai hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan dalam waktu.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi



Faktor-faktor tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi persepsi seseorang terhadap suatu benda atau keadaan. Oleh karena itu, persepsi seseorang akan

berbeda dengan orang lain, walaupun terhadap objek yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang dan pengalaman seseorang juga berpengaruh pada persepsi. Menurut Sarlito Wirawan, perbedaan persepsi dapat disebabkan oleh beberapa hal berikut ini.¹

a. Perhatian

Perbedaan fokus perhatian antara satu orang dengan orang lainnya akan menyebabkan perbedaan persepsi di antara keduanya.

b. Set

Set adalah harapan seseorang akan rangsang yang akan timbul. Misalnya, pada seorang pembalap yang siap di garis "start", terdapat set dalam diri mereka bahwa jika terdengar bunyi pistol, maka saat itu ia harus langsung memacu kendaraannya. Perbedaan set tersebut menimbulkan perbedaan persepsi.

c. Kebutuhan

Dalam menjalani kehidupannya, seseorang tentu dipenuhi dengan berbagai kebutuhan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Perbedaan ini akan menyebabkan perbedaan pada persepsi.

¹ Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Umum Psikologi...*, h. 46-47

d. Sistem nilai

Seseorang hidup di masyarakat tentu tidak akan lepas dari sistem nilai, karena sistem nilai tersebut mampu mengatur pola hidup masyarakat. Sistem nilai yang berlaku dalam masyarakat tersebut dapat menyebabkan persepsi yang berbeda.

e. Ciri kepribadian

Dengan ciri-ciri kepribadian yang berbeda, maka akan menyebabkan persepsi yang berbeda pula.

f. Gangguan kejiwaan

Gangguan kejiwaan dapat menimbulkan kesalahan persepsi yang disebut halusinasi. Hal ini tentunya akan menimbulkan persepsi yang berbeda.

3. Peranan Aspek Sosial Persepsi dalam Perilaku Organisasi

Aspek sosial dalam persepsi memainkan peranan yang sangat penting dalam perilaku organisasi. Persepsi sosial berhubungan secara langsung dengan bagaimana seorang individu melihat dan memahami orang lain. Proses persepsi sosial hanya akan melibatkan orang yang melihat atau menilai (*perceiver*) dan yang dilihat atau dinilai (*perceived*), kedua pihak mempunyai karakter masing-masing.

Karakter orang-orang yang melihat atau menilai adalah sebagai berikut.

- a. Mengetahui diri sendiri akan memudahkan melihat orang lain secara tepat.
- b. Karakteristik diri sendiri seperti dapat mempengaruhi ketika melihat karakteristik orang lain.
- c. Aspek-aspek yang menyenangkan bagi orang lain seperti mampu dilihat orang-orang yang merasa dirinya berlebihan.
- d. Ketepatan menilai orang lain tidaklah merupakan kecakapan tunggal.

Sedangkan karakter orang-orang yang dilihat atau dinilai dalam proses persepsi sosial adalah sebagai berikut.

- a. Status orang yang dinilai akan mempunyai pengaruh yang besar bagi persepsi orang yang menilai.
- b. Orang yang dinilai biasanya ditempatkan dalam kategori-kategori tertentu. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pandangan orang yang menilai.
- c. Sifat perangai orang-orang yang dinilai akan memberikan pengaruh yang besar terhadap persepsi orang pada dirinya.

B. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Pembahasan ini menjadi penting, karena tanpa adanya komunikasi, maka tidak ada kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Di samping itu, lancar atau tidaknya perjalanan suatu organisasi juga ditentukan oleh lancar atau tidaknya proses komunikasi. Dengan demikian, dalam sebuah kepemimpinan, komunikasi merupakan faktor penting yang memengaruhi secara langsung proses pendelegasian, pengorganisasian, dan lain sebagainya dalam sebuah kepemimpinan.

Secara etimologi (bahasa), kata "komunikasi" berasal dari bahasa Inggris *communication* yang mempunyai akar kata dari bahasa Latin *comunicare* (Weekley, 1967). Kata *comunicare* sendiri memiliki tiga kemungkinan arti, yaitu:²

- a. "*to make common*" atau membuat sesuatu menjadi umum.
- b. "*cum+minus*" berarti saling memberi sesuatu sebagai hadiah.
- c. "*cum munire*" yaitu membangun pertahanan bersama.

Sedangkan secara etimologi (istilah), "Komunikasi" adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih

² Muhammad Mufid (Sholehuddin-ed), *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*, (Jakarta: Prenada Media dan UIN Jakarta Press, 2005), h. 1

sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami dengan baik. Komunikasi juga dikatakan sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.³ Selain itu, komunikasi juga diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.

Menurut James A.F. Stoner, komunikasi sebagai suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan. Menurutnya, komunikasi merupakan suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen dapat dilaksanakan (merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan). (James A.F. Stoner, 1996). Menurut Handoko, komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Amin Widjaja Tunggal, komunikasi dikatakan sebagai proses manusia berusaha membagi arti melalui transmisi atau pengiriman berita simbolik. (Amin Wijaya Tunggal, 1993)

Komunikasi merupakan proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok kelompok. Komunikasi sangat penting bagi eksistensi suatu organisasi, karena dengan komunikasi seorang

³ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, h. 272

administrator dapat mengkoordinasikan unsur-unsur manusia dan fisik dalam organisasi menjadi suatu unit bekerja yang efisien dan efektif.

Komunikasi adalah proses transformasi informasi (ide/gagasan, penjelasan, perasaan, pertanyaan, dan lain-lain) dalam organisasi dengan menggunakan transmisi/pengiriman berita simbolik dengan tujuan untuk pencapaian fungsi-fungsi manajemen dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Komunikasi menduduki suatu tempat yang utama karena susunan keluasan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi. Dari sudut pandang ini komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas dalam memfungsikan setiap kelompok organisasi atau masyarakat.

Komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting bagi para manajer karena hal tersebut menyangkut alasan, yaitu sebagai proses pencapaian fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan) serta kegiatan manajer untuk mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka. Adapun komunikasi dilakukan antara lain untuk hal-hal berikut ini.

- a. Proses penyampaian informasi kepada para manajer sebagai bahan mereka membuat perencanaan. Rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain untuk dilaksanakan.

- b. Komunikasi kepada bawahan tentang penugasan jabatan mereka.
- c. Komunikasi dalam bentuk pengarahan untuk mencapai tujuan kelompok (organisasi).
- d. Dalam bentuk tertulis dan lisan, komunikasi merupakan bagian esensi pengawasan.

Jadi, manajer dapat melakukan fungsi-fungsi manajemen melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.

2. Proses Komunikasi

Mengingat fungsinya yaitu untuk pengendalian, motivasi, ekspresi perasaan, dan informasi maka komunikasi sangat penting dalam menunjang kelancaran aktivitas pada setiap perusahaan. Bentuk komunikasi dapat berupa komunikasi verbal dan nonverbal. Komunikasi verbal yaitu proses penyampaian informasi yang kita lakukan dengan ucapan. Sementara yang nonverbal yaitu dilakukan dengan berbagai cara, seperti ekspresi wajah, gerakan tubuh tertentu, intonasi suara, serta jarak antar individu dalam percakapan.

Di samping itu, komunikasi dapat bersifat vertikal dan lateral. Vertikal misalnya komunikasi yang berlangsung dari atasan ke bawahan (*downward*) maupun dari bawahan ke atasan (*upward*). Adapun lateral yaitu komunikasi antara unit-unit atau kelompok yang berada pada satu level yang sama. Jaringan komunikasi ada dua jenis, yaitu jaringan komunikasi formal dan informal. Jaringan formal

terbentuk karena adanya struktur organisasi formal perusahaan yang menggambarkan rantai komando menyangkut pemberian wewenang dan laporan hasil pekerjaan. Sedangkan jaringan komunikasi informal dapat berupa informasi yang tidak pasti, desas-desus/isu.

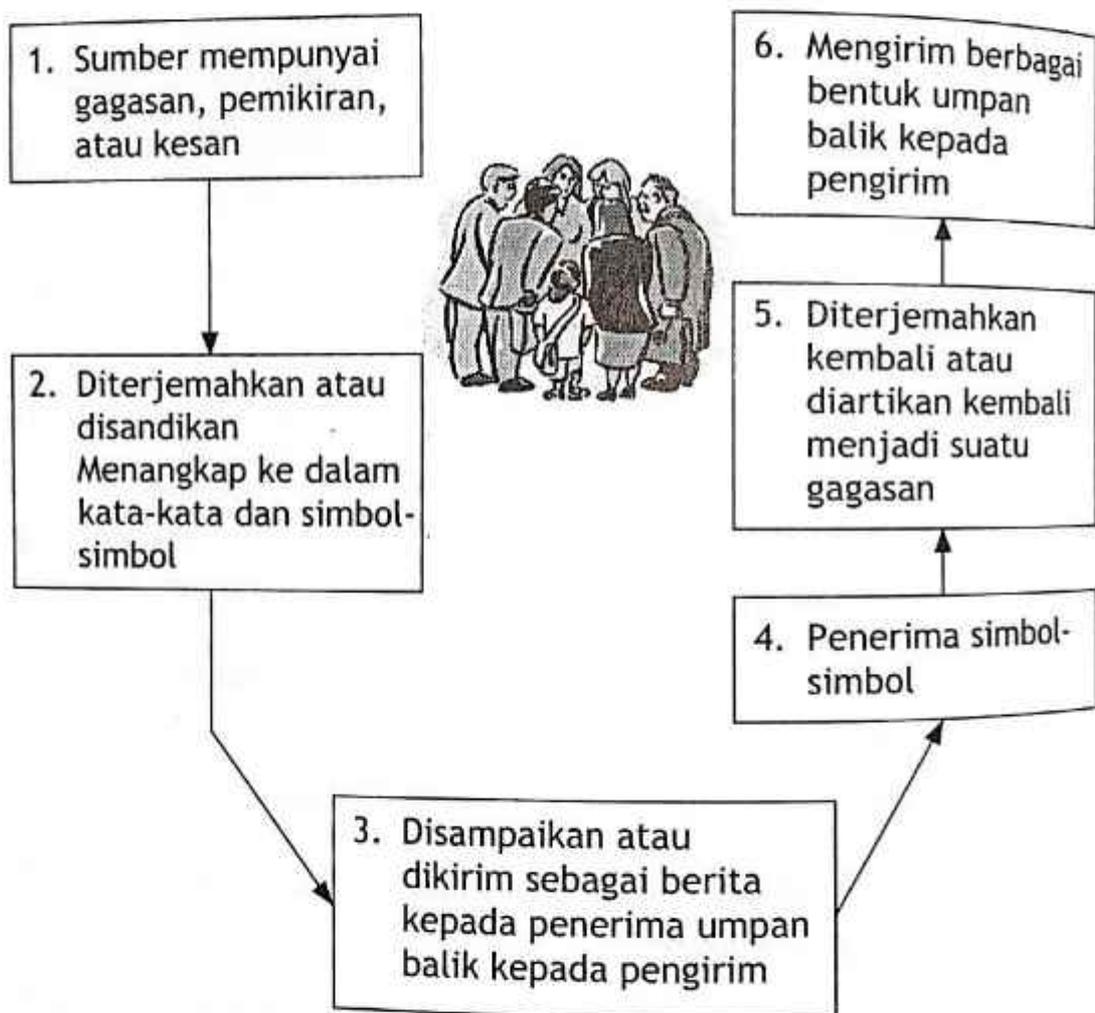
Agar komunikasi bisa berjalan dengan baik, maka perlu berpegang pada pedoman komunikasi sebagai berikut.

- a. Cari kejelasan gagasan lebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
- b. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.
- c. Pertimbangkan keadaan fisik dan psikis manusia keseluruhan kapan komunikasi dilakukan.
- d. Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu, dalam perencanaan komunikasi.
- e. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.
- f. Ambil kesempatan untuk mendapatkan segala yang membantu atau umpan balik.
- g. Ikuti lebih lanjut tentang komunikasi yang telah dilakukan.
- h. Perhatikan konsistensi komunikasi.
- i. Tindakan atau perbuatan harus mendorong komunikasi.
- j. Jadilah pendengar yang baik karena komunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.

Secara sederhana proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Unsur komunikasi ada tiga, yaitu pengirim, berita, dan penerima berita. Jika salah satu unsur hilang, maka komunikasi tidak dapat berlangsung. Adapun model proses komunikasi dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar diambil dari T. Hani Handoko, 2000

3. Unsur-unsur yang Memengaruhi Proses Komunikasi

Seperti dijelaskan di atas, bahwa proses komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami dengan baik. Dalam proses tersebut di dalamnya terdapat beberapa unsur yang mempengaruhi, yaitu:

- a. Pengirim atau sumber adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi.
- b. *Encoding* adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian simbol untuk komunikasi.
- c. *Message* (pesan) adalah informasi yang sudah disandikan yang dikirimkan oleh pengirim kepada pihak penerima.
- d. *Channel* (saluran) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima.
- e. *Receiver* (penerima) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim.
- f. *Decoding* (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti.
- g. *Noise* (gangguan) adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi.
- h. Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

Dalam proses mengidentifikasi komunikasi yang relevan dengan ilmu perilaku organisasi, di dalamnya terdapat tiga unsur pokok yang dipergunakan, yaitu:

a. Sifat informasi, yang dipengaruhi oleh banyak/sedikitnya informasi, cara penyajian dan pemahaman informasi. Dalam informasi ada tujuh reaksi terhadap kelebihan muatan informasi, yaitu:

- 1) gagal dalam memperhitungkan informasi
- 2) banyak membuat kesalahan
- 3) menunda pekerjaan
- 4) penyaringan (filter)
- 5) cenderung menangkap informasi pada garis besarnya saja
- 6) mendelegasikan tugas kepada orang lain untuk menghadapi kelebihan beban informasi
- 7) kesenjangan untuk menghindari informasi yang akan datang

b. Komunikasi organisasi

Dalam sebuah organisasi, komunikasi organisasi memiliki peranan yang sangat penting bagi jalannya roda organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh bagi kelangsungan organisasi itu sendiri. Dalam struktur formal, proses komunikasi pada hakekatnya dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu dimensi vertikal dan dimensi horizontal luar organisasi.

Dimensi vertikal adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah atau sebaliknya. Dimensi horizontal adalah penerimaan atau

pengiriman berita atau informasi yang dilakukan antar pejabat organisasi yang mempunyai kedudukan yang sama. Sedangkan dimensi luar organisasi adalah dimensi komunikasi yang timbul sebagai akibat dari suatu organisasi yang tidak bisa hidup sendirian. Ia merupakan bagian dari lingkungannya.

c. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi antar pribadi berorientasi pada perilaku hingga penekanannya sampai kepada proses informasi, dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi antar pribadi dapat berjalan efektif jika memperhatikan beberapa faktor di bawah ini.

- 1) Keterbukaan bagi setiap orang untuk berinteraksi.
- 2) Empati, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan orang lain.
- 3) Ada dukungan dari orang lain.
- 4) Perhatian positif dikomunikasikan.
- 5) Ada kesamaan di antara orang yang berkomunikasi.

Menurut Raymond V. Lesikar, ada 4 faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi organisasi, yaitu saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan, dan pemilikan informasi.

- a. Saluran komunikasi formal mempengaruhi efektivitas komunikasi dengan dua cara:
- 1) Liputan saluran formal semakin melebar sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
 - 2) Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi.

b. Struktur wewenang organisasi

Struktur wewenang organisasi juga mempengaruhi efektivitas organisasi dalam hal adanya perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi. Hal-hal ini akan menentukan pihak-pihak yang berkomunikasi dengan seseorang dan isi serta ketepatan komunikasi.

c. Spesialisasi jabatan

Spesialisasi jabatan biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok yang berbeda misalnya dalam kelompok kerja yang sama akan lebih mudah berkomunikasi dengan istilah, tujuan, waktu, dan gaya yang sama.

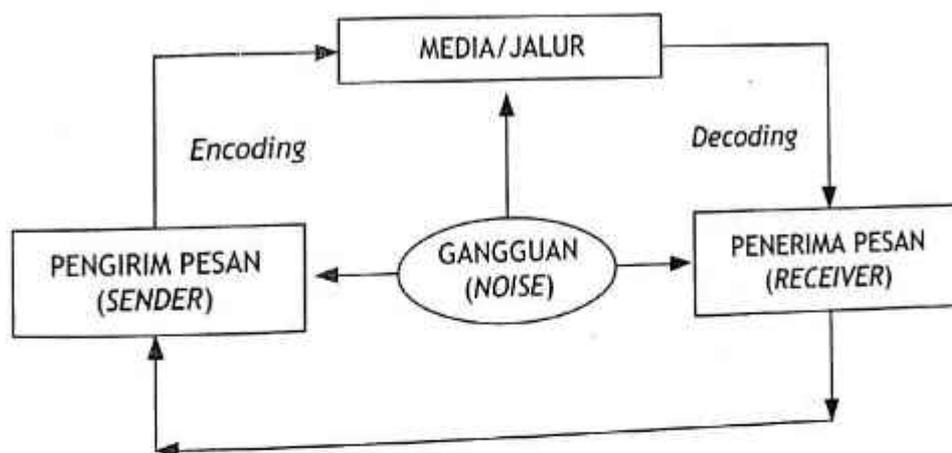
d. Pemilikan informasi

Pemilikan informasi berarti bahwa individu-individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka. Mereka inilah yang memiliki informasi khusus yang berfungsi lebih efektif daripada yang lainnya.

4. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi Efektif merupakan jenis komunikasi yang berhubungan dengan proses komunikasi. Proses komunikasi membantu seorang pemimpin dalam menyampaikan dan menerima pesan dari para anggota dan orang-orang yang terlibat di sekitarnya sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dan bisa memberikan hasil yang memuaskan bagi semua pihak, yaitu dalam rangka pencapaian tujuan.⁴

Tylor (1999) mengatakan bahwa proses komunikasi yang efektif melibatkan beberapa tahapan yang dilakukan oleh 2 (dua) pihak, yaitu *sender* sebagai pengirim pesan dan *receiver* sebagai penerima pesan. Tahapan proses komunikasi yang menghasilkan komunikasi efektif bagi seorang pemimpin bisa dilihat pada gambar sebagai berikut.



Tahapan yang dilakukan oleh pengirim pesan adalah sebagai berikut.

1. Pengirim pesan (*sender*) memiliki pesan yang dikirimkan kepada penerima pesan (*receiver*).

⁴ Semuil Tjiharjadi et all, *To Be a Great Leader...*, h. 192

Pesan yang disampaikan harus memberikan arti yang bermanfaat bagi si penerima pesan dan diberikan pada waktunya.

2. Sebelum pesan dikirim, *sender* mengubah pesan menjadi bentuk yang sesuai bagi *sender* dan *receiver*. Dengan kata lain, pesan yang disampaikan sesuai dengan kebutuhan si penerima pesan sehingga si pengirim pesan bisa menerima umpan balik yang sesuai dengan harapan. Pesan diubah menjadi suatu simbol yang mudah diterima oleh *receiver*. Kegiatan itu disebut *encoding*.
3. *Sender* memilih media atau jalur yang bisa digunakan untuk mengirim pesan.

Jika dilihat dari sudut penerima pesan, ada beberapa kegiatan yang bisa dilakukan seorang pemimpin untuk menghasilkan komunikasi efektif, yakni:

1. *Receiver* menerima pesan yang dikirim oleh *sender*. Dalam tahapan ini perlu dipastikan bahwa *receiver* memahami pesan yang disampaikan oleh *sender*. Proses yang dilalui pada tahapan ini adalah proses *decoding*.
2. Setelah pesan diterima, *receiver* menafsirkan isi dan maksud dari pesan tersebut. Dalam tahapan ini, penting bagi kedua belah pihak untuk memastikan pesan yang dikirim sesuai tujuan semula. Pesan yang disampaikan seringkali tidak diterima dengan baik oleh *receiver* sehingga terjadi kesalahan penafsiran.

3. *Receiver* memberikan umpan balik atau masukan pada *sender* sehingga terjadi komunikasi yang sukses.

5. **Faktor Komunikasi yang Berperan dalam Menciptakan dan Memelihara Otoritas yang Objektif di dalam Organisasi**

Jika diamati dalam sebuah proses komunikasi, maka ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses tersebut, yaitu:

- a. orang yang berkomunikasi,
- b. motivasi orang berkomunikasi,
- c. latar belakang orang berkomunikasi,
- d. prasangka-prasangka orang berkomunikasi,
- e. lingkungan sekitarnya,
- f. kepentingan komunikasi.

Faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap proses komunikasi dalam sebuah organisasi. Akan tetapi dalam perjalanannya, dimana terdapat otoritas kewenangan sebagai akibat dari adanya struktur organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, maka yang terpenting adalah otoritas tersebut harus mampu berjalan objektif. Dalam hal ini ada beberapa faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif di dalam organisasi, yaitu:

- a. saluran komunikasi harus diketahui secara pasti,
- b. harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi,
- c. jalur komunikasi harus langsung dan pendek,
- d. garis komunikasi formal hendaknya digunakan secara normal,
- e. pengatur komunikasi harus orang yang cakap,
- f. garis komunikasi tidak boleh terganggu pada saat organisasi sedang berfungsi,
- g. setiap komunikasi harus disahkan.

Oleh karena itu agar komunikasi dapat dilakukan dengan baik, *The American Management Association* (AMA) telah mengkodifikasikan sejumlah prinsip komunikasi yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi, yaitu: (Amin Widjaja Tunggal, 1993).

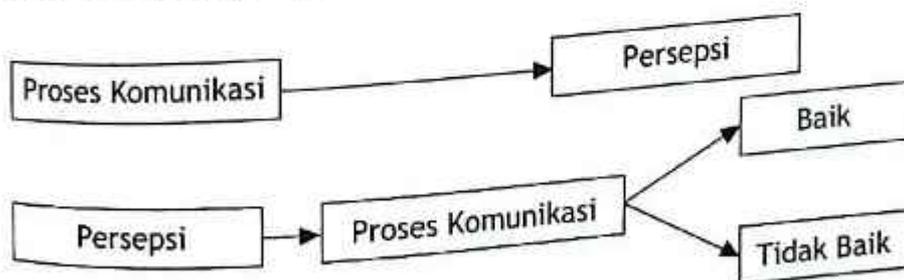
- a. Cobalah menjernihkan gagasan atau ide Anda sebelum berkomunikasi.
- b. Mengkaji tujuan komunikasi.
- c. Mempertimbangkan situasi manusia dan fisik secara keseluruhan.
- d. Mengkonsultasikan dengan orang lain untuk memperoleh masukan dan data-data.
- e. Mempertimbangkan isi dan tekanan pesan.
- f. Mengambil kesempatan jika muncul untuk menyampaikan sesuatu yang baik dapat yang membantu atau bernilai bagi si penerima.

- g. Agar efektif, komunikasi memerlukan tindak lanjut (*follow up*).
- h. Mengkomunikasikan pesan-pesan yang memiliki kadar penting jangka pendek dan jangka panjang.
- i. Berusahalah bukan saja untuk dimengerti, tetapi juga untuk mengerti – jadilah pendengar dan penyimak yang baik.

C. Keterkaitan antara Komunikasi dengan Persepsi

Persepsi dan komunikasi dalam sebuah organisasi memiliki kedudukan yang sangat penting karena dalam keduanya terdapat hubungan yang saling memengaruhi. Persepsi akan muncul ketika sudah didahului oleh proses komunikasi, sedangkan komunikasi itu sendiri dapat terselenggara dengan baik atau tidak sangat tergantung pada persepsi tiap-tiap orang yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut.

Komunikasi menduduki suatu tempat yang utama karena susunan keluasan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi. Dari sudut pandang ini komunikasi adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi, atau masyarakat.



Persepsi dan komunikasi merupakan dua hal yang selalu ada pada organisasi manapun. Di antara keduanya terdapat hubungan saling ketergantungan. Karena itu keduanya merupakan satu kesatuan yang saling memengaruhi. Persepsi sangat tergantung pada komunikasi begitupun sebaliknya.

Ada dua faktor yang menyebabkan persepsi yang ada pada komponen-komponen personel organisasi, yaitu: faktor internal dan eksternal. Faktor internal tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan sekitarnya.

Jika diamati secara lebih mendalam, maka kedua faktor ini dapat menimbulkan persepsi karena didahului oleh proses komunikasi. Akan tetapi, proses komunikasi tidak dapat begitu saja lepas dari adanya persepsi, karena proses komunikasi akan dapat terselenggara dengan baik atau tidak, sangat tergantung pada persepsi dari tiap-tiap orang yang terlibat di dalamnya.

Dalam perjalanannya, proses komunikasi juga bukan merupakan sebuah barang jadi yang dengan sendirinya. Akan tetapi merupakan suatu proses yang panjang, karena di dalamnya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor.



BAB VII

KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

A. Pendahuluan

Dewasa ini perbincangan tentang kepemimpinan masih menjadi topik yang hangat seiring dengan derasnya perubahan peradaban dunia yang dinilai sebagian orang kian modern. Berbagai model atau tipe kepemimpinan telah diujicobakan, baik di negara maju maupun negara berkembang. Sebagian kalangan menilai suatu model berhasil akan tetapi sebagian lagi menilai gagal. Ini membuktikan bahwa masih banyak yang diperdebatkan dalam konsep kepemimpinan itu sendiri.

Adanya kepemimpinan dimaksudkan agar roda organisasi dapat berjalan secara efektif sehingga apa yang menjadi cita-cita organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Oleh karena itulah manusia tidak henti-hentinya mengujicobakan berbagai model kepemimpinan di tempat atau organisasinya masing-masing.

Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu model dari kepemimpinan yang ada pada saat ini. Model

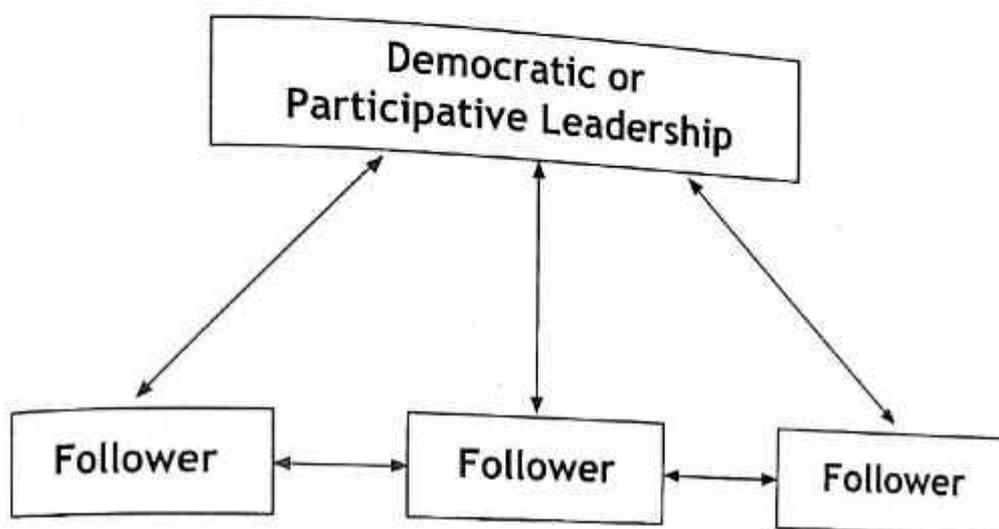
kepemimpinan ini oleh sebagian kalangan dinilai lebih memberikan peluang terhadap anggota untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai keputusan organisasi. Dalam hal ini anggota lebih merasa sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tersebut. Oleh karena itu model kepemimpinan ini dinilai relevan dengan maraknya tuntutan agar anggota dilibatkan dalam berbagai keputusan organisasi.

Akan tetapi model kepemimpinan ini pun mulai dipertanyakan, apakah model ini mampu menjadikan organisasi menjadi lebih efektif, baik dari segi waktu, biaya, maupun tenaga. Karena dengan banyaknya keterlibatan anggota dalam berbagai keputusan organisasi, sudah barang tentu memakan waktu, biaya dan tenaga yang tidak sedikit. Lalu bagaimana dengan konsep yang sebenarnya dari model kepemimpinan partisipatif ini?

B. Konsep Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Koontz, tipe kepemimpinan partisipatif disebut juga kepemimpinan demokratis. Hal ini didasarkan pada bagaimana pemimpin itu menggunakan kekuasaannya. Menurutnya, tipe kepemimpinan ini mensyaratkan agar para pemimpin mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan atau dikehendaki oleh pimpinan serta berusaha memberikan dorongan untuk turut aktif melaksanakan segala keputusan dan kegiatan yang telah ditetapkan tersebut. Tipe kepemimpinan ini dipandang

berada pada sebuah bentuk spektrum yang diurutkan mulai dari orang yang bertindak atas persetujuan dengan bawahan sampai kepada yang membuat keputusan-keputusan namun telah berkonsultasi sebelumnya dengan para anggota kelompoknya atau dengan bawahannya.



Likert mengemukakan, bahwa dalam kepemimpinan partisipatif, pemimpin mempunyai kepercayaan yang penuh dalam segala hal terhadap pengikut mereka. Para pemimpin terus berupaya menampung ide dan opini bawahan, dan menggunakannya secara konstruktif. Memberikan apresiasi anggotanya dengan berdasarkan pada partisipasi kelompok dan keterlibatan dalam penetapan tujuan, penilaian kemajuan, komunikasi dilakukan dengan banyak arah dengan pemimpin maupun sesama bawahan, merangsang keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan seluruh organisasi, dan melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan anggota kelompok sebagai sebuah tim atau group.

Lebih lanjut Likert menjelaskan bahwa departemen-departemen atau kelompok-kelompok persekutuan yang dikelola dengan kepemimpinan tipe

ini akan sangat efektif dalam penentuan dan pencapaian tujuan, bahkan, suatu organisasi akan lebih produktif. Hal ini disebabkan oleh adanya partisipasi seluruh komponen organisasi dalam proses manajerial dan hubungan suportif yang baik.

Menurut hemat kami kepemimpinan partisipatif merupakan model kepemimpinan yang di dalamnya mensyaratkan adanya partisipasi aktif dari segenap komponen organisasi dalam berbagai kegiatan dan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah digariskan bersama. Adapun wujud dari partisipasi anggota atau komponen-komponen organisasi dapat berupa pengadaan forum-forum konsultasi, pelibatan bawahan atau yang mewakili dalam setiap pengambilan keputusan organisasi dan berbaurnya pemimpin dengan bawahannya sehingga tercipta suasana keakraban yang pada akhirnya akan mengakibatkan harmonisnya hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan.

Victor Vroom dan Philip Yetton, dua tokoh yang mempopulerkan model kepemimpinan partisipatif, menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif dikatakan sebagai model kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipasi dalam situasi yang berlainan.

Menurut Gary Yukl, kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dan perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan. Perbedaan tersebut telah diakui oleh studi-studi mengenai kepemimpinan dari Michigan namun tidak

pada studi-studi dari Ohio State, yaitu konsultasi dianggap sebagai bagian dan pertimbangan (*consideration*) dan keputusan yang otokratik dianggap sebagai bagian dan struktur memprakarsai (*initiating structure*). (Gary Yukl, 1998)

Dari pengertian di atas, disebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat juga dikatakan sebagai kepemimpinan demokratis, maka dari sini terlihat bagaimana pola hubungan antara pimpinan dan bawahan. Hubungan yang dibangun secara demokratis akan lebih mengutamakan keterlibatan kelompok daripada kekuasaan pribadi seorang pemimpin, dan itulah yang terjadi pada kepemimpinan partisipatif.

Akan tetapi walaupun dikatakan sebagai kepemimpinan demokratis, kepemimpinan partisipatif tetap memiliki perbedaan dengan kepemimpinan demokratis. Perbedaan yang mendasar adalah dalam kepemimpinan partisipatif seorang pemimpin masih memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan sendiri setelah mendapat masukan dari berbagai anggota/bawahannya. Sedangkan dalam kepemimpinan demokratis, seorang pemimpin tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan sendiri, karena keputusan diambil dengan jalan musyawarah, dan keputusan musyawarah itulah yang menjadi keputusan organisasi.

Kepemimpinan partisipatif dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *non-directive*. Dalam model kepemimpinan partisipatif, seorang pemimpin memiliki keterbatasan dalam proses pengambilan keputusan organisasi, ia tidak bisa

memaksakan kehendaknya untuk dijadikan keputusan. Seorang pemimpin hanya menyajikan informasi tentang suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.

Seperti yang dikemukakan oleh Koontz di atas, dalam kepemimpinan partisipatif terdapat hubungan timbal balik yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Seorang bawahan dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan, begitupun sebaliknya.

Tugas pemimpin dalam tipe atau model kepemimpinan partisipatif ini adalah mengerahkan tim atau komponen-komponen organisasi demi tercapainya suatu konsensus atau kesepakatan. Asumsi yang mendasari kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi. Pada kondisi ini mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Adapun karakteristik kepemimpinan partisipatif adalah melibatkan anggota/bawahan dalam setiap pengambilan keputusan. Seorang pemimpin memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan setelah mendapat masukan dari anggota/bawahannya.

Sedangkan prosedur pengambilan keputusan itu sendiri meliputi:

1. Keputusan yang otokratik; manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut.

2. Konsultasi; manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
3. Keputusan bersama; manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama. Manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
4. Pendelegasian; manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuatan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan. Manajer tersebut biasanya memberi signifikasi mengenai batas-batas dan pilihan dalam mana pilihan terakhir harus berbeda, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

C. Kelemahan Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Tidak ada satu pun tipe kepemimpinan yang sempurna atau tanpa kelemahan. Kesempurnaan adalah milik Tuhan, akan tetapi manusia dapat berupaya untuk sedekat-dekatnya terhadap kesempurnaan tersebut.

Seperti tipe kepemimpinan yang lain, maka kepemimpinan partisipatif pun tidak lepas dari adanya kelemahan, yaitu: membutuhkan banyak waktu. Seperti yang dikemukakan di atas, bahwa kepemimpinan partisipatif diarahkan untuk tercapainya konsensus atau kesepakatan bersama, maka untuk mencapai konsensus

tersebut membutuhkan waktu yang banyak. Lagi pula konsensus akan dapat terwujud dengan baik jika masing-masing orang yang terlibat di dalamnya memiliki komitmen bersama terhadap organisasi.

Untuk mengatasi kelemahan ini, seorang pemimpin perlu menguatkan komitmen anggotanya terhadap organisasi, menumbuhkembangkan sikap disiplin dan selalu menanamkan sikap menghargai waktu (memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya) terhadap para anggotanya.

Kelemahan lain dari kepemimpinan partisipatif ini yaitu kepemimpinan partisipatif dianggap rumit, karena pelaksanaan pengambilan keputusan melibatkan para bawahan. Untuk itu seorang pemimpin perlu menyederhanakan model partisipasi anggota sehingga dapat dilaksanakan oleh anggota dengan mudah.

D. Efektivitas Kepemimpinan Partisipatif dalam Sebuah Organisasi

Keefektifan organisasi akan sangat tergantung pada keefektifan seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya. Selayaknya seorang nakhoda, seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengorganisasi lembaganya agar dapat berjalan efektif. Dengan tuntutan ini maka seorang pemimpin mesti memahami secara benar kondisi para bawahannya, baik kekuatan maupun kelemahannya. Hal ini dapat dicapai jika seorang pemimpin tidak memiliki jarak, atau paling tidak, jarak dengan bawahannya tidak jauh. Ia harus bisa secara bersama-sama dengan anggotanya, baik

dalam mengambil sebuah keputusan maupun untuk melaksanakannya. Ini berarti seorang pemimpin harus partisipatif dengan anggotanya.

Partisipasi pemimpin dalam mengorganisasi bawahannya akan memiliki dampak yang sangat besar terhadap kinerja bawahannya. Karena paling tidak, para bawahan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya, dan inilah salah satu yang dapat melecut semangat bawahan untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Jika kondisi seperti ini terus berlangsung, maka roda organisasi akan berjalan dengan efektif. Artinya, masing-masing individu mengetahui tugasnya dan dapat menjalankannya dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Dalam hal ini tidak ada tumpang tindih kinerja, karena masing-masing bekerja sesuai dengan *job description*-nya. Sehingga pada akhirnya efektivitas kepemimpinan dapat terjaga dengan baik.

Keefektifan tipe kepemimpinan ini bukan hanya ditentukan oleh partisipasi aktif pimpinan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan keorganisasian, melainkan juga ditentukan oleh keberaniannya berinisiatif dalam memecahkan berbagai masalah keorganisasian. Dalam hal ini Bass, Smith, dan Harrison seperti yang dikutip Edwin A. Locke mengemukakan bahwa para pemimpin efektif biasanya menggunakan pendekatan menangkap dan tanpa henti menunjukkan inisiatif dan kemauan yang lebih besar dibandingkan dengan non-pemimpin. (Edwin A. Locke 1997)

E. Kedudukan Pimpinan dan Anggota (Bawahan) dalam Kepemimpinan Partisipatif

Berbicara tentang bagaimana kedudukan pimpinan dan bawahan dalam tipe kepemimpinan partisipatif, maka tidak jauh berbeda dengan tipe-tipe yang lainnya, di mana seorang pemimpin adalah pemegang *policy* umum organisasi. Akan tetapi pada tipe kepemimpinan ini seorang bawahan tidak diposisikan sebagai orang yang tidak mengerti apa-apa dan harus menurut segala titah pimpinan, melainkan seorang bawahan pada dasarnya merupakan 'mitra' pimpinan dalam menjalankan roda organisasi agar dapat berjalan dengan efektif.

Mitra dalam pengertian di sini bukan kesejajaran dalam segala aspek antara pimpinan dan bawahan, melainkan kesejajaran berkomunikasi dan keterlibatan dalam menjalankan roda organisasi. Seorang pemimpin dan bawahan sama-sama dituntut bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi.

Secara struktural, seorang pimpinan tetap merupakan "atasan" bagi para bawahannya, tentunya dengan segala hak dan kewajibannya masing-masing. Akan tetapi ketika dalam sebuah kelompok, pemimpin dapat berbagi masalah dengan bawahan. Pemimpin dan bawahan dapat secara bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan atau konsensus untuk sebuah penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

F. Kesimpulan

Tipe kepemimpinan partisipatif merupakan tipe kepemimpinan yang tidak dapat disamakan dengan tipe-tipe yang lainnya. Karena tipe ini di dalamnya mensyaratkan adanya partisipasi aktif dan segenap komponen organisasi (atasan atau pimpinan dan bawahan) dalam berbagai aktivitas keorganisasian untuk mencapai konsensus atau kesepakatan bersama dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Adapun bentuk aktivitas keorganisasian tersebut dapat berupa pengadaan forum-forum konsultasi, pelibatan bawahan atau yang mewakili dalam setiap pengambilan keputusan organisasi dan berbaurnya pemimpin dengan bawahannya sehingga tercipta suasana keakraban yang pada akhirnya akan mengakibatkan harmonisnya hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Dalam pelaksanaannya, tipe kepemimpinan ini bukan tanpa kelemahan, melainkan terdapat berbagai kelemahan. Akan tetapi kelemahan tersebut tidak berarti kegagalan dalam pelaksanaan tipe kepemimpinan ini, namun merupakan bagian dari sisi yang mesti mendapat perhatian yang lebih serius agar tidak sampai berakibat negatif pada sisi-sisi yang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anasom, Kyai. 2007. *Kepemimpinan dan Patronase*. Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Dault, Adhyaksa. 2007. *Membangkitkan Kembali Peran Pemuda dan Prestasi Olahraga Indonesia yang Terpuruk*. Jakarta: Pustaka Indonesia Press.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Cet. ke-7. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gerungan, W.A. 2002. *Psikologi Sosial*. Edisi ke-2, cet. ke-15. Bandung: Refika Aditama.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 1996. *Manajemen Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Hartaty, Netty, et all. 2004. *Islam dan Psikologi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Heryanto, Ariel, et all. 1996. *Bahasa dan Kekuasaan; Politik Wacana di Panggung Orde Baru*. Cet. ke-2. Bandung: Mizan.
- Locke, Edwin A., et all. 1997. *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Penuh Keberhasilan*. Cet. ke-1. Jakarta: Mitra Utama.

- Miles, Robert H. 1980. *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, California, Goodyear.
- Mufid, Muhammad, (Sholehuddin-ed). 2005. *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Prenada Media dan UIN Jakarta Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Purwanto, Ngalm. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Cet. ke-16. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2003. *Pengantar Umum Psikologi*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Sekolah Staf Komando Angkatan Darat. 2004. *Bangsa Indonesia Terjebak "Perang Modern"*. Jakarta: Seskoad.
- Stoner, James A.F. 1996. *Manajemen*, terj. Alexander Sindoro. Jakarta: Prehallindo.
- Syah, Muhibbin. 2004. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Cet. ke-9. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tjiharjadi, Semuil, et all. 2007. *To Be a Great Leader*, Yogyakarta: Andi offset.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi offset.