

Ah. Ali Arifin

TEORI KEPEMIMPINAN DI INDONESIA



Penerbit
GARISI
SIDOARJO

Ah. Ali Arifin

TEORI KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

Penerbit
GARISI
Sidoarjo

TEORI KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

Ah. Ali Arifin

Diterbitkan oleh
GARISI Sidoarjo Jawa Timur

Edisi Perdana 2005

Editor
Sulhawi Rubba

Perancang Kulit dan Layout
F. Septian Arindani – Zakiyah Nafsah

ISBN 979-99 841-1-4

*Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan
(KDT)*

ARIFIN, AH. ALI

Teori Kepemimpinan Di Indonesia,- Cet. 1
– Sidoarjo, 2005

x, 122 hal, 21 cm

ISBN 979-99 841-1-4

1. Teori Kepemimpinan Di Indonesia

1. Judul

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Kepemimpinan Di Indonesia	1
A. Latar Belakang	1
B. Pengertian Kepemimpinan	2
C. Type Kepemimpinan	3
- Path Goal	7
- Stoner	9
- Situasional	13
- Reddin	15
D. Gaya Kepemimpinan	17
- Teori LPC	17
- Teori Vroom	24
- Hersey and Blanchard	25
- Argyris	32
E. Model Kepemimpinan Sosial	42
- Otokratis	62
- Militeristis	64
- Paternalis	65
- Kharismatis	66
- Lizeez faire	67
- Populistis	68
- Demokratis	68

- Administratis	69
- Agitator	70
- Symbol	71
- Pengayom	71
A. Kepemimpinan Di Indonesia	
- Feodal	79
- Penjajah	80
- Keagamaan	80
- Revolusi	81
- Pseudo Demokrasi	81
- Pancasila	82
G. Kepemimpinan Mahasiswa	97
H. Kepemimpinan Militer	111
I. Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW	119
DAFTAR PUSTAKA	123

KATA PENGANTAR

Indonesia merupakan negara beribu pulau dengan beraneka suku yang mendiami, sudah barang tentu perjalanan sejarah kepemimpinannya mengalami pasang surut.

Mulai era kerajaan, penjajahan, revolusi kemerdekaan, orde lama, orde baru sampai era reformasi, pola dan gaya kepemimpinan yang terjadi berbeda satu dengan masa yang lainnya sesuai dengan tuntutan zamannya.

Paparan Telaah secara konseptual dengan telaah fakta empirikal dalam buku ini sedikit banyak memberikan perbendaharaan wacana keilmuan, khususnya dalam aspek kepemimpinan.

Kritik dan sharing dari segenap pembaca akan memberikan kontribusi kesempurnaan buku ini. Semoga

Surabaya, 14 Desember 2005

Penulis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang . Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya , dalam bentuk dan dengan cara apapun juga , baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk foto copi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

A. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu sektor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Keberhasilan itu dapat diraih dalam 3 (tiga) hal , yaitu mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi, berhasil mengkoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi kerja suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan. Sikap dan gaya serta model kepemimpinan (Leadership) sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan merupakan motor penting bagi sumber dan alat organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa kesuksesan atau kegagalan yang dialami suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang berlangsung didalamnya dalam semua level kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang tidak melaksanakan sendirian tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan , mengerahkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil bersama-sama.

Model kepemimpinan akan juga mempunyai implikasi langsung terhadap keberhasilan suatu organisasi. Cara memimpin dan perilaku pemimpin dalam banyak hal juga berperan atas tercapainya tujuan organisasi.

B. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Definisi kepemimpinan cukup banyak yang telah dikemukakan oleh para pakar, secara umum kepemimpinan atau leadership dapat diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.¹ Definisi ini tampak bahwa seorang pemimpin bertugas mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan kemampuan yang ada.

Beberapa pakar manajemen umumnya mengungkapkan dan bersepakat bahwa definisi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan dalam situasi tertentu.²

¹ A.M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1991, hal.116

² Paul Hersey-Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1995, halaman 99.

Didalam definisi kepemimpinan ini ada proses mempengaruhi orang lain, maka didalamnya akan ada dua pihak, yaitu pihak yang mempengaruhi yang sering disebut pemimpin, dan sisi lain ada pihak yang dipengaruhi (pengikut). Singkatnya dalam setiap proses kepemimpinan akan selalu ditemukan unsur pemimpin dan pengikut.

C. TYPE KEPEMIMPINAN

Berikut ini akan diuraikan beberapa teori kepemimpinan pada umumnya. Antara lain :

1. Teori Sifat (Trait Theory)

Analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatian pada pemimpin sendiri. Teori 'The Great man' menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin, ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai sifat kepemimpinan atau tidak. Teori ini barangkali dapat memberi arti yang lebih realistik terhadap pendekatan sifat dari pemimpin. Teori tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno Roma.

Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang nampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi. yaitu :

- a. Kecerdasan, bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas sosial.
- c. Motivasi diri dan Dorongan berprestasi. Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri secara relatif dan mempunyai dorongan motivasi.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin itu mempunyai perhatian dan berorientasi pada karyawan dan tidak berorientasi pada produksi.

2. Teori Kelompok (Group Theory).

Teori ini dalam kepemimpinan dasar perkembangannya berakar pada psikologo sosial. Teori ini beranggapan bahwa , kelompok bisa mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang ditekankan adanya suatu proses pemimpin dan pengikutnya.

Penelitian ini menyatakan bahwa para pengikut dapat mempengaruhi senjatanya para pemimpinnya. Demikian pula pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya, penemu 'greene' menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas).

3. Teori Situasional

Sekitar tahun 1940, ahli psikologi sosial, meneliti beberapa variabel situasional yang berpengaruh terhadap kepemimpinan, kecakapan dan pengikutnya. Berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikut. Kemudian tahun 1967, Fred Fiedler menuangkan konsepsi ini dalam buku yang terkenal *A Theory of Leadership Effectiveness*.

Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan kontingensi kepemimpinan efektif. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Fiedler menjelaskan dengan dimensi-dimensi empiris sebagai berikut :

- a. Hubungan pemimpin dengan anggota
- b. Derajat struktur tugas
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Tiga sifat situasional tersebut adalah yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan.

ASO dan LPC Scores , Fiedler menggunakan suatu teknik operasional yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukurannya diperoleh dari nilai-nilai (Score) yang menunjuk pada ASO (*Assumes Similarity between Opposites*) Anggapan Kesamaan antar lawan. Dan LPC (*least Preferred Coworker*) Teman sekerja yang Disukai. ASO menghitung derajat kesamaan yang paling banyak dengan yang paling sedikit disukai.

LPC menghitung derajat persepsi pemimpin terhadap coworker yang paling jelek. Dua pengukuran itu yang dapat digunakan saling mengganti, berkaitan dengan gaya kepemimpinan dengan cara berikut :

- a. Gaya hubungan manusiawi atau lenient, dikaitkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan coworker yang paling banyak dan yang paling sedikit disukai (ASO) atau yang memberikan gambaran relatif baik terhadap coworker yang paling sedikit disukai (LPC).
- b. Gaya arah tugas atau hard nose dikaitkan dengan pemimpin yang memandang ada perbedaan besar antara coworker yang paling sedikit disukai (ASO) dan memberikan gambaran yang unfaourable terhadap coworker yang paling sedikit disukai (LPC).

Dengan menggunakan ASO dan LPC itu Fiedler melakukan penelitiannya dan menghubungkannya dengan gaya kepemimpinan tersebut diatas, yang hasilnya agak memberi harapan, akan tetapi ternyata tidak ada hubungan yang simpel antara gaya kepemimpinan yang ditentukan dengan nilai ASO dan LPC pemimpin dan performance kelompok yang diteliti. Oleh sebab itu Fiedler mengambil kesimpulan bahwa sebaiknya perhatian diutamakan kepada variabel situasional. Ia menjadi yakin bahwa gaya kepemimpinan dikombinasikan dengan situasi menentukan prestasi kelompok.

Secara ringkas menurut Fiedler ada tiga faktor yang mempengaruhi keefektifan pemimpin, seperti telah disebutkan di muka yang menurut situasinya akan menentukan gaya kepemimpinannya yaitu dari gaya kepemimpinan perhubungan manusiawi (*human-relation*) sampai ke gaya kepemimpinan susunan-tugas (*task-structure*).

Meskipun hasil penelitian *Fiedler* mendapatkan banyak kritik, namun diakui oleh banyak penulis bahwa penemuannya itu diberi pengertian yang lebih baik tentang kepemimpinan yang dinamik.

Bukti-bukti yang diberikann *Fiedler* menunjukkan jelas, bahwa tiada satupun perangkat watak-watak atau gaya kepemimpinan yang akan efektif untuk semua situasi, melainkan `the leader has to be *right for the job*.

D. TIPE KEPEMIMPINAN MENURUT (*Path-Goal*)³

Teori *Path-Goal* ini termasuk sebagai teori baru dalam teori kepemimpinan. Teori ini juga termasuk pendekatan situasional atau *contingency*. Teori path-goal berusaha menerangkan dampak dari perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan prestasi (*performance*) bawahan. Teori itu menunjukkan adanya empat jenis pokok gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Directive Leadership.

³ Ibid, hal. 19-20

2. *Supportive Leadership.*
3. *Participative Leadership.*
4. *Achievement Oriented Leadership.*

Robert House menyebutnya teori " path-goal ", karena pemimpin mempunyai dua fungsi pokok ialah :

1. Menetapkan tujuan atau goal bagi bawahannya.
2. Menjelaskan cara atau jalan (*path*) untuk mencapai tujuan itu.

Menurut teori ini pula dan Inilah bedanya teori contingency menurut *Fiedler*, bahwa berbagai gaya kepemimpinan dapat dipakai oleh seorang pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

Perilaku pemimpin menurut teori ini seharusnya motivatif dalam arti (1) membuat kepuasan terhadap kebutuhan bawahan yang dapat membuat pekerjaan efektif, (2) melengkapi lingkungan bawahan dalam arti tuntunan, *coacting*, dan lainnya yang sangat diperlukan demi efektifitas pekerjaan. Dilihat dari bawahan, pemimpin itu dapat diterima karena perilakunya yang dapat merupakan sumber yang akan dapat memberikan kepuasan dikemudian hari.

E. TIPE KEPEMIMPINAN *STONER*

Menurut stoner ada dua gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahannya :⁴

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manajemen akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan manajer. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi pekerjanya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjaannya dalam mengambil suatu keputusan yang menyangkut tugas. Dengan demikian hubungan pimpinan dan bawahan dapat menjadi akrab, saling percaya dan saling menghargai.

Menurut *Kootz, O'Donnell, dan Wehrich*, gaya kepemimpinan dapat digolongkan berdasarkan cara pemimpin menggunakan kekuasaannya. Berdasarkan hal tersebut ada tiga gaya kepemimpinan dasar, yaitu :

⁴ Prof. Dr. A. M. Kadarman, SJ, Drs. Jusuf Udaya, Pengantar Ilmu Manajemen : Buku Panduan Mahasiswa, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996, hal.117-119.

- a. Otokratik. Pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan menuntut. Keputusan ada ditangan pemimpin.
- b. Demokratik atau Partisipatif. Pemimpin dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan suatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada bawahannya. Jadi, pemimpin mengikutsertakan pendapat bawahan sebelum mengusulkan suatu kegiatan atau keputusan.
- c. Free Rein. Pemimpin hanya menggunakan sedikit kekuasaan saja, dan memberi banyak kebebasan kepada bawahannya untuk melakukan kegiatan. Jadi pemimpin dengan gaya ini memberi keleluasaan kepada bawahannya untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara untuk mencampainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai fasilitator melalui pemberian informasi dan sebagai orang yang berhubungan dengan kelompok lain.

Seorang pemimpin yang efektif tidak ditentukan oleh gaya atau tipe kepemimpinan yang digunakannya dalam memimpin kelompok, tetapi tergantung dengan cara menerapkan tipe/gaya kepemimpinan tersebut pada situasi yang sesuai. Kemungkinan seorang pemimpin akan menjadi sangat otokratik dalam situasi darurat. Misalnya, seorang pemimpin pemadam kebakaran tidak mungkin harus mengadakan rapat dahulu dengan bawahannya untuk memadamkan api. Sebaliknya seorang pemimpin lembaga peneltian akan memberi kebebasan kepada peneliti –

penelitinya untuk melakukan eksperimen, tetapi ia juga harus menjadi agak otokratik karena ia menuntut para penelitinya untuk, misalnya tidak sembarangan menggunakan bahan – bahan kimia yang berbahaya.

Menurut *Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt* ada berbagai faktor yang mempengaruhi seorang menejer memiliki suatu gaya kepemimpinan, yaitu :

- 1) Ciri Manejer. Cara seorang menejer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, nilai – nilai yang di pegangnya, dan sebagainya. Misalnya, seorang menejer yang yakin bahwa kebutuhan – kebutuhan individu, akan sangat mengarahkan kegiatan bawahannya.
- 2) Ciri Bawahan. Seorang menejer akan memberi kebebasan bawahannya atau mengikutsertakan bawahannya dalam mengambil keputusan apabila bawahan mempunyai pengetahuan dan pengalaman cukup untuk mengatasi masalah secara efektif. Apabila, bawahan memahami seluruh tujuan organisasi, mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah secara efisien dan sebagainya, maka menejer akan cenderung bersikap demokratik dan mengikutsertakan bawahannya dalam memimpin. Tetapi apabila bawahan di pandang tidak mempunyai kemampuan tersebut, maka menejer akan bergaya otoriter.

3) Ciri Organisasi. seorang menejer akan menentukan gaya kepemimpinannya berdasarkan iklim organisasi, sikap pekerjaan oraganisasi dan sebagainya.

Dari hasil studi *Tannenbaum dan Schmidt*, banyak peneliti yang berusaha mencari faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pada umumnya peneliti – peneliti tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan di pengaruhi oleh :

- i) Diri pimpinan. Kepribadian, pengalaman dan harapan pemimpin yang sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan di samping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang di pilihnya.
- ii) Ciri atasan. Gaya kepemimpinan atasan dari manejer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manejer.
- iii) Ciri bawahan. Respons yang di berikan oleh bawahan manejer akan menentukan efektivitas kepemimpinan manejer. Latar belakang bawahan sangat menetukan pula cara manejer menentukan gaya kepemimpinan.

B. TEORI SITUASIONAL (Paul Hersey dan Ken Blanchard)

Salah satu model kepemimpinan yang paling banyak digunakan dewasa ini adalah yang berdasarkan teori situasional *Paul Harsey dan Ken Blanchard*.⁵

⁵ Kartini, Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan, Raja Grafindo Persada, Jakarta 1998, hal. 40.

Padaintinya teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jika kedewasaan para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan, gaya kepemimpinan yang dapat mengambil empat bentuk, yaitu :

- a. Memberitahukan,
- b. "Menjual"
- c. Mengajak bawahan berperan serta, dan
- d. Melakukan pendelegasian.

Memberitahukan. Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dapat praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain, perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

Menjual. Jika seorang pimpinan berperilaku menjual berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan juga memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diberikan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

Mengajak. Bawahan berperan serta. Perilaku seorang pimpinan dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.

Pendelegasian. Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan-bawahan yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak campur tangan lagi.

C. TEORI REDDIN 3-D

Dari riset dan teori-teori yang dihasilkan terlebih dahulu, Reddin menyimpulkan bahwa :⁶

- a. Kepemimpinan itu dapat berorientasi pada 'pekerjaan'.
- b. Kepemimpinan itu dapat berorientasi pada 'orang'.
- c. Kepemimpinan itu dapat berorientasi pada keduanya, yaitu menitik beratkan pada pekerjaan dan kurang menitik beratkan 'orang', atau sebaliknya, atau seimbang.

Seperti halnya *Mouton & Blake*, Reddin kemudian membuat dua dimensi dalam bentuk segi empat, yang mendatar menunjukkan orientasi tugas dan vertikal orientasi relasi (orang). Segiempat itu dibagi kedalam empat kotak dengan menyebutkan :

1. Perilaku *seperated*, bagi kepemimpinan yang memperhatikannya baik dalam hal orientasi tugas maupun orientasi relasi.
2. Perilaku *dedicated*, bagi kepemimpinan yang orientasi relasinya rendah, tetapi orientasi tugasnya tinggi.
3. Perilaku *related*, bagi kepemimpinan yang orientasi relasinya tinggi, tetapi orientasi tugasnya rendah.

⁶ Drs. Soehardi, Sigit, Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen, Armurrita, Yogyakarta, hal. 20-21

4. Perilaku *integrated*, kepemimpinan yang berorientasi tinggi, baik orientasi tugasnya maupun orientasi relasinya.

Reddin menyatakan, bahwa pada dasarnya hanya ada empat jenis perilaku atau ***Gaya kepemimpinan*** yaitu :

- Separated
- Dedicated
- Related
- Integrated

Dengan empat jenis gaya kepemimpinan itu belum menunjukkan apakah *efektif* ataukah *tidak efektif*. Masing-masing dapat efektif dan dapat pula kurang efektif. Reddin memberikan garis pemisahan antara yang efektif dan tidak efektif.

GAYA KEPEMIMPINAN

A. Gaya Kepemimpinan

Fred Fielder mengembangkan suatu teknik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Fred Fielder mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory of leadership Effectiveness*.

Pengukuran Fielder diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan di antara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposite, ASO*) dan teman kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred co Worker*).

1. Teori LPC Pemimpin Fielder

Teori LPC dari Fielder merupakan salah satu teori dan program penelitian mengenai pemimpin dari kelompok-kelompok orientasi kerja yang tertua dan masih banyak dipertentangkan. Karena Fielder terutama bekerja dengan kelompok-kelompok yang pemimpinannya dapat dikenal dengan jelas dan hasilnya dapat diukur dengan tepat (misalnya, tim bola basket, awak pesawat pembom yang terlatih membidik sasaran, mengkel-bengkel baja, dan koperasi-koperasi kecil) dari sinilah Fielder mengembangkan suatu ukuran orientasi dasar pemimpin LPC. Seorang pemimpin diminta untuk mengingat-ingat dengan siapa saja

ia pernah bekerja sama dan dengan siapa ia tidak dapat bekerja sama dengan baik. "pemimpin itu kemudian diminta untuk melukiskan orang itu dengan menggunakan 18 dimensi yang saling bertentangan, seperti, menyenangkan – tidak menyenangkan, dapat dipercaya - tidak dapat dipercaya dan seterusnya". Kata-kata sifat itu diberi nilai sehubungan dengan sejauh mana pemimpin itu menganggap LPC rendah (terutama nilai-nilai negatif) dianggap terutama berorientasi pada pekerjaan, dan pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi (terutama nilai-nilai positif) dianggap terutama berorientasi pada hubungan.

Fielder menganggap pemimpin yang memberi nilai LPC rendah sebagai orang yang sangat memperhatikan prestasi karena mereka memberikan penilaian buruk terhadap setiap prestasi orang lain; sebaliknya, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi dianggap berorientasi pada hubungan karena rekan sekerja yang paling tidak disukai sekalipun dianggap mempunyai arti. Perhatikan bahwa LPC sebagai ukuran orientasi pemimpin, karena memusatkan perhatian pada sifat-sifat dasar pemimpin. Namun harus diperhatikan pula bahwa dalam penelitian Fielder perilaku pemimpin yang sebenarnya tidak ditelaah atau dikorelasikan secara gamblang dengan nilai-nilai LPC.

Dalam telaah-telaah yang lebih dahulu Fielder mencoba memperlihatkan bahwa nilai-nilai absolut LPC saling berhubungan (berorientasi) dengan prestasi tim, tetapi korelasi itu cenderung sangat kecil. Lambat laun, Fielder –

seperti halnya pada peneliti kepemimpinan lainnya – mendapati bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan dan sifat tugas mempengaruhi korelasi-korelasi itu, menghantar kita pada versi teori kemungkinannya :

- a. Jika (a) pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan anggota-anggota kelompok, sebagaimana dapat diukur dari tingkat penerimaan mereka terhadap pemimpin itu dan (b) kekuasaan serta kedudukan pemimpin itu sedemikian tingginya sehingga berwenang untuk mengimbalikan atau menghukum anggotanya, dan (c) tugasnya memiliki struktur yang baik sehingga ada tujuan yang jelas, beberapa masalah yang tepat, beberapa cara untuk menyelesaikan tugas, dan kriteria jelas mengenai keberhasilan, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin itu berada dalam situasi yang sangat baik. Dari keadaan demikian itu, Fielder senantiasa menghadapi korelasi negatif antara LPC dan prestasi. Dengan kata lain, situasi yang paling menguntungkan bagi pemimpin membuahkan hasil yang paling baik jika pemimpin memberi nilai LPC rendah (sangat berorientasi pada pekerjaan).
- b. Jika situasi itu kurang menguntungkan bagi pemimpin karena penerimaan anggota lebih rendah, atau kekuasaan dan kedudukannya lebih kecil, atau tugasnya kurang berstruktur, maka korelasi antara prestasi dan LPC cenderung senantiasa positif, yang menunjukkan bahwa situasi yang kurang menguntungkan bagi

pemimpin memberikan hasil yang paling baik jika pemimpin memberi nilai LPC tinggi (berorientasi pada hubungan).

- c. Jika situasi tidak menguntungkan bagi pemimpin itu karena penerimaan anggota rendah, kekuasaan dan kedudukan kecil, dan tugasnya tidak berstruktur, maka korelasi itu cenderung negatif kembali, menunjukkan situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin akan memberikan hasil paling baik jika pemimpin memberi nilai LPC rendah (berorientasi pada tugas).

Mengapa hubungan-hubungan itu harus menunjukkan *betwoc curve* demikian ? pertama-tama harus diperhatikan bahwa konstruksi LPC Fielder adalah ciri-ciri pemimpin, suatu orientasi atau nilai agak mantap dan yang senantiasa menghasilkan prasangka terhadap perilaku pemimpin. Seperti yang telah dikemukakan Fielder, tetapi tidak dapat dibuktikan, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi, atau yang berorientasi pada hubungan, berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan cara menciptakan dan memelihara hubungan antara pribadi yang baik di kalangan para anggota. Dalam situasi yang sangat menguntungkan bagi pimpinan, yang ditandai oleh pengendalian yang sangat baik, pemimpin cenderung untuk tidak merisaukan hubungan dan mungkin akan banyak menggunakan waktu untuk menyenangkan penyeliannya, dan sering menganggap bawahan baik begitu saja. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi pada tugas, dalam situasi yang juga

menguntungkan baginya, merasa santai sekali karena keadaan jelas dan dapat dikendalikan, yang memungkinkan baginya untuk menentukan sasaran-sasaran yang tegas dan memonitor kemajuan kelompok.

Dalam situasi yang *tidak menguntungkan*, dimana pemimpin kurang mampu untuk mengendalikan, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi dan berorientasi pada hubungan, tidak begitu suka berarti bawahannya dengan tugas-tugas yang dapat menjadikan mereka teralienasi atau marah. Maka ia akan sangat terlihat dalam usaha menciptakan hubungan sehingga tugasnya terbengkalai. Sebaliknya, pemimpin yang memberi nilai LPC rendah yang berorientasi pada tugas akan senang sekali. Karena tidak sabar, ia akan lekas menentukan struktur situasi, mengabaikan pembangkangan, dan memberikan keberhasilan dengan membantu mengurangi kepaksaan bagi kelompok.

Dalam situasi yang kurang menguntungkan, dan oleh karena itu membutuhkan penciptaan hubungan dan pemecahan yang bersifat memperbaiki bagi persoalan-persoalan yang relatif kurang berstruktur, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi yang berorientasi pada hubungan, adalah paling baik. Dalam situasi yang demikian itu pada pemimpin yang memberi nilai LPC rendah merasa kurang senang, kurang memperhatikan persoalan-persoalan antarpribadi dalam kelompok, terlalu banyak mencari pelarian

dalam pekerjaan, dan sebagai akibatnya kurang memberikan hasil yang baik.

Karena LPC adalah suatu orientasi yang dianggap relatif stabil, maka implikasi dari teori macam ini ialah bahwa para pemimpin seharusnya menemukan orientasi mereka sendiri dan kemudian mencari situasi yang sebanyak mungkin yang menandingi gaya ini. Para pemimpin yang memberi nilai LPC rendah harus mencari situasi yang sangat menguntungkan atau samasekali tidak menguntungkan, atau harus bekerja untuk mengubah situasi sampai pada tingkat yang menguntungkan yang memberi hasil yang paling baik bagi mereka. Demikian pula, para pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi yang berorientasi pada hubungan, harus mencari situasi yang cukup menguntungkan atau mengembangkan situasi demikian itu.

Fielder, Chemers, dan Mahar (1976) telah mengembangkan brosur latihan bagi diri sendiri, yang memungkinkan pembaca untuk mencoba dan menilai sendiri LPC-nya. Mula-mula brosur itu meminta agar pembaca mendiagnosis situasi yang menguntungkan dengan menganalisis hubungan antara pemimpin dan anggota, struktur tugas, kekuasaan, dan kedudukan yang sesuai dengan situasinya. Bila kesesuaian itu kurang baik, maka program ini memberikan pedoman untuk menciptakan situasi yang lebih menguntungkan.

Kekuatan model itu ialah bahwa perhatian secara jelas diberikan pada masing-masing komponen yang diperlukan – yaitu pemimpin, bawahan, dan tugas-tugasnya. Model itu membantu pembaca untuk membuat diagnosis yang jelas yang didasarkan atas analisis diri-sendiri, tugas, dan hubungan pemimpin anggota, dan sejak semula telah mengakui bahwa perilaku pemimpin tidak begitu luwes. Bahkan yang menjadi masalah bagi pemimpin ialah bagaimana memperoleh kesesuaian yang baik antara kekuatannya dan apa yang menjadi tuntutan situasi.

Kelemahan model itu ialah, pertama, bahwa kategori diagnostik adalah kompleks dan sering sulit menaksir – sejauh manakah hubungan pemimpin – anggota itu baik, bagaimanakah struktur tugas itu, dan sebesar apa kekuasaan pemimpin itu, dalam praktek sulit ditentukan. Kedua, Fielder sedikit sekali memberikan perhatian pada diagnosis mengenai sifat-sifat bawahan. Ketiga, perhatian tidak diberikan pada kemampuan teknis yang sebenarnya dari pemimpin atau bawahan. Teori itu mengasumsikan adanya kemampuan teknis yang cukup pada pemimpin dan para pengikutnya. Keempat, bukti-bukti korelatif bagi konsep kesesuaian itu relatif lemah. Korelasi itu pada umumnya menunjukkan rata-rata, tetapi seringkali kecil dan secara statistik tidak mempunyai arti apa-apa. Akhirnya, konsep LPC itu sendiri kabur, dan sifat orang yang memberi nilai LPC tinggi atau rendah hanya sedikit demi sedikit dimengerti. Dalam tinjauan penelitian teori Fielder baru-

baru ini, Hosking dan Schriesheim (1978) secara serius menentang pokok-pokok pikiran teori itu dengan mengemukakan bahwa LPC tidak stabil dan tidak dapat dimengerti dengan baik dan bahwa korelasi dasar antara LPC dan hasil-hasil yang berkenaan dengan situasi terlalu lemah untuk menjamin tuntutan-tuntutan praktis bagi teori itu.

Tidak ada kelemahan yang fatal, tetapi mereka telah mencegah teori Fielder itu menjadi suatu cara pemecahan yang universal bagi persoalan kepemimpinan.

2. Teori Kepemimpinan model *Vroom*

Sementara teori *Fielder* mulai dengan pengukuran dari pemimpin (LPC), *Vroom* lebih mementingkan tugas dan bawahan. Dalam suatu pernyataan mengenai teorinya baru-baru ini, *Vroom* (1975) mulai dengan mengutip ringkasan *Stogdill* mengenai riset kepemimpinan yang dilakukan selama setahun (1948) :

Pola sifat pribadi seorang pemimpin harus menunjukkan hubungan yang relevan dengan sifat-sifatnya, kegiatan, dan tujuan para bawahannya. Jelaslah bahwa suatu analisis yang memadai mengenai kepemimpinan tidak hanya melibatkan penelahaan terhadap para pemimpinannya, tetapi juga terhadap situasinya (*Stogdill*, 1948, hh. 64-65).

Beberapa diantara penelitian *Vroom* sebaliknya (1960) menunjukkan bahwa pribadi-pribadi *torrent* yang

mengerjakan berbagai macam tugas tertentu lebih menyukai pemimpin-pemimpin autokratis, suatu pendapat yang menentang tekanan-tekanan yang normative pada gaya-gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif dari kelompok Michigan (*likert*, 1961; 1967). Dengan berlandaskan teori ini, Vroom mengemukakan bahwa para pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengubah-ubah perilaku mereka dari yang apling autokratis menjadi sangat partisipatif, sehingga persoalan kepemimpinan sebenarnya dapat dinyatakan kembali sebagai pengembangan kriteria diagnostik yang akan membantu para pemimpin untuk menentukan perilaku mana yang akan diambil untuk situasi tertentu. *Vroom* membedakan lima kriteria dasar pada dimensi ini, yang masing-masing mencerminkan suatu pilihan perilaku bagi pemimpin (*Vroom & Yetton*, 1973).

3. Teori Kepemimpinan *Hersey dan Blanchard*

Program penelitian kepemimpinan penting lainnya mulai pada tahun 1940 an di Ohio State university, dimanapara peneliti mencoba untuk menentukan secara persis perilaku macam apakah yang sesungguhnya dipertunjukkan oleh para pemimpin (*Hemphill*, 1950; *Stogdill & Coons*, 1957). Ribuan ulasan mengenai perilaku akhirnya diciutkan menjadi dua dimensi yang berdiri sendiri-sendiri yang disebut pemrakarsaan struktur (pada dasarnya suatu orientasi hubungan). Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi dalam

memprakarsai struktur akan memberikan tugas pada anggota-anggota kelompok, menekankan batas waktu kerja, mengharapkan para pekerja mengikuti ritunitas dengan ketat, menekankan keunggulan dalam persaingan, memberitahukan kepada anggota kelompok apa yang diharapkan dari mereka, dan lain sebagainya. Sebaiknya pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi dalam memberikan pertimbangan akan memberikan waktunya untuk mendengarkan anggota kelompok, bersikap ramah dan mudah didekati, menolong bawahan yang menghadapi kesulitan-kesulitan pribadi, membela bawahan, dan lain sebagainya.

Dimensi ini serupa dengan LPCtinggi dan rendah Fielder, dan dengan perbedaan antara perilaku manajemen yang terpusat pada produksi (production-centered) dan yang terpusat pada karyawan (employer-centered) dari Michigan (Katz, Maccoby & Morese, 1950). Namun demikian, perlulah dicatat bahwa dimensi-dimensi dengan orientasi Fielder dan Michigan adalah dimensi-dimensi dengan orientasi tugas dan karyawan sebagai ujung yang bertentangan dari suatu rangkaian kesatuan. Telaah-telaah Ohio State University dengan sengaja membuat skala yang tak terpisah atau sama lain berdasarkan asumsi teoritis bahwa seorang pemimpin dapat berada dalam tingkat yang tinggi atau rendah pada kedua dimensi itu. Selanjutnya, Ohio State University menaruh sikap atau orientasi intern. Ternyata sikap seseorang tidak dapat berada pada tingkat

yang sama tingginya dalam orientasi pada tugas dan pada orang, tetapi orang dapat mengendalikan perilakunya untuk mencerminkan perhatian yang sama pada kedua pokok itu.

Penelitian dinamika kelompok atas perlunya kepemimpinan dalam kelompok-kelompok kecil (Cartwright & Zender, 1960; Bales, 1958) juga menunjukkan dalam kelompok yang hendak bekerja efektif harus memperhatikan penyelesaian tugas dan membentuk serta memelihara kelompok itu. Bales menyebutkan sebagai dimensi "tugas" dan "sosio-emosional" dan menemukan bahwa kadang-kadang anggota yang berbeda-beda cenderung tampil sebagai pemimpin-pemimpin dalam peranan masing-masing. Jadi jelaslah mungkin untuk menetapkan kebutuhan akan kedua macam perilaku ini, tetapi tetap menjadi pertanyaan masing-masing individu dapat dengan baik menunjukkan kedua macam perilaku itu dan apakah mungkin untuk memperhatikan bersama-sama keduanya.

Hersey dan Blanchard (1977) memulai analisis mereka dengan menolak gagasan bahwa ada gaya manajemen yang ideal. sebab semua penelitian atas berbagai dimensi itu memperlihatkan bahwa kelompok-kelompok yang produktif dan memuaskan dapat ditemukan dalam hampir setiap macam bentuk perilaku kepemimpinan (Fleishman, 1973; Larson, Hunt & Osborn, 1975). Saran pokok mereka ialah :

Semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Pemusatan perhatian Hersey dan Blanchard pada kebutuhan bawahan berbeda sekali dengan pernyataan Fielder bahwa pemimpin harus dapat menentukan situasi yang sesuai dengan gaya mereka sendiri, dan dengan penegasan Vroom bahwa para pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka pada sifat tugas mereka.

Hersey dan Blanchard menentukan empat gaya dasar kepemimpinan dan menyebutnya dengan label-label steno seperti, memberitahu (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas rendah dan pada tata cara hubungan yang tinggi), partisipasi (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas rendah dan pada tata hubungan tinggi), dan pendelegasian (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas dan pada tata hubungan yang rendah). Perilaku kepemimpinan yang efektif didefinisikan sebagai perilaku yang layak pada situasi tertentu dalam lingkungan yang lebih luas. Sampai sekarang, Hersey dan Blanchard tidak jauh berbeda dari para ahli teori kepemimpinan lainnya. Namun, sekarang mereka memperkenalkan suatu variabel lain, suatu dimensi pokok dari lingkungan-kedewasaan bawahan, atau kesiagaan mereka untuk menangani tugas yang dihadapi kelompok. Kedewasaan, yang hanya dibatas dalam

kaitannya dengan suatu tugas tertentu yang menentang suatu kelompok, ialah :

... kapasitas untuk menentukan tujuan yang tinggi tetapi dapat dicapai (motivasi keberhasilan), kesediaan dan kemampuan untuk memikul tanggung jawab, pendidikan dan atau pengalaman seseorang atau suatu kelompok.

Hendak diperhatikan bahwa definisi tentang sifat-sifat baik pada kematangan pekerjaan – kemampuan dan pengetahuan teknis untuk melakukan pekerjaan – maupun pada kematangan psikologis – kepercayaan pada diri-sendiri dan harga diri yang memungkinkan penentuan tujuan yang tinggi dan penerimaan tanggung jawab.

Teori dasarnya dapat ditentukan sebagai berikut :

1. Jika kedewasaan itu rendah, maka pemimpin seharusnya memiliki kesadaran yang tinggi akan tugas dan kesadaran yang rendah akan perilaku hubungan untuk membantu kelompok memperoleh hasil dan mulai belajar.
2. Setelah tingkat kedewasaan para pengikut meningkat, pemimpin harus mulai mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan untuk membantu kelompok tumbuh dengan kemampuannya sendiri.

3. Setelah tingkat kedewasaan itu terus meningkat, pemimpin arus mulai mengurangi baik perilaku tugas maupun hubungannya, karena kelompok itu sedang mengembangkan kepercayaan diri dan kemampuannya untuk bekerja sendiri.
4. Setelah kelompok itu mencapai kedewasaannya, pemimpin dapat terus mengurangi perilaku tugas dan hubungannya, dan mendelegasikan tugas kepada kelompok dengan harapan mereka akan dapat menyelesaikannya.

Setelah kedewasaan meningkat dari kanan ke kiri, perilaku pemimpin yang layak bergerak sepanjang kurve berbentuk lonceng melalui seperempat lingkaran yang dipertunjukkan. Tekanan pada pertumbuhan kedewasaan bawahan, yang akhirnya harus mengantar pada perilaku atas kesadaran pada tugas dan pada tata hubungan minimal dari pihak pemimpin, membuat teori ini sangat berbeda dari teori-teori lain entah mengabaikan bakat dan kemampuan sekaligus (misalnya, Fielder) atau mengandaikan bahwa keduanya merupakan sifat yang statistik. Urutan pengembangan Hersey dan Blanchard menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang layak bukan hanya merupakan fungsi sifat-sifat bawahan pada umumnya, melainkan juga fungsi khas dari tahap perkembangan kelompok. Jika pemimpin ingin mengembangkan kedewasaan bawahannya, model itu menganjurkan pengurangan perilaku tugas dan lebih

perkembangan kelompok. Jika pemimpin ingin mengembangkan kedewasaan bawahannya, model itu menganjurkan pengurangan perilaku tugas dan lebih banyak mendelegasikannya kepada bawahan tetapi tetap untuk meningkatkan perilaku hubungan sebagai penentu positif keberhasilan kelompok.

Untuk membantu melatih para pemimpin, Hersey dan Balnchard mendesai suatu daftar pertanyaan (LEAD) yang mencakup 12 macam situasi yang menggambarkan tingkat kedewasaan bawahan yang berbeda-beda. Dalam setiap situasi, harus memilih salah satu dari keempat jawaban yang mencerminkan keempat macam perilaku dasar. Seperti yang terdapat pada program Fielder, ada cara-cara menilai dan menganalisis sendiri. Tetapi program pelatihan kelompok itu terjabar atau terstruktur seperti program Vroom.

Kekuatan teori ini lebih bersifat konseptual daripada empiris. Model itu bermaksud untuk mencerminkan apa yang telah diuraikan pada penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan. Akan tetapi, tidak banyak penelitian khusus yang telah dilakukan terhadap model itu sendiri. Analisis terhadap tingkat-tingkat keterampilan dan kepercayaan – diri bawahan merupakan tambahan yang penting bagi teori kepemimpinan sementara teori lain cenderung merupakan omong kosong tentang variabel ini. Teori ini juga mempunyai aspek dinamis dan pengembangan yang tidak terdapat pada model-model lainnya.

Sebaliknya, keempat gaya perilaku pemimpin memberi tahu, menjual, berpartisipasi dan mendelegasi terlalu desederhanakan dan kurang memberi perhatian pada persoalan keluwesan perilaku. Apakah para manajer dapat mengubah-ubah perilaku mereka sebagai mana yang diuraikan dalam teori itu ? penting sekali untuk diketahui apakah penggunaan daftar pertanyaan LEADitu akan menambah pengertian kita mengenai tata hubungan antara pemimpin dan pengikut, dan apakah penelitian terhadap model itu di masa depan akan menunjang saran-saran pokok tersebut.

Suatu kelemahan yang penting dalam teori itu ialah bahwa sampai sekarang belum dikembangkan suatu tolak ukur sistematis, atau suatu alat diagnostik untuk mengukur "kedewasaan" pengikut sebenarnya. Dengan memberikan arti penting pada konsep dalam model itu, orang akan mengira bawah penganjurnya membantu untuk mengukur variabel ini. Tidak sedikit bukti yang menyatakan bahwa sifat-sifat khas bawahan dapat dan memang mempengaruhi perilaku pemimpin (Farris, 1969: Lowin & Craig, 1968). Tetapi kita masih tetap kekurangan variabel-variabel yang didefinisikan secara jelas dan dapat diukur guna menganalisis sifat-sifat bawahan itu secara sistematis.

4. Teori kepemimpinan model Argyris

Argyris selalu memperhatikan cara-carameningkatkan fungsi psikologis dalam organisasi dengan pengandaian

Dalam penelitiannya yang terdahulu, Argyris (1957, 1964) menemukan bukti-bukti bahwa nilai-nilai yang digunakan organisasi dalam operasi mereka (nilai-nilai pyramidal) cenderung mengandaikan atau menciptakan tingkat psikologis yang kurang dewasa dalam diri para karyawan, karena memperlakukan mereka sebagai orang-orang yang tidak berdiri sendiri dan tidak bertanggung jawab. Argyris yakin bahwa sadar atau tidak sadar para pemimpin cenderung untuk memperkuat nilai-nilai atau pengandaian demikian itu, hal mana mempersulit pemimpin atau seluruh organisasi untuk lebih banyak mengembangkan kedewasaan psikologis mereka.

Argyris melihat bahwa para manajer dan pemimpin yang ia amati bekerja atas dasar dua "teori" yang berbeda :

1. Teori yang telah mendapati dukungan, terdiri dari tujuan pengandaian, dan nilai-nilai yang menurut kata omag menjadi pedoman perilaku; dan
2. Teori dalam-penerapan, terdiri dari pengandaian-pengandaian secara tidak langsung yang sesungguhnya menjadi pedoman perilaku yang nyata (Argyris & Schon, 1974; rgyris, 1976). Teori-teori yang mendapati dukungan sangat berbeda-beda, dari yang autokratis sampai pada partisipatif. Tetapi, bila para pemimpin itu diamati dalam kelompok, ternyata bahwa teori-teori dalam penerapan mereka itu hampir seluruh mencerminkan apa yang oleh Argyris disebut model I. Model perilaku ini dibuat berlandaskan empat andai

dasar yang ia sebut "variabel-variabel yang menentukan" yakni,

- 1) Bahwa orang harus mencapai tujuannya sebagaimana yang ia bayangkan;
- 2) Bahwa orang lebih baik menang daripada kalah;
- 3) Bahwa sebaliknya sedikit mungkin membangkitkan perasaan-perasaan negatif dalam tata hubungan;
- 4) Bahwa orang harus rasional dan sedikit mungkin melibatkan emosi.

Variabel-variabel yang menentukan diri, menurut Argyris, membawa pada perilaku yang mampu mengendalikan perilaku-perilaku lain, meningkatkan keselamatan diri sendiri semaksimal mungkin, dan membawa pada konfrontasi yang seminimal mungkin dalam hal-hal yang melibatkan emosi. Jika orang dikonfrontasikan dengan orang lain, akibatnya ialah sikap membela diri. Dan akibat terakhir ialah apa yang ia sebut proses "menutup diri":, atau belajar dengan putaran tunggal di mana seseorang menetapkan suatu situasi untuk menentukan jalan pikirannya sendiri tetapi tidak pernah belajar benar tidaknya jalan pikiran itu. Jika orang bertolak dari pengandaian bahwa mengkonfrontasikan orang itu tidak baik karena ini akan memancing perilaku emosional untuk membela diri, maka orang akan cenderung mengukuhkan kebenaran dugaan itu dan belajar untuk bersikap kurang konfrontatif daripada membela diri sendiri atau orang lain. Akhirnya, pengandaian dasar yang melandasi model itu

tidak pernah teruji secara umum, sehingga menghambat pemimpin untuk mempelajari perilaku yang potensial dan lebih efektif.

Argyris dan Schon telah menelaah teori-teori pemimpin "yang didukung" dan "dalam penerapan" itu melalui analisis skenario-skenario yang direkam dimana perilaku itu dipisahkan dan dikategorikan. Yang sangat menarik untuk diperhatikan disini ialah sifat perilaku itu yang hanya non-konfrontatif tetapi juga sangat berbeda dengan perasaan hari orangnya. Karena bawahan sering dapat merasakan keganjalan itu tetapi mengikuti peraturan main yang sama, maka perasaan yang sesungguhnya jarang diketahui dan memaksa pemimpin serta bawahan untuk menerka-nerka perasaan orang lain dan memaipulasikan situasi untuk mencapai maksud mereka.

Proses lingkaran inilah yang sering menimbulkan laporan bahwa pemimpin dapat mengikuti program pelatihan dan belajar metode-metode baru seperti, bagaimana menjadi lebih partisipatif, sedangkan ia tahu bawahan mereka tidak menanggapi ancangan-ancangan baru mereka. Sesungguhnya pemimpin mungkin hanya mengubah teorinya yang didukung, dan bukan perilaku yang sebenarnya yang kontekstual. Jika pendapat ini secara umum benar, dan jika perilaku model I itu ada di ujung autokratik pada skala perilaku kepemimpinan, maka sebenarnya Argyris mau menyatakan bahwa pemimpin biasanya tidak dapat berperilaku partisipatif dalam arti kata

yang sebenarnya, selakipun mereka percaya pada partisipasi yang terdukong sebagai gaya yang mereka pilih. Partisipasi memerlukan sikap keterbukaan terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, dan keterbukaan itulah yang sukar didapat oleh pemimpin dalam konteks organisasi.

Argyris menyarankan bahwa nasib organisasi akan lebih baik jika pemimpin mempelajari bagaimana harus berperilaku menurut Modek II, yang ditentukan oleh serangkaian dasar pemikiran yang berlainan, yaitu :

- 1) Bahwa sesuatu tindakan harus didasarkan atas informasi yang jelas;
- 2) Bahwa tindakan harus didasarkan atas pilihan bebas yang telah ditentukan;
- 3) Bahwa tindakan harus didasarkan atas keikatan intern pada pilihan itu dan memonitoran yang tetap terhadap usaha-usaha untuk melaksanakan pilihan orang lain.

Dalam hal ini, teori itu dibangun atas dasar pengandaian "belajar bagaimana belajar" yang melandasi pelatihan dinamika kelompok sebagaimana yang dicontohkan dalam kelompok-kelompok pertemuan, kelompok-kelompok kepekaan, dan lain sebagainya (Bradford, Gibb, & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965).

Program pelatihan yang diusulkan Atgyris untuk membantu orang untuk mencapai perilaku Model II merupakan kelangsungan dari semacam eksplorasi bersama dan umpan-balik yang biasa dari kelompok pelatihan kepekaan. Para petatar (administrasi, presiden perusahaan,

manajer, dan lain sebagainya) mula-mula harus membahas skenario tiruan dari sudut pandangan apa hendak mereka lakukan dan apa yang mereka rasakan agar dapat mengetahui bagaimana pengandaian Model I itu dapat memasuki pikiran mereka. Pelatihan-pelatihan demikian itu dilakukan dalam kelompok dan dibantu oleh anggota-anggota staff profesional yang membantu para petatar agar menyadari daya resep pengandaian-pengandaian Model I. Kemudian, para petatar diajak untuk menciptakan pemecahan-pemecahan baru bagi skenario itu dan untuk menjadi konsultan satu sama lain dalam kemajuan mereka menerapkan pengandaian-pengandaian Model II yang bersifat kolaboratif, konfrontatif, dan terbuka.

Selama proses pembelajaran yang berjalan selangkah demi selangkah selama beberapa hari itu, para petatar mulai menyadari bagaimana sebaiknya penguji coba pengandaian-pengandaian baru itu terhadap tatanan-tatanan mereka yang sesungguhnya. Antisipasi tanggapan para bawahan yang negatif sering membangkitkan kembali kecemasan-kecemasan yang biasa menghantui pemikiran Model I, yaitu bahwa mereka bersikap lebih konfrontatif ini hanya akan lebih banyak menimbulkan sikap membela diri. Maka pentinglah untuk memerangi kemunduran yang potensial ini dengan cara mengatasi kecemasan ini dan mengembangkan sifat yang lebih uji-coba terhadap perilaku sendiri. Dukungan kelompok penting dalam tahap ini karena anggota-anggota kelompok paling sedikit memiliki secara

bersama-sama pengandaian-pengandaian baru itu dan belajar bagaimana lebih bersikap terbuka dan konfrontatif satu sama lain. Karena metode ini memungkinkan pemimpin untuk menemukan asumsi dasar mereka dan perlu mengubahnya, maka Argyris dan Schon menyebutnya "belajar dengan putaran rangkap".

Konsep belajar dengan putaran rangkap bukanlah hal yang baru. Konsep tersebut diambil dari konsep Bateson (1972) yaitu "Pembelajaran Deutero", pertama kali digunakan dalam analisis mengenai ikatan rangkap schizophrenics yang dirasakan sebagai akibat pesan-pesan konflik orang tua, misalnya "saya sayang padamu, tetapi karena kamu nakal maka saya harus menghukummu". Ikatan rangkap inilah bila anak itu menentang orang tuanya dengan tidak taat – azas seperti mengeluh, orang tuanya dapat menuduhnya sebagai anak yang nakal, dengan demikian menghantar pada siklus lain dari hukuman dan pernyataan cinta. Dalam organisasi hal itu dapat dikatakan, "saya senang pada anda dan menerima anda, tetapi saya tidak dapat lebih akrab lagi pada anda karena anda menumbuhkan perasaan yang negatif pada diri saya. Namun, saya tidak dapat mengatakan pada anda perasaan negatif apakah itu, karena hal itu dapat menyakitkan hati anda. Saya berusaha untuk tidak menyakiti anda karena saya menyukai anda". Belajar bagaimana cara menegakkan suatu hubungan yang memungkinkan keterbukaan yang lebih besar, kebersamaan

perasaan-perasaan, persepsi-persepsi dan pengandaian-pengandaian, dan pengembangan-pengembangan, tindakan-tindakan berikutnya yang didasarkan pada informasi yang lebih tepat dan benar.

Kebanyakan konsultan yang bekerja mulai dari prinsip-prinsip ilmu pengetahuan perilaku menerima model ini sebagai dasar dan berusaha untuk mengubah pengandaian-pengandaian dasar klien mereka melalui berbagai macam diagnosis dan intervensi kegiatan-kegiatan (Bechard, 1969; Schein, 1969; Blake & Mounon, 1976; Bennis, 1966, 1976; Dyer, 1972). Argyris dan Schon mengakui bahwa model tersebut mungkin agak merupakan utopi dan menuntut usaha yang besar dari para pimpinan. Tetapi, mereka menganjurkan itu sebagai langkah yang penting jika potensi-potensi manusiawi mau dimanfaatkan sepenuhnya dalam organisasi.

Jika kita membandingkan model perilaku pemimpin dari Argyris dengan model-model dari Fielder, Vroom, Hersey dan Blanchard, kita akan melihat bahwa ketika model lainnya itu jauh lebih statis dalam orientasi mereka dan beranggapan bahwa perilaku kepemimpinan dapat ditingkatkan hanya dengan mendiagnosis gaya seseorang dan sifat-sifat tugas dan bawahannya. Jika Argyris benar, maka model-model itu sebenarnya tidak mengubah perilaku. Hanya teori-teori pemimpinlah yang mendapat dukungan. Untuk dapat mengubah sungguh-sungguh perilaku pemimpin kita harus sampai pada pengandaian yang

melandasinya serta emosi yang mendukung perilaku itu, dan ini memerlukan proses yang jauh lebih Intensif seperti telah digambarkan oleh Argyris.

Sebenarnya, Argyris mencoba untuk mengubah beberapa nilai budaya dari mana sebenarnya berasal pengandaian-pengandaian mengenai persaingan, rasionalitas, dan nonkonfrontasi atas emosi-emosi negatif. Ia mengemukakan bahwa jika nilai-nilai budaya demikian itu tidak berubah, organisasi seterusnya akan efektif secara terbatas, dan lebih buruk lagi, organisasi tidak akan dapat belajar bagaimana menjadilebih efektif secara mendasar. Kebenaran dari pernyataan ini belum diperagakan oleh suatu program penelitian luas manapun, meskipun perubahan organisasi yang berhasil yang lakukan sendiri agaknya bertumpu pemimpin-pemimpin utama yang bergerak dari pengandaian Model I dan Model II (Argyris & Schon, 1978). Argyris dan Schon juga berusaha mengatasi persoalan-persoalan perubahan yang khas dan nyata untuk dapat menjadi pemimpin yang lebih partisipatif. Vroom, Hersey dan Blanchard, Blake dan Mouton dan lain-lainnya, nampaknya beranggapan bahwa jika orang dapat menakutkan pemimpin dan manajer untuk bersikap lebih partisipatif dan menunjukkan kepada mereka bagaimana caranya, itu akan terjadi dengan sendirinya. Analisis atas perilaku menurut Model I dan Model II menyoroti dasar-dasar emosional dalam teori penggunaan dan penyiagaan kita terhadap kesulitan-kesulitan yang mungkin timbul dari

permintaan kepada seorang manajer untuk mengubah gayanya. Implikasi dari jalan pikiran ini ialah bahwa perkembangan dari kemampuan antar pribadi dan kebiasaan untuk berperilaku dalam arti pengandaian Model II merupakan semacam prasyarat bagi keluwesan yang dituntut oleh teori-teori kemungkinan. Jika pendapat Argyris bahwa pengandaian menurut model I yang menguasai cara berfikir kebanyakan pemimpin itu benar, maka kebiasaan mereka untuk berperilaku di luar dugaan akan terbatas, sekalipun mereka berhasil membuat diagnosis yang tepat mengenai situasinya.

Sebaliknya, pernyataan Argyris yang pertama bahwa sebenarnya semua orang bertindak menurut model I, tidak cukup terbukti. Mengingat penting sifat ini dalam teori itu, maka harus diadakan penelitian lebih jauh untuk menguji apakah hal itu memang benar, dan jika benar- mengapa. Demikian pula, Argyris tidak mengemukakan kemungkinan bahwa Model I itu dapat berlaku dan efektif bagi situasi-situasi tertentu.

MODEL KEPEMIMPINAN SOSIAL

A. MODEL KEPEMIMPINAN

Model kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Umumnya dikenal lima macam model kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan Otokratis

Bila disebut dengan kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya. Itu menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi.

2. Kepemimpinan Demokratis

Dikenal dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Model ini dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

3. Kepemimpinan Partisipasif

Dikenal juga dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau nondirective. Asumsi yang mendasari model kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi dimana mereka diperdayakan untuk mengembangkannya.

4. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Bisa disebut juga kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Model ini hanya meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan yang dibahas.

5. Kepemimpinan Situasional

Dikenal juga sebagai kepemimpinan tak tetap atau kontigensi. Asumsi yang digunakan model ini adalah tidak ada satupun model kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam setiap kondisi. Oleh karena itu model kepemimpinan ini akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut dan situasifaktor ini merupakan

variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi.⁷

Berdasarkan dua bidang tugas kepemimpinan utama, dulu orang hanya mengenal dua model kepemimpinan. Pertama, model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, task oriented. Kedua, kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, human relationship oriented. Dari dua bidang tugas kepemimpinan itu, akhir-akhir ini dikembangkan teori 4 model kepemimpinan.

Kekompakan tinggi kerja rendah	Kerja tinggi kekompakan tinggi
Kekompakan rendah kerja rendah	Kerja tinggi kekompakan rendah

Kekompakan tinggi dan kerja rendah. Model ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok dan penyelesaian tugas bersama. Inilah model kepemimpinan dalam perkumpulan-perkumpulan sosial. Kerja tinggi dan kekompakan rendah. Model ini menekankan segi

⁷ Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, Total Quality Manajemen, PT. Andi, Yogyakarta, 2002, hal. 161-163.

penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok, juga menghasilkan model-model yang amat direktif. Kerja tinggi dan kekompakan tinggi, model ini menjaga kerja dan kekompakan kepemimpinan tinggi cocok dipergunakan untuk membentuk kelompok-kelompok yang baru dibentuk membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran, serta usaha untuk membina hubungan antar para anggota. Kerja rendah dan kekompakan rendah, model ini kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok cocok untuk kelompok yang sudah jelas akan tujuan dan sasarannya, gamblang akan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, dan mengetahui cara menjaga kehidupan kelompok selama mencapai tujuan dan sasarannya.⁸

Model kepemimpinan tidak ada yang jelek dan tidak ada satu model kepemimpinan yang selalu tepat untuk semua situasi. Efektifitas model kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yang ada pada diri pemimpin, bawahan dan faktor situasi. Faktor situasional yang berkaitan dengan diri pemimpin meliputi nilai-nilai keperbadian, kebiasaan, rasa aman terhadap konsekuensi satu model kepemimpinan yang akan diterapkan.

⁸ Charles J. Keating, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangan*, PT. Kalinisius, Yogyakarta, 1986, hal. 11-14

Faktor situasional yang ada pada bawahan yang perlu dipertimbangkan meliputi hubungan antara kebutuhan bawahan dengan tugas yang dihadapi, kematangan psikologisnya yang berkaitan dengan tuntunan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas. Faktor situasi yang perlu dipertimbangkan dan akan mempengaruhi model kepemimpinan yang meliputi nilai-nilai suatu organisasi, misi atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi, besar kecilnya anggota dalam organisasi, kemampuan suatu kelompok untuk bekerja bersama-sama dan efektifitas komunikasi antara pemimpi dan bawahan.

Efektifitas model kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menguasai faktor-faktor situasional dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan situasi yang dihadapi, baik terhadap situasi bawahan maupun kemampuan mengadakan penilaian diri untuk kemudian memerankan dirinya sebagai pemimpin dengan memandang kepemimpinannya sebagai suatu seni memimpin secara kreatif dan dinamis.⁹

B. Kepemimpinan Sosial

Manusia jelas harus bekerja - berusaha terutama dalam memenuhi-memuaskan kebutuhan pokok manusia.

⁹ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer* Cetakan I, PT. Rajawali Pers, Jakarta, 1990, hal. 28-29

Pada garis besarnya, setiap manusia mempunyai 2 macam kebutuhan pokok :

1. Kebutuhan yang berbentuk non-materi
2. Kebutuhan yang berbentuk materi

Kebutuhan itu sangat luas, sehingga penggolongan kebutuhan tersebut belum cukup untuk dipergunakan sebagai dasar untuk mengetahui secara spesifik kebutuhan-kebutuhan manusia normal. Masing-masing kebutuhan itu tidak sama kekuatan tuntutan-tuntutan pemenuhannya. Tumbuhnya kekuatan tersebut satu sama lainpun berbeda-beda waktunya. Seluruh kebutuhan tidak timbul pada waktu yang bersamaan, meski kadang-kadang beberapa kebutuhan bisa muncul bersamaan atau sekaligus, sehingga orang harus menentukan pilihan yang mana yang harus dipenuhi dahulu, lebih-lebih bila kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam keadaan terbatas adanya.

Secara generalisasi keseluruhan unsur yang beraneka ragam dapat diklasifikasi secara kasar dalam dua kategori besar, yaitu:

a. Kebutuhan Materiil

Kebutuhan dan naluri manusia untuk melangsungkan hidupnya mendorong dalam diri manusia berbagai keinginan yang menjurus ke arah pemenuhan kebutuhan. Keinginan yang

didorong oleh kebutuhan alamiah dan naluri itu lazim disebut "*subsistence needs*" yaitu kebutuhan yang langsung berhubungan dengan eksistensi daripada manusia.

b. **Kebutuhan Non materiil**

Kebutuhan non materiil walaupun tidak secara langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup seseorang namun tidak dapat dianggap bahwa kebutuhan ini tidak fundamental. Penelitian psikologi dan sosiologi manajemen telah membuktikan bahwa kebutuhan non materiil ini adalah juga kebutuhan manusia yang fundamental yang intensitasnya pada dasarnya tidak kalah dengan kebutuhan materiil.

Menurut M. Karjadi, untuk dapat memenuhi kebutuhan seorang pemimpin harus mempunyai beberapa macam fungsi yang harus dilaksanakan yaitu:

a. **Fungsi perencanaan**

Pemimpin akan memperoleh keuntungan apabila ia membuat rencana itu dengan baik, oleh karena:

- 1) Perencanaan berarti secara terus-menerus melihat kedepan, menyusun dimuka hal-hal yang perlu-perlu sampai kepada yang

sekecil-kecilnya dan menentukan garis-garis kebijaksanaan.

- 2) Perencanaan adalah pemikiran mempelajari atau menganalisa situasi-situasi dalam pekerjaan.
- 3) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan atas fakta-fakta yang diketahui.
- 4) Perencanaan berarti bahwa seseorang harus memproyektir ke dalam situasi-situasi pekerjaan.

b. Fungsi memandang ke depan.

Seorang pemimpin harus memiliki pemikiran dan penglihatan yang mampu meneropong apa yang akan terjadi dan kemampuan untuk melihat ke depan segala kemungkinan yang akan terjadi adalah merupakan hal yang benar-benar penting apabila seorang pemimpin hendak membawa para pengikut.

c. Fungsi pengembangan loyalitas.

Pengembangan loyalitas tidak saja diantara para pengikut, akan tetapi juga diantara para pemimpin rendahan dalam organisasi, antara pengikut dan para

pemimpin rendahan. Seorang pemimpin harus menciptakan rasa cinta, rasa hormat dan kepercayaan terhadap organisasi kelompok dan pemimpin serta tugas dan pekerjaannya.

- d. Fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan rencana.

Fungsi ini selain membuat rencana juga mengawasi apakah betul-betul rencana itu dilaksanakan sebagaimana mestinya sampai tercapainya tujuan. Pemimpin bertanggungjawab untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan berencana di antara pembantu dan buahnya.¹⁰

Kepemimpinan sosial tampaknya memberikan pemecahan yang terbaik dari semua tantangan. Kepemimpinan ini memberikan suatu dasar untuk model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. kepemimpinan sosial merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan interaksi tinbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri. Penekanan kepemimpinan sosial seperti ini dapat memberikan pendekatan-pendekatan yaitu terletak pada peranan perilaku kepemimpinan.

¹⁰ Y. W. Sunindhia, SH., Ninik Widiyanti, Kepemimpinan dalam masyarakat modern, Cetakan 2, Rineka Cipta, Jakarta, 1993, hal. 174-184

Kelangsungan dan interaksi timbal balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan secara lebih spesifik yaitu bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan padaperilaku sendiri dan perilaku lainnya. Contoh kepemimpinan sosial secara terperinci sebagai berikut:

- a. Pemimpin menjadi lebih mengetahui dengan variabel-variabel mikro dan makro yang mengendalikan perilakunya.
- b. Pemimpin bekerja bersama-sama dengan bawahannya untuk menentukan serangkaian perilaku kontijen yang berkepribadian dan yang dapat mengatur perilaku bawahan.
- c. Pemimpin bersama-sama dengan bawahan berusaha menemukan cara-cara yang dapat dipergunakan untuk mengatur perilaku individu guna menghasilkan hasil-hasil yang produktif dan yang lebih bisa menguatkan bersama organisasi.

Kepemimpinan sosial antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya mempunyai hubungan interaksi yang hidup, dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana

caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.¹¹

Penggunaan kekuasaan dalam masyarakat merupakan suatu segi dari hubungan antara kelas-kelas sosial. Adapun yang menciptakan kelas-kelas sosial dan ketimpangan kekuasaan adalah pembagian kerja dalam kegiatan produksi dan hubungan sosial dalam produksi. Masyarakat kapitalis terdiri dari dua kelas yaitu kaum kapitalis, kelas yang menguasai alat-alat produksi dan kaum proletar, pekerja yang tidak memiliki apa-apa.

Para ahli sosiologi lebih sering menganggap kekuasaan dan kelas sosial sebagai dimensi ketimpangan yang terpisah satu sama lain dan mereka membedakan pelapisan sosial kedalam pembagian unsur ekonomis dan status sosial. Dalam pandangan Max Weber, kekuasaan kelas dan status merupakan dimensi ketimpangan yang berpisah. Menurut pandangan Marxist, memperlakukan kelas sebagai bentuk hubungan ekonomi yang berbeda dari hubungan sosial dalam hal status dan kekuasaan berarti menggambarkan kelas sebagai suatu segi dari situasi ekonomi masyarakat yang didefinisikan secara sempit.

Menurut Marx, kelompok beswar dalam masyarakat kapitalis adalah kaum kapitalis, yaitu pemilik

¹¹ Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1983, hal. 44-47

alat produksi dan kaum proletar, pekerja upahan yang tidak memiliki apa-apa. Dalam zaman Inggris modern, kebanyakan ahli berbeda, yaitu penggolongan atas kelas pekerja dan kelas menengah, masing-masing berasal dari kelompok pekerja manual dan non-manual. Pendapatan rata-rata dari pekerja non manual pada pokoknya jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan pekerja manual.

Di luar jangkauan pekerjaan, keluarga yang berasal dari kelas menengah secara relatif kebal terhadap tuntutan hukum. Kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi anak-anak kelas menengah juga lebih baik, karena daerah tempat tinggal mereka menyediakan tempat pendidikan yang bagus dan juga karena pendidikan formal menekankan nilai kelas yang menengah. Selanjutnya selain karena pendapatan mereka lebih tinggi, mereka mempunyai jaminan kerja yang lebih baik dan juga didukung oleh adanya hubungan dengan lembaga-lembaga keuangan, maka orang-orang yang berasal dari kelas menengah lebih mungkin untuk membeli rumah yang bagus dalam lingkungan yang baik dan mendapatkan kelonggaran hukum dalam hipotik.

Pembedaan atas kelas pekerja dan kelas menengah berdasarkan jenis pekerjaan manual atau non manual seperti ini adalah pembedaan yang sangat kasar dan tidak dapat menggambarkan struktur kelas yang ada. Sebenarnya sangatlah meragukan bila dikatakan bahwa pekerja non manual seperti pegawai administrasi termasuk

pada kelas menengah; bukan saja karena imbalan yang mereka terima tidak lebih besar dibandingkan dengan imbalan pekerja manual yang ahli.

Dengan menggunakan pekerjaan sebagai landasan dari struktur kelas, jenis pekerjaan dapat digolongkan menurut hirarki upah dan biasanya menghasilkan 5 atau 6 kelas yang berbeda.

Dengan demikian kelas sosial tidak hanya merupakan penggolongan sosial semata-mata atau pelapisan atas dasar ketidaksamaan, tetapi merupakan kelompok-kelompok sosial yang diketahui, yang mempunyai kepentingan dan menganut nilai serta ideologi yang berbeda-beda pula.

Max Weber melihat status sosial yang terpisah dari kelas sosial dan masyarakat modern ini tidak sulit untuk menemukan contoh dimana kelas seseorang tidak sebanding dengan statusnya. Seorang penjudi kedudukan sosialnya mungkin rendah, tetapi imbalan ekonominya tinggi. Seorang pemuda dihormati status sosialnya, walaupun tidak setinggi setengah abad yang lalu, tapi imbalan yang diterimanya rendah.

Ada teori-teori sosiologi yang menyatakan bahwa seharusnya posisi-posisi yang fungsinya penting dalam masyarakat mendapat imbalan ekonomi, prestise dan status sosial yang tinggi untuk memberi jaminan bahwa posisi tersebut ditempati oleh orang-orang yang terbaik dan agar masyarakat cukup tergerak untuk menjalani

pendidikan yang cukup lama untuk mencapai posisi tersebut.

Pelapisan sosial diperlukan untuk memastikan bahwa posisi yang terbaik ditempati oleh orang-orang yang terbaik, mengapa tidak cukup kalau hanya memberikan status sosial yang tinggi atau imbalan ekonomis yang tinggi saja daripada memberikan keduanya sekaligus ? untuk menjelaskan eratnya hubungan antara kelas dan status sosial, mungkin ada gunanya melihat kembali pandangan Marx mengenai hubungan produktif sebagai dasar bagi struktur kelas.

Kedudukan yang berpengaruh dalam masyarakat cenderung menerima status dan prestise sosial yang tertinggi karena mereka yang berada pada kedudukan ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap penilaian status dan prestise sosial. Hirarki status sosial dalam suatu masyarakat mencerminkan satu segi dari ideologi penguasa dan pada kenyataannya sering ditentang oleh kelas bawahannya.

Status sosial semata-mata bersumber pada kelas sosial, kelihatannya tidak ada gunanya untuk mengadakan pembedaan antara kelas dan status. Tapi pembedaan ini tetap penting karena 2 alasan. Yang pertama, mengatakan bahwa status sosial bersumber dari kelas sosial tidak berarti bahwa status sosial merupakan pencerminan langsung dari kelas sosial, sama seperti dalam melihat kekuatan bersumber pada hubungan produktif tidak

berarti bahwa penggunaan kekuasaan politik adalah pencerminan langsung dari struktur kelas.

Pembedaan antara kelas sosial dan status sosial adalah untuk menjelaskan kerumitan dari struktur kelas. Salah satu masalah dalam membedakan kelas pekerja dari kelas menengah ialah bahwa pembedaan itu sendiri kadang-kadang menjadi bersifat pembedaan status daripada pembedaan kelas. Jadi kita membedakan pegawai administrasi dari pekerja tangan bukan berdasarkan pengakuannya tentang statusnya sebagai kelas menengah, keterikatannya pada nilai-nilai kelas menengah dan usahanya untuk meniru gaya hidup kelas menengah.

Kesadaran kelas seringkali tampak sebagai hal yang berbeda dari pembagian kelas, sifatnya lebih subyektif dibandingkan obyektifitas pengukuran kelas. Kesalahan-kesalahan dari pembedaan seperti itu telah diuraikan.

Dalam pengertian Maxis kesadaran kelas yang penuh tidak hanya menyangkut pengakuan terhadap adanya pembagian kelas tetapi juga menyangkut kesadaran akan kepentingan kelasnya dan bagaimana kepentingan kelasnya itu bertentangan dengan kepentingan kelas sosial lainnya.

Butler dan Stokes, dalam studinya yang terperinci mengenai perilaku pemungutan suara di Inggris, membedakan antara mereka yang melihat politik sebagai

perwakilan dari kelas-kelas yang berbeda dan mereka yang melihat politik sebagai arena pertentangan kelas. Orang-orang yang melihat partai buruh sebagai partainya para pekerja dan mengungkapkan pandangan tentang partai konservatif. Orang yang melihat politik sebagai arena pertentangan kelas, bukan saja akan melihat partai buruh sebagai wakil dari kelas pekerja tapi melihat partai konservatif sebagai wakil dari kelas yang bertentangan.

Butler dan Stokes menemukan bahwa pemilih yang berasal dari kelas menengah kurang melihat politik dalam pengertian kelas sosial dan biasanya kesadaran kelas lebih banyak dirasakan oleh kelas pekerja daripada kelas menengah. Alasan utamanya mungkin karena orang-orang kelas menengah tidak pernah merasakan ketimpangan sistem kelas karena mereka jarang mengalami diskriminasi dan pencabutan hak-haknya. Terlepas dari kepincangan dalam ekonomi, kalangan kelas menengah biasanya diperlakukan secara lebih terhormat dan diperhatikan oleh pegawai pemerintah atau pihak-pihak lainnya jika dibandingkan dengan kelas pekerja.

Pembedan antara kelas dan status memperjelas beberapa aspek dari kesadaran kelas (*class consciousness*) sehingga memungkinkan kita membedakan antara kesadaran kelas dan kesadaran akan status (*status awareness*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mereka yang ingin membedakan secara jelas antara inferioritas dan superioritas sosialnya, seperti halnya

penduduk daerah kelas menengah yang merasa lebih unggul (*superior*) daripada mereka yang tinggal di daerah kelas bawah yang merasa lebih rendah dari mereka yang tinggal di daerah elite, atau kaum pekerja yang agak terhormat yang membedakan diri mereka dari kelas pekerja kasar adalah ditandai oleh kesadaran akan status daripada kesadaran kelas. Kesadaran akan status akan membawa implikasi kesadaran akan susunan sosial dan tempat sosial atau orang lain di dalamnya, tetapi tidak harus melibatkan atau pengertian adanya kepentingan kelas yang berbeda.

Pengertian mengenai kesadaran kelas dapat dipertentangkan dengan kesadaran yang keliru (*false consciousness*). Seseorang menyadari kelasnya jika ia sadar akan kepentingan kelasnya, tetapi melakukan "false consciousness".

Suatu masalah mendasar dalam penggunaan pengertian false consciousness adalah bahwa ahli sosiologi dapat melihat kepentingan kelas yang obyektif dari orang-orang dan mempertentangkannya dengan pandangan subyektif yang mungkin salah dari seseorang mengenai kepentingannya sendiri. Sebagaimana telah dikemukakan di atas adalah merupakan kesalahan jika kita membuat perbedaan yang tajam antara pengertian "obyektif" dan "subyektif" dari kelas sosial. Realitas sosial adalah tergantung pada definisi yang diberikan orang padanya.

Kepentingan kelas dapat digambarkan oleh ideologi-ideologi, dan penguasa – dengan menggunakan media komunikasi membujuk anggota-anggota dari kelas yang lain untuk menerima ideologi mereka sehingga menimbulkan *false consciousness*. Dengan demikian orang-orang dari pekerja mungkin menerima keputusan politik sebagai sesuatu yang “bukan untuk kepentingan kita” tetapi sebagai perlindungan terhadap kepentingan dari kelompok elite.

Masalah lainnya yang muncul dalam penggunaan penelitian “*false consciousness*”. Adalah masalah pendefinisian kepentingan masyarakat, karena tidaklah mungkin memisahkan kepentingan “obyektif” mereka dari nilai-nilai dan kepercayaan yang mereka anut. Mungkin kepentingan para buruh adalah peningkatan upah mereka, tetapi ini menyangkut masalah peningkatanimbalan ekonomi dan dengan demikian mungkin mereka harus menyampaikan nilai-nilai lainnya seperti memperbesar peranan buruh dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi dimana mereka bekerja. Bila kepentingan memang tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai dan kepercayaan, maka akan sulit untuk menyatakan bahwa pada suatu kasus tertentu kepentingan seseorang bertentangan dengan nilai-nilai dan kepercayaannya yakni suatu keadaan yang menunjukkan adalah *false consciousness*.

Masalah yang ditimbulkan dalam pembicaraan tentang false consciousness, adalah sedemikian rumitnya, maka para ahli sosiologi harus berhati-hati dalam menggunakan istilah tersebut, tapi itu tidak berarti bahwa, istilah tersebut tidak boleh digunakan. Sebagaimana orang bisa mendapatkan informasi yang salah, tertipu atau tersesat sehingga mereka sampai pada suatu definisi situasi yang salah, maka mereka juga dapat berpegang pada definisi yang salah mengenai situasi dan kepentingan mereka.

Konsep peranan dan kelas sosial telah dihubungkan. Melalui "konsep peranan" analisa struktur kelas dapat dikaitkan dengan sosiologi tentang kehidupan sehari-hari. Kelas sosial seseorang dapat dilihat sebagai salah satu peranan dan merupakan salah satu peranan suatu aspek identitas dirinya. Ia dapat merasakan adanya harapan-harapan dari orang lain terhadap dirinya sebagai anggota dari kelas sosial tertentu. Dan kelas-kelas sosial tertentu akan merupakan "generalised others" atau "reference group" yang menjadi kiblat perilakunya. Individu tersebut dapat mengambil beberapa norma-norma sosial dari kelompok kelas atau kelompok statusnya sebagai "reference group".

Kekuasaan dalam masyarakat, dasar otoritas dan struktur kelas masyarakat harus dilihat sebagai hal-hal yang saling berhubungan erat satu sama lain. Namun sekaligus konsepsi Marxis yang "vulgar" tentang

penggunaan kekuasaan dan dasar otoritas, sebagai hal yang kurang lebih merupakan pencerminan langsung dari struktur kelas telah ditolak. Perkembangan dari lembaga kekuasaan seperti lembaga-lembaga kenegaraan, dapat terjadi tanpa adanya ketergantungan terhadap suatu kepentingan kelas sosial. Demikian pula pada saat yang sama, kepentingan-kepentingan kelas yang dominan tidak selalui berhasil memasuki lembaga-lembagakekuasaan politik. Keteraturan nonmatif sampai suatu derajat tertentu juga bersifat mandiri sehingga pendapat umum tentang apa yang benar serta landasan yang sah dalam penggunaan kekuasaan tidak salalu mencerminkan kepentingan kelas yang dominan. Kekuasaan dan otoritas serta struktur kelas masyarakat sebagai sesuatu yang relatif mandiri karena hubungan diantara ketiganya tidak tergantung pada cara kerja sistem sosial yang impersonal, tetapi tergantung pada tindakan sosila individu-individu dan kelompok-kelompok dalam masyarakat.¹²

Tipe kepemimpinan sukar untuk diformulasikan suatu daftar pribadi yang dimiliki oleh seorang manajer yang sesuai dengan segala pekerjaan dan segala zaman, bagi setiap organisasi, dan segala iklim serta kondisi kerja sulit pula untuk diilustrasikan suatu penjualan dari master-trails. Seorang manajer yang berlaku untuk segala iklim

¹² David Berry, Pokok-pokok Pikiran dalam Sosiologi, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 1995, hal. 211-229

dan kondisi gaya kepemimpinan yang menyebabkan ia dipilih sebagai manajer, berhubungan erat dengan formulasi tujuan organisasi yang hendak direalisasikan, jenis aktifitas yang harus dipimpin karakteristik para bawahan, motif usaha, serta kondisi lain yang bakal mempunyai dampak terhadap organisasi, baik positif maupun negatif.¹³

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepeimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepeimpinan.¹⁴

Seperti tipe otokratis, tipe militeritis, tipe paternalistis, tipe kharismatik, tipe populistis, tipe administrative dan organisator, tipe agitator, tipe pengayom (*headmanship*), tipe pemimpin ahli (*expert*), tipe pemimpin sebagai simbol dan masih banyak tipe-tipe kepeimpinan yang akan dijelaskan berikut ini:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratis.

Otokrat berasal dari perkataan autos yaitu sendiri, dan kratos yaitu kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat

¹³ Bedjo Siswanto, Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi, Sinar Baru, Bandung, 1990, hal.180

¹⁴ Kartini Kartono, pemimpin dan kepeimpinan: apakah pemimpin abnormal itu, PT. Raja Grafindo

berarti penguasa absolut artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri.

Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan merupakan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman pidana. Bawahan adanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan sekarang ini tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.¹⁵

Dan ada suatu tipe yang hampir mirip tipe otokratis yaitu tipe Diktator, yaitu tipe pemimpin yang memperkerjakan orang dengan menggertak supaya takut. Pemimpin diktator adalah pemimpin yang negatif, menguasai bawahan dengan ancaman, hukuman seperti pemberhentian, penurunan pangkat, penilaian rendah sehingga menghalangi promosi atau kenaikan upah dan sebagainya.¹⁶

Kepemimpinan otokratis atau otoriter ini cenderung berdampak negatif dalam kehidupan berorganisasi, antara lain:

¹⁵ Y. W. Sunundhja dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993, hal. 29

¹⁶ Eugene Emerson Jennings, dkk, *Kepemimpinan*, Dahara Prize, Semarang, 1992, hal. 9

- 1) Penurut / pengekor, yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif dan takut mengambil keputusan.
- 2) Kesiediaan anggota organisasi bekerja keras kedisiplinan / patuh didasari oleh perasaan takut dan tertekan, sehingga suasana kerja terasa kaku dan tegang.
- 3) Organisasi menjadi statis , karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan dan kemajuan yang biasanya datang dari anggota organisasi yang kreatif dan berfikir maju.

2. Tipe Kepemimpinan Militeristis.

Cara yang dimaksud disini bukanlah cara yang memang lazim dan harus dilaksanakan oleh pemilik militer dalam ketentaraan yang sudah sewajarnya, akan tetapi melaksanakan kepemimpinan biasa memakai cara yang lazim digunakan dalam kemiliteran itu.¹⁷

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe kepemimpinan militer ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Seorang pemimpin yang

¹⁷ Y.W. Sunindhja dan Ninik Widiyanti, Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern,... hal. 31

bersifat "Militeristik" yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain :

- 1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
- 3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- 4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya
- 5) Tidak menghendaki saran, sugesti dan kritikan dari bawahannya.
- 6) Komunikasi hanya berlangsung searah saja.¹⁸

3. Tipe Paternalistis.

Yaitu tipe kepemimpinan yang bersifat kebapakan, pemimpin semacam ini tidak ada sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah.¹⁹ Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan watak, tindakan, dan perilaku.²⁰

Sifat-sifat tipe ini adalah antara lain:

¹⁸ Kartini Kartono, Pemimpin dan kepemimpinan, ..., hal.70

¹⁹ Ninik widiyanti, kepemimpinan dalam masyarakat modern, ..., hal.32

²⁰ Bedjo Siswanto, Manajemen Modern, Konsep dan Aplikasi, ..., hal.181

- 1) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- 2) Dia bersikap terlalu melindungi (overly protective).
- 3) Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, mengembangkan imajinasinya dan daya kreatifitas mereka sendiri.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang paternalistis juga mirip dengan yang otokratis, hanya dengan perbedaan adanya sikap over-protective atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

4. Tipe Kharismatis.

Dalam kamus besar bahasa indonesia dikemukakan bahwa "kharismatik" berarti bersifat kharisma, sedangkan perkataan kharisma diartikan sebagai "keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya "atau" atribut kepemimpinan individu".²¹

²¹ Y. W. Sunindhja dan Ninik Widiyanti, Kepwemimpinandalam Masyarakat Modern,..., hal.33-34

Menurut Onong Uchayono Effendy, kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan berdasarkan kepercayaan. Kharisma berarti penumpahan ampun. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati, dan dikagumi, bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan sang pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri sang pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuan itu. Seorang pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang dianggap sebagai seseorang yang mempunyai kekuatan yang ghoib atau sakti, mempunyai kemampuan luar biasa di luar kemampuan orang-orang biasa.

Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh besar semacam ini antara lain ialah: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margareth Thatcher, Gorbachev, dan lain-lain.

5. Tipe Laissez Faire.

Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe otokratis pada tipe kepemimpinan Laissez Faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia memberikan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri.

Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggungjawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya sebagai direktur atau pimpinan ketua dewan, komandan, kepala, biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.

6. Tipe Populistic.

Dalam bukunya *The Third World*, Peter Worsely mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat misalnya Sukarno dengan ideologi marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) Nasionalisme.

7. Tipe Demokratis.

Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan

secara efektif dan efisien. Secara garis besar tipe demokratis adalah :

- a. Pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulya didunia.
- b. Selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
- c. Senang menerima saran pendapat dan kritikan dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dirinya.
- e. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan "*team work*" dalam usaha mencapai tujuan.
- f. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.

Kepentingan dengan tipe demokratis dalam menetapkan keputusan-keputusan yang penting selalu mengikutsertakan anggota organisasi melalui rapat atau musyawarah, selalu berpihak pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama.

8. Tipe Organisasi dan Administratif atau Eksekutor.

Kepemimpinan tipe administrator ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari telenoktar dan administrator yang mampu mengerahkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

Kepemimpinan tipe ini bekerja secara berencana, sistematis dan tertib, dengan memanfaatkan berbagai masukan dari orang lain dalam dan luar organisasinya. Untuk itu dalam menetapkan keputusan-keputusan, pemimpin menyenangi musyawarah untuk mendapatkan bahan-bahan masukan, baik yang diperoleh dari musyawarah yang bersifat formal maupun informal, sehingga keputusan yang matang, tidak mudah dirubah-rubah dan diterima, didukung serta dilaksanakan oleh organisasinya. Tipe ini banyak ditemui dilingkungan organisasi seperti diinstansi pemerintahan, perusahaan, kepramukaan, organisasi kepemudaan, olahraga, dan lain-lain.

9. Tipe Agitator.

Tipe ini dilaksanakan dengan memberikan tekanan-tekanan , mengadu domba, menimbulkan dan mempertajam perselisihan, memecahbelah dan menghasud anggota organisasi, dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi pemimpin dengan atau

tampak kelompoknya. Kepemimpinan tipe ini banyak ditemui dibidang kepartaian.

Perbuatan agitator dikategorikan sebagai perbuatan yang sesat, karena hidup dengan agitasi selalu memecah belah umat yang seharusnya hidup dalam kebersamaan dengan saling nasihat-menasihati dalam kesabaran dan pertolongan dan berbuat amal kebaikan.

10. Tipe Pemimpin sebagai Simbol.

Pemimpin sebagai lambang selain untuk melanjutkan tradisi, adalah juga untuk memelihara citra organisasi yang mengangkatnya. Secara teoritis wewenang dan tanggungjawab memang tetap berada pada pimpinan tersebut, namun dalam praktis wewenang dan tanggungjawab itu dijalankan sepenuhnya oleh pimpinan yang secara real menjalankan kepemimpinan sehari-hari. Tipe kepemimpinan ini cenderung pada perilaku kepemimpinan bebas (*laissez Faire*).

11. Tipe Pengayom.

Tipe ini sebagai seorang pemimpin yang selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan anggota organisasinya sebagai pelapor bersedia berkorban dan kesungguhan dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin pengayom yang beriman akan bertanggungjawab atas aktifitas kepemimpinannya di dunia pada sesama manusia dan di akhirat pada Tuhan

Yang Maha Kuasa. Para pemimpin itu mungkin berpredikat Presiden, Camat, Kepala Adat, Kepala Desa, Rektor, Dekan, dan lain-lain.

Selain Otoriter, Demokrat, Paternalistik, menurut *G. R. Terry* ada tiga tipe lagi menurutnya, yaitu :

1) Tipe kepemimpinan Pribadi

Cara melaksanakan tindakannya selalu dilaksanakan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan secara oral atau langsung oleh manajer yang bersangkutan.

2) Tipe kepemimpinan Non Pribadi

Cara melaksanakan organisasi disampaikan melalui anggotanya atau menggunakan media non pribadi baik rencana, instruksi maupun program penyaliaannya.

3) Tipe menurut bakat

Peranan bakat amat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan faktor hereditas.

Berbeda dengan kepemimpinan yang dikemukakan oleh *G. R. Terry*, *Robert Bloke* dan *Janes S. Mouton* telah mempopulerkan kisi-kisi manajerial yaitu dengan membagi lima tipe kepemimpinan. Pembagian tersebut didasarkan pada produksi dan pada orang. Kelima tipe kepemimpinan tersebut adalah :

1. *Improverished*

Yaitu pemakaian usaha seminimum mungkin untuk memperoleh hasil kerja yang diwajibkan yang sesuai untuk menopang keanggotaan organisasi.

2. *Country Club*

Yaitu menumpahkan atensi kepada kebutuhan bawahan untuk memuaskan hubungan yang mengairahkan, suasana organisasi yang bersahabat dan mengairahkan tempo kerja.

3. *Task*

Yaitu efisiensi dalam hasil pekerjaan yang diperoleh dari kondisi kerja yang tersusun di tempat mana campur tangan elemen-elemen manusia dikurangi sampai pada tingkat minimum.

4. *Middle of the road*

Yaitu kecakapan organisasi yang memadai adalah usaha yang memungkinkan membuat balansi diantara kerja yang dilakukan sambil memperhatikan moral bawahan pada hirarki yang memuaskan.

5. *Team*

Yaitu penampungan kerja yang diperoleh dari persetujuan bawahan, yang saling bergantung pada pegangan umum dan sesuai dengan maksud organisasi yang menjurus oada hubungan keyakinan dan penghargaan.

Menurut para ahli filsafat dan ahli teori menyimpulkan bermacam-macam tipologi kepemimpinan. Diantaranya adalah:

1. Plato mengajukan tiga tipe itu didalam *In The Republic*
 - a. Ahli Filsafat, negarawan yang memerintahkan republik dengan penalaran dan keahlian.
 - b. Militer, untuk mempertahankan negara dan pelaksanaan kebijaksanaan.
 - c. Pedagang, menyediakan kebutuhan material penduduk.
2. *Conway* membagi tiga tipe kepemimpinan masyarakat sebagai berikut :
 - a. *Crow-compeller*, membakar semangat para pengikut dengan pandangan-pandangannya.
 - b. *Crowd-exponent*, merasakan dan mengekspresikan apa yang menjadi keinginan masyarakat.
 - c. *Crowd-representative*, hanya dengan bermodalkan suaranya saja ia membentuk pendapat dari rakyatnya.
3. *Harding* (1949) mengajukan sejumlah 21 tipe kepemimpinan edukasi sebagai berikut : autocrat, operator, negarawan senior, orang yang rajin, orang suci, kacau-balau, pegawai yang setia, Nabi, Sarjana, dukun, dogmatis, terbuka, filosof, niagawan ulung, kebajikan yang lain, pelindung

anak, *Laissez Faire*, *community minded*, *sinus*, *optimis* dan *democrat*.

4. *Getzels dan Guba* (1957) mengajukan tipe-tipe kepemimpinan (dua diantaranya berkaitan dengan dimensi aktifitas kelompok yaitu :
 - a. *Nomothetic Leadership*, berkaitan dengan masalah-masalah dan peranan-perana yang menentukan dimensi normatif dari aktifitas di dalam sistem sosial.
 - b. *Idiographic Leadership*, berhubungan dengan kebutuhan individual dan disposisi anggota yang menentukan dimensi personal dari aktifitas kelompok.
 - c. *Synthetic Leadership*, mendamaikan tuntutan-tuntutan yang muncul dari adanya dua sistem yang bertentangan / berlawanan didalam kelompok.²²
5. *Golembiewski* (1967) mengajukan tipe kepemimpinan di dalam organisasi formal, yaitu :
 - a. Model Kolega, secara tidak langsung menyatakan tipe fungsional yang memperkenankan pergantian kepemimpinan dari satu individu ke individu lainnya dalam tingkatan yang sama dalam organisasi.

²² Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1983, hal. 27

- b. Model Tradisional, kepemimpinan yang berlangsung relatif bertahan pada posisi yang dimantapkan lewat hubungan otoritas yang bertingkat-tingkat.
6. *W. J. Reddin* dalam artikelnya *What Kind of Manager*, dan disunting oleh Wahjosumidjo (Dept P & K Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1982), menentukan watak dan tipe pemimpin atas pola asar yaitu :
- a. berorientasikan tugas (*task orientation*).
 - b. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*).
 - c. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness or orientation*).

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu :

I Tipe deserter (pembelot)

Sifatnya : bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.

II Tipe Birokrat

Sifatnya : correct, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, tepat, cermat, berdisiplin dan keras.

III Tipe Misionaris (missionary)

Sifatnya : terbuka, penolong, lembut hati dan ramah tamah.

- IV Tipe Developer (pembangunan)**
Sifatnya : kreatif, dinamis, inovatif, memberikan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.
- V Tipe Otokrat**
Sifatnya : keras, diktator, mau menang sendiri, keras kepala, sombong dan bandel
- VI Benevolent Outocrat (otokrat yang bijak)**
Sifatnya : lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.
- VII Tipe Compromiser (kompromis)**
Sifatnya : plintat-plintut, tidak berpendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.
- VIII Tipe Eksekutif**
Sifatnya : bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh dan tekun.

KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

A. Pengertian Kepemimpinan.

Kepemimpinan atau leadership mempunyai pengertian yang bermacam-macam, sesuai dengan selera pembuat definisi tersebut, daripada mereka memandang, meskipun demikian dapat ditarik garis yang sama dari definisi-definisi yang dibuat, antara lain:

1. titik tumpu proses kelompok.
2. Kepribadian dan pengaruh.
3. Seni dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Tindakan mempengaruhi orang lain.
5. Perbuatan / sikap seseorang.
6. Bentuk persuasi dalam mengerakkan orang
7. Alat pencapaian tujuan.
8. Pengaruh daripada interaksi.
9. Peranan yang menonjol.
10. Proses dari peranan yang orisinil.

Dengan pengertian dari berbagai sudut pandang tersebut, maka dapat didefinisikan sebagai berikut :

"kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang di inginkan bersama"

Dengan definisi tersebut diatas adalah bagaimana caranya agar aktifitas kelompok tersebut benar-benar memberikan kepuasan dan kebahagiaan kepada kelompok itu sendiri atau masyarakat luas. Kepemimpinan yang baik perlu dikembangkan dan dipelihara sebaik-baiknya, karena manajemen yang berhasil bersumber / bergantung pada adanya kepemimpinan yang baik.²³

B. Corak Kepemimpinan Indonesia.

Lima pokok corak kepemimpinan yang masih banyak tertinggal dalam masyarakat Indonesia sekarang ini, yang menyebabkan gejala-gejala kemasyarakatan Indonesia seperti yang kita hadapi baru-baru ini adalah :

1. Kepemimpinan Corak Feodal

kepemimpinan corak feodal berusaha untuk menyalurkan pikiran dan tindakan masyarakat kearah mengagungkan beberapa kelompok dan golongan manusia. Menimbulkan keyakinan bahwa beberapa kelompok dan golongan tertentu telah ditakdirkan untuk dianut untuk masyarakat. Dalam kepemimpinan ini, perlindungan terhadap yang dipimpin dianggap sebagai kebajikan (charity), dan

²³ Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Masyarakat, BPFE, Yogyakarta < 1996, hal. 165-166.

mengikuti kehendak pemimpin merupakan keharusan.

2. Kepemimpinan Corak Penjajahan

Kepemimpinan corak penjajahan menyalurkan pikiran dan tindakan masyarakat ke arah terjaminnya kedudukan penjajah diatas masyarakat tersebut. Satu usaha agar masyarakat mengakui kebaikan penjajah dan meniadakan kehendak untuk melepaskan diri dari ikatan penjajahan. Dalam kepemimpinan corak ini tersimpul kepalsuan, kebohongan, paksaan, ancaman, memperbodoh dan kalau perlu memecahbelah masyarakat yang dijajah.

3. Kepemimpinan Corak Keagamaan

Kepemimpinan corak keagamaan pada umumnya masih sangat tebal dalam masyarakat indonesia sekarang.

Kepemimpinan keagamaan memberikan dasar-dasar kepatuhan terhadap ajaran, pengertian dan keyakinan. Keingkaran terhadap keyakinan dan kepercayaan menyebabkan konsekwensi yang bersifat moril. Masyarakat menilai segala sesuatu tidak banyak didasarkan atas kaidah keduniaan, tetapi berdasarkan keyakinan bahwa pimpinan dapat membawa kearah kesempurnaan bagi kehidupan sesudahnya.

4. Kepemimpinan Corak Revolusi

Kepemimpinan corak ini masih belum lama lampau bagi masyarakat Indonesia sehingga dengan sendirinya masih banyak meninggalkan bekas-bekasnya. Dengan revolusi dimaksudkan pergolakan karena perebutan dan peralihan kekuasaan dari tangan penjajah ke masyarakat merdeka, keberanian dan kesanggupan untuk berkorban.

Dalam masa itu masyarakat menemukan kepemimpinan yang menonjolkan sifat kekuatan, kekerasan, keberanian, dan pengorbanan. Sifat-sifat ini dibutuhkan, untuk memimpin masyarakat ke arah. Berhasilnya perebutan dan peralihan kekuasaan dari tangan penjajah, selanjutnya dalam masyarakat pada waktu itu terhadap kesatuan dan kesanggupan berkorban untuk mencapai tujuan berhasilnya perebutan kekuasaan dan hilangnya penjajahan tanpa memikirkan kepentingan diri sendiri dan akibat dari tindakannya.

5. **Kepemimpinan Corak Pseudo-Demokrasi**

Kepemimpinan corak ini yang segera mengikuti kepemimpinan revolusi masih kita alami bersama dan kita sedang berusaha untuk menanggalkan. Selesaiannya revolusinya perebutan, kekuasaan, menyebabkan masyarakat mencari corak yang selaras dengan masyarakat Indonesia yang telah memperoleh kembali kemerdekaannya.

Paham kedemokrasian telah meresap dalam jiwa masyarakat Indonesia.

Dengan demikian corak kedemokrasian mana yang akan selaras dengan kepribadian bangsa sedang dicari dari masyarakat sedang tumbuh ke arah penyempurnaan demokrasi.²⁴

C. Karakteristik Kepemimpinan Pancasila

Karakteristik kepemimpinan pada umumnya yaitu dia harus mempunyai kewibawaan dan kelebihan untuk mempengaruhi orang serta mengajak orang lain guna bersama-sama berjuang, bekerja dan berusaha mencapai satu tujuan bersama.

Sedangkan karakteristik kepemimpinan Indonesia adalah pemimpin Indonesia perlu memiliki dan mencerminkan kepemimpinan Pancasila. Hal ini sesuai dengan penerapan filsafat bangsa Indonesia, serta filsafat negara, juga sesuai dengan pengarahannya pemimpin negara tentang kepemimpinan yang utama dikembangkan di Indonesia, yaitu kepemimpinan Pancasila yang berasaskan pada:

1. Ketuhanan Yang Maha Esa.
2. *Hing Ngarsa Sung Tulada*
3. *Hing Madya Mangun Tulada*.

²⁴ Sunindhia, Yw. Dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern,...*, hal. 206

4. Tut Wuri Handayani.
5. Waspada Purba Wisesa.
6. Ambeg Parama Arta.
7. Prasaja
8. Satya.
9. Hemat
10. Trebuka.
11. Legawa.
12. Bersifat Ksatria

Selanjutnya agar kepemimpinan pancasila dapat diterapkan secara nyata perlu adanya pembinaan dalam hal pengetahuan dan kecerdasan, kemahiran teknis dan ketrampilan sosial, kejiwaan dan kepribadian. Sebab faktor yang paling kardikal (uytama) dalam kepemimpinan adalah kepribadian pemimpin itu sendiri.²⁵

Sedangkan pemimpin Indonesia / pancasila dilambangkan sebagai sebatang pohon beringin, yang berdasarkan pada :

"Kehidupan (hidup terlindung dan aman, pengorbanan dan ketulus-ikhlasan)"

Maka tugas pokok pemimpin indonesia dengan mahkota dedaunannya yang amat berat ialah memberikan pengayoman dan perlindungan, agar semua orang bisa hidup tenang, damai dan sejahtera. Jadi, pemimpin itu harus lebih banyak memberi tanpa pamrih, rela

²⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,..., hal. 302

memberikan pelayanan dan pengorbanan paling banyak. Yang dikejar bukan kekuasaan, kekuatan dan kekayaan, akan tetapi :

1. Kehidupan penuh kebersamaan (semangat gotong royong atau kekeluargaan), musyawarah dan mufakat.
2. Kecintaan yang tulus ikhlas, karena didorong rasa dedikasi dan kesediaan untuk berkorban. Semuanya memperoleh kepribadian dan fungsinya.

Akan tetapi pada zaman sekarang dan masa-masa yang akan datang masyarakat Indonesia yang sudah mulai maju berkat sistem pendidikan dan sistem informasi yang intensif, mereka menuntut pemimpin yang mengabdikan kepada rakyat dengan segala ketulusan hati.

Dengan pemimpin ini dikatakan bisa berhasil apabila dapat terjamin :

1. interaksi dengan rakyat yang akrab dan terbuka, hingga dimunculkan dinamika membangun dan kerja sama yang baik.
2. Bila pemimpin peka mendengar tuntutan hati nurani rakyat yang pada dasarnya memang tidak banyak menuntut, bersifat patuh dan sederhana, juga mengutamakan kesejahteraan umum di atas kepentingan pribadi.²⁶

²⁶ kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, ..., hal.229

D. Azas Kepemimpinan Indonesia.

Di negara Indonesia mempunyai ciri khas dasar kepemimpinan, diantaranya :

1. **Taqwa**
Yaitu beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa (Allah SWT) dan taat kepada Nya.
2. **Ing Ngarso Ing Tulodho**
Yaitu memberikan suri tauladan dihadapan anak buahnya.
3. **Ing Madya Mangun Karsa**
Yaitu bergiat memberi dorongan dari belakang dari anak buahnya.
4. **Tut Wuri Handayani**
Yaitu mempengaruhi dan memberi dorongan dari belakang kepada anak buahnya.
5. **Waspada Purba Wasesa**
Yaitu selau waspada, mengawasi, sanggup dan berani memberi koreksi kepada anak buahnya.
6. **Ambek Parama Arta**
Yaitu dapat memilih dengan tepat yang harus dilakukan.
7. **Prasaja**
Yaitu tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebih-lebihan.
8. **Satya**

Yaitu sikap lokal timbal balik dari atas, bawah dan samping.

9. Gemi Nastiti

Yaitu kesadaran dan kemampuan untuk membatasi pengeluaran yang tidak berguna.

10. Bloko

Yaitu kemampuan, kerelaan dan keberanian untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya.

11. Legawa

Yaitu kemauan, kerelaan untuk pada saatnya menyerahkan tanggung jawab dan kedudukannya kepada yang lebih muda.

E. Model Kepemimpinan Indonesia.

Model kepemimpinan adalah suatu model / gaya yang digunakan dalam memimpin organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Adapun model kepemimpinan yang digunakan atau dipakai di Indonesia adalah otoriter, Kharismatik, dan demokratik. Dari ketiga model pemimpin ini mempunyai perbedaan masing-masing dan model yang dianggap paling ideal adalah

model demokratis. Adapun penjelasan dari model-model kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Model Otoriter

Menurut kamus bahasa ilmiah populer otokrater adalah pemegang kekuasaan tunggal, pemerintahan diktator. Sehingga pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan dapat menuntut serta semua keputusan ada ditangannya.²⁷

Model otoriter ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi tanpa mengatakan konsultasi dengan bawahannya yang melaksanakannya.²⁸ Suatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandanginya sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

²⁷ Kadarman, dkk, Pengantar Ilmu Manajemen, Gramedia Pusaka Utama, Jakarta, 1996, hal. 118

²⁸ Susilo. Martoyo, Manajemen Sumbwer Daya Manusia,...,hal. 175

Berdasarkan nilai-nilai demikian seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sifat yang menonjolkan ke-akuannya, antara lain dalam bentuk :

- a. kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat dalam organisasi, misalnya : mesin, sehingga kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan tugas kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- c. Mengabaikan peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakan saja.²⁹

Sikap pemimpin demikian akan menampakkan diri pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain, karena baginya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya, maka perilakunya akan sedemikian rupa sehingga orang lain akan memperoleh kesan bahwa pemimpin tersebut memandang organisasi sebagai milik pribadi pula yang dapat dilakukannya dengan kehendaknya hatinya. Dengan demikian ia tidak mau menerima saran dan

²⁹ Sondang. P. Siagian, Teori dan Praktek Kepemimpinan, Rineka Cipta, Jakarta, 1994, hal. 32

pandangan dari para bawahannya, apalagi kritik dan akan serta disertakan sebagai usaha merongrong kekuasaan yang dimilikinya. Prilaku yang menonjol kekuasaan formal menjadi salah satu karakteristik utama dari seorang pemimpin yang otoriter.

Dengan persepsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku demikian pemimpin otoriter dalam praktek akan menggunakan gaya/model kepemimpinan yang :

1. Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya.
2. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan.
3. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
4. Menggunakan pendebatan primitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.³⁰

Model kepemimpinan yang otoriter bukanlah model yang ideal, bahkan juga model yang tidak diinginkan. Model ini hanya baik dalam arti tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh pimpinan yang bersangkutan. Keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karena takutnya para bawahan terhadap pimpinannya dan bukan berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak dicapai dan disiplin kerja yang terwujudkan

³⁰ Sondang. P. Siagian, Teori dan Praktek Kepemimpinan, ..., hal.33.

hanya karena para bawahan selalu dibayang-bayangi ancaman seperti pengenaan tindakan disiplin yang keras, penurunan pangkat, dan bahkan pemecatan tanpa kesempatan membela diri.

Model otoriter ini dipakai pada kepemimpinan pemerintahan presiden soeharto yang lebih dikenal dengan masa orde baru yang mana model kepemimpinan sesuai dengan penjelasan diatas.

2. Model Kharismatik

Kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut karena memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat mengikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.

Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik yang kalau hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang daya tarik, usiapun tidak selalu dapat dijadikan ukuran. Sejarah telah membuktikan bahwa seorang yang berusia relatif mudapun mendapat julukan sebagai pemimpin yang kharismatik. Jumlah harta yang dimilikipun tidak bisa digunakan sebagai ukuran. Ada orang yang

tergolong sebagai pemimpin kharismatik tetapi dari sudut kebendaan ia tergolong miskin.

Sangat menarik untuk memperhatikan bahwa pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja seorang pemimpin kharismatik menggunakan gaya otokratik, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin kharismatik menggunakan gaya paterhalistik, tetap ia tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya tetap besar bila ia menggunakan gaya yang kharismatik / partisipatif.

Kepemimpinan model kharismatik ini tidak besar, tetapi dengan kehadiran dan keberadaan pemimpin yang kharismatik dari waktu ke waktu tertentu dan beruntunglah organisasi yang mendapat pemimpin yang demikian. Model kharismatik ini dipakai pada kepemimpinan Soekarno dan Gus Dur, tetapi pada dasarnya Soekarno (otoriter/diktator) dan Gus Dur (Demokratik), tetapi kenyataan yang ada keduanya menggunakan model kharismatik.

3. Model Demokratik

Demokratik adalah pemimpin dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan suatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada bawahannya.³¹

Pemimpin ini menitik beratkan para partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan atau kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat diperlukan /dianjurkan oleh pimpinan.³²

Model demokrasi termasuk model kepemimpinan yang paling ideal dan paling didambakan karena pemimpin yang demokratik tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasi. karena ada kalanya, dalam hal bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekwensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tersebut, tetapi dengan berbagai kelemahannya, pemimpin yang demokratik tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

Pemimpin demokratik mempunyai peranannya yaitu selaku koordinator dan

³¹ Kadarman, Pengantar Ilmu Manajemen,...,hal.118

³² Susilo. Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia,...,hal. 175

integrator dari berbagai unsur dan kelompok/komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Karena itu kedekatannya dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan adalah pendekatan yang holistik dan integralistik. Seorang pemimpin yang demokratis biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Akan tetapi dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan yang sering bersifat spesialisik.

Seorang pemimpin yang demokratis menyadari benar-benar bahkan akan timbul kecenderungan di kalangan para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan di kalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja dimana mereka berada sebagai peranan yang paling penting, paling strategis dan paling menentukan keberhasilan organisasi mencapai berbagai sasaran organisasional. Sehingga seseorang yang demokratis melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan yang

merupakan kenyataan hidup, harus terjamin kebersamaan.

Pemimpin yang demokratik memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi, mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia antara lain berarti bahwa kebutuhan kebendaan saja, tetapi juga bersifat politik, sosial budaya, kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi yang terpendam yang terdapat dalam dirinya. Nilai demikianlah berarti bahwa seorang pemimpin yang demokratik memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama organisasi yang tersusun rapi dengan misi yang jelas, fungsi utama yang dirumuskan secara rapi. Kegiatan yang beraneka ragam serta sarana dan prasarana yang tersedia dan merupakan alat untuk mencapai tujuan manusia yang secara bersama hidup dalam naungan organisasi dengan arahan dan petunjuk dari seorang pemimpin.

Proses pengambilan keputusan , sejauh mungkin para bawahan diajak berperan serta. Ajakan itu tidak bersifat basa-basi saja melainkan didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikut sertaan para bawahan

dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahan itu akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga.

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional, perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inofasi dan kreatifitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama para bawahannya. Bahkan seorang pemimpin yang demokratis tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa itu akan berakibat pada kesalahan, jika terjadi kesalahan, pimpinan yang demokratis berada disamping bawahan yang berbuat kesalahan itu bukan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskan sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya itu dan dengan

demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggungjawab.

Pemimpin demokratis dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi, penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin demokratis akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi dari kemampuannya sendiri.³³

³³ Sondang P. Siagian, Teori dan Praktek Kepemimpinan, ..., hal.

MODEL KEPEMIMPINAN MAHASISWA

A. Peranan Mahasiswa dan Kepemimpinannya

Predikat umum dari mahasiswa itu antara lain adalah : media, dinamis, energik, kritis, berani, lebih terbuka terhadap pendapat orang lain dan inteligent. Oleh pikirannya yang kritis dan penalaran yang bebas, disamping tugas dalam pendiriannya, maka pemimpin dan kepemimpinan mahasiswa itu seiring dicurigai oleh pihak resmi. Ada kalanya timbul pertentangan antara pihak pemerintah kontra kampus.

Peran seorang didalam setiap situasi ditentukan bukan saja oleh pribadinya, melainkan juga oleh orang lain, lembaga serta lingkungannya. Sampai tahun 1950 tampaknya tidak banyak perbedaan mengenai pandangan para mahasiswa, para dosen dan para administrator, sehubungan dengan masalah peranan mahasiswa didalam universitas. jela adalah anggotanya, bahwa para mahasiswa bukanlah anggota masyarakat kampus, dalam pengertian bahwa mereka ikut menentukan program-program, aturan-aturan dan kesejahteraan dari lembaga tersebut.

Sekarang universitas merupakan lahan yang sangat penting diantara lahan perekrutan yang ada. Terutama untuk rekrut pemimpin hari esok. Suatu program singkat untuk keterampilan pribadi yang dapat ditransfer, akan meningkatkan pendidikan dan latihan untuk sebagian besar

mahasiswa prasarjana, yang akan bekerja dibidang-bidang dimana kerja sama adalah esensial. Ia akan melawan individualisme yang diakibatkan oleh banyaknya pekerjaan akademis.

Semua mahasiswa hendaknya memiliki kesempatan untuk memperoleh pelajaran kepemimpinan seperti keterampilan berkomunikasi, berfikir kreatif atau inovatif. Tetapi ia dituntut memiliki kemampuan mengenai kepemimpinan dan disiplin yang dimiliki. Misalnya, ilmu teknis dan sains. Sehingga, dapat mempersiapkan para manajer masa depan.³⁴

Kepemimpinan dan keterampilan yang terkait lainnya, hendaknya dilihat sebagai bagian dari paket, untuk mencetak seorang ahli teknik yang baik atau yang sederajat, dan buku sebagai pelatihan manajemen. Program ini memang membentuk suatu landasan yang dapat pengembangan manajemen kemudian dapat dibangun, sesudah pengalaman kerja.

Universitas hendaknya bertujuan untuk menanamkan benih-benih kepemimpinan dan kerja tim. Benih-benih masa depan terletak dalam masa sekarang. Dalam hal ini, pandangan mahasiswa dapat diperhitungkan oleh pimpinan universitas, namun hal itu sedikit sekali ada bukti-bukti yang menyakinkan secara umum bahwa peranan ikut campur itu diakui secara umum. Hal itu berlangsung demikian sampai

³⁴ John . Adair, Membina Calon Pimpinan, Bumi Aksara, Jakarta, hal.162

pada akhir ini, dengan ,meningkatnya keinginan mahasiswa untuk ikut ambil bagian didalam kekuasaan pimpinan kampus.

Para mahasiswa yang berkat pendidikannya kemudian diperkenalkan dengan dunia modern dan angsa-bangsa yang sudah majudan mengenali prinsip-prinsip modernitas, antara lain persamaan, keadilan, demokrasi dan kebebasan individu,sering menjadi sangat kecewa dengan realitas nyata yang ada disekitarnya. Mereka kemudian, menjadi lebih panatik pada prinsip dan norma modernitas dan demokrasi, dan menghendaki reformasi segera ditengah masyarakat, juga perubahan dan perbaikan dikalangan pemerintah, yang dengan sendirinya sukar untuk dilaksanakan dengan segera.

Karena itu dengan cepat muncul banyak organisasi atau lembaga mahasiswa dengan modal pemimpin dan kepemimpinan yang bervariasi,dengan ambisi dan aspirasi yang beraneka ragam ditengah masyarakat. Mereka benar-benar menjadi kata lisator bagi kemunculan aksi-aksi sosial yang revolusioner atau radikal untuk mengadakan pembaharuan, perubahan, dan perbaikan ditengah masyarakat.

Oleh karena itu pengarahan mahasiswa dan pembinaan kepemimpinan mahasiswa masih diperlukan, yaitu diarahkan pada :

- a. Kerja-kerja yang produktif
- b. Rekayasa yang konstruktif ditengah usaha pembangunan.

- c. Pengabdian pada rakyat menuju pada kondisi sosial yang makmur dan lebih adil.³⁵

Lagi pula perlu kita ingat, bahwa mahasiswa itu adalah kaum muda yang pada satu masa yang tidak tertentu lama lagi akan menjadi pemimpin atau manajer pemerintahan dan lembaga-lembaga swasta yang berkepentingan dengan penataan distribusi kesejahteraan dan keadilan bagi seluruh rakyat.

B. Model Kepemimpinan Mahasiswa

Diantara kelompok mahasiswa sebagai unit dengan pemimpinnya selalu terdapat kaitan yang erat. Jenis kelompok akan memilih bagaimana model kepemimpinan yang cocok dengan kondisi dan situasi kelompok tersebut. Sebaliknya pribadi seorang pemimpin akan menentukan semangat kelompok yang dipimpinnya. maka model kepemimpinan mahasiswa dapat kita bagi dalam beberapa golongan, yaitu sebagai berikut :

1. Model kepemimpinan yang otoriter

Model kepemimpinan ini bersifat keras , tidak boleh disanggah, dan mengharuskan kekuasaanya berlangsung lewat kekuatan dan penekanan kepada anggotanya. Komunikasi berlangsung satu arah, yaitu dengan perintah dan komando. Pimpinan tidak menghendaki kritik dan saran bawahannya.

³⁵ Kartini . Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan,..., hal. 248

Kekuatan seorang pemimpin itu terletak pada kemauan keras, ide atau rencana sendiri yang cukup berhasil, kerahasiaan, dan disiplin kerja yang keras.

2. Model kepemimpinan yang demokratis

Kepemimpinan ini berdasarkan pada kerjasama. Kebebasan yang teratur, pemberian kesempatan kepada semua anggota organisasi untuk berpartisipasi suara aktif, dan menyumbangkan ide atau gagasan yang konstruktif. Semua keputusan direncanakan dan ditentukan bersama. Ada suasana yang cukup terbuka. Dan komunikasi dua arah. Yang diutamakan ialah pencapaian tujuan kelompok dan kepuasan kerja bagi setiap anggota, karena itu setiap individu diberi kesempatan untuk mengembangkan bakat dan potensinya.

3. Model kepemimpinan yang Laissez Faire

Membiarkan semua orang bertingkah laku semau sendiri, sedang pemimpin tidak memberikan perintah. Pengarahan atau bimbingan organisatoris. Dia tidak pernah berani mengambil keputusan. masing-masing individu ingin bebas dan tidak mau dipimpin. Kegiatan tidak teratur, motivasi berjuang tipis sekali. Persaingan dan konflik sering dibiarkan berlarut-larut. Dan semua orang dibiarkan berbuat menurut selera masing-masing.

4. Model kepemimpinan yang solidaritas

Model kepemimpinan yang bersifat solidier atau kompak, setia kawan dan mencoba mengidentifikasi diri dengan semangat dan harapan anggota-anggota kelompoknya melalui sesuatu perencanaan yang telah telah disetujui bersama. Yang diutamakan dari model kepemimpinan ini adalah loyalitas dari model kepemimpinan ini adalah loyalitas atau kesetiaan dan kekompakan.

5. Model kepemimpinan resmi.

Dalam model kepemimpinan ini seorang pemimpin atau ketua tidak langsung dipilih oleh anggota-anggota kelompoknya. Tetapi ditunjuk secara resmi oleh pimpinan jurusan fakultas atau universitas. Mereka diresmikan oleh atasan resmi atau lembaga untuk memimpin kelompoknya. Dengan mengemban misi-misi khusus. Yang mempunyai tujuan pokok bahwa tidak akan terjadi gejolak-gejolak istimewa yang bisa menimbulkan keresahan sosial dan hanya melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan pesan dari pimpinan lembaga.³⁶

6. Model kepemimpinan ilmiah.

Istilah kepemimpinan ilmiah dapat juga disebut kepemimpinan akademik sejak dahulu perguruan tinggi

⁶ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,...*, hal.240-241

memegang peranan penting dalam kehidupan masyarakat, bangsa dan negara. Kepemimpinan ilmiah keperguruan tinggi dalam hubungan ini bukan hanya kepemimpinan kedalam, melainkan juga kepemimpinan keluar.

Ada beberapa faktor yang menjadi kepemimpinan itu semakin luas, semakin dalam dan semakin langgeng :

- a. Perguruan tinggi haruslah komunikasi ilmiah lengkap.
- b. Produk universitas haruslah mempunyai kelebihan, ciri khas, atau identitas, baik dibandingkan dengan universitas lain maupun non perguruan tinggi lain. Dalam hubungan ini universitas harus mampu menemukan kearifan dan derajat keilmuan yang setinggi-tingginya.
- c. Universitas harus berkembang menjadi pusat kebudayaan yang konsisten dan konsekuen, serta menjadi regerensi terakhir dan tertinggi bagi masyarakat, bangsa, negara, bahkan dunia internasional.³⁷

Berdasarkan dari bidang tugas kepemimpinan, maka dapat dikembangkan empat teori tentang modal kepemimpinan dasar yang dipakai oleh para mahasiswa yang diantaranya :

1. Kekompakan tinggi dan kerja yang rendah.

Model kepemimpinan ini berusaha menjalin hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok,

³⁷ Talizidahu Naraha, Manajemen Perguruan Tinggi, Bumi Aksara, Jakarta, 1988, hal. 60-62

tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas bersama. Inilah model kepemimpinan dalam perkumpulan-perkumpulan sosial. Dalam perkumpulan semacam itu, seperti kelompok rekreasi, kelompok antara kosma, sebagian besar perhatian diberikan pada hubungan antar para anggota, keakraban, dukungan dan relaksasi. Dengan model kepemimpinan ini para anggota minat pada hasil kerja sama akan kecewa, karena mereka mengira bahwa mereka berkumpul untuk mengerjakan sesuatu, tetapi ternyata hanya untuk senang-senang. Suasana akrab tidak dapat lama beryahan dan pertemuan akan bubar, karena tujuan kelompok tidak tercapai.

Namun model ini dapat cocok dan tepat untuk kelompok yang diwaktu lampau pernah berkembang baik dan efektif, tetapi menghadapi masalah atau situasi yang melenyapkan semangat para anggota. Model kepemimpinan ini bermanfaat untuk mempengaruhi semangat kelompok, motivasi bersama, dan rasa setia kawan. Model semacam ini baik digunakan untuk kelompok yang diharapkan produktif, yang untuk sementara waktu kendor dan membutuhkan suntukan gairah dan intusiasme, model ini juga baik untuk kelompok yang diwaktu lampau kurang memperhatikan pribadi-pribadi para anggotanya dan terlalu sibuk dengan urusan menyelesaikan masalah-masalah atau mengatasi situasi yang menekan, demi tercapainya tujuan bersama.

2. Kerja tinggi dan kekompakan rendah.

Model kepemimpinan ini menekankan segi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok. Model kepemimpinan ini menampilkan model kepemimpinan yang amat direktif. Model seperti ini baik untuk kelompok yang baru dibentuk, yang membutuhkan tujuan dan sasaran yang jelas, dan kelompok yang telah kehilangan arah, tidak mempunyai lagi tujuan dan sasaran, tidak mempunyai kriteria untuk meninjau hasil kerjanya, yang sudah kacau dan tidak berarti lagi. Karena model ini memberi kejelasan tujuan dan sasaran serta pengawasan yang ketat atas usaha mencapai tujuan dan sasaran itu. Model kepemimpinan yang direktif ini tetap untuk dipergunakan dalam organisasi politik yang penuh persaingan, situasi gawat dan dikalangan mahasiswa.

Model kepemimpinan kerja tinggi dan kekompakan rendah, dapat berguna jika dipergunakan situasi dengan situasi kelompok. Namun model ini jarang dapat berhasil jika dipergunakan untuk jangka yang terlalu lama. Model ini dapat mendorong usaha kelompok, tetapi jarang dapat menjaga jalannya, karena manusia membutuhkan dukungan, dorongan dan pujian. Model ini tidak akan bertahan, untuk jangka terlalu lama tanpa meningkatkan segi keakraban, kekompakan dan hubungan antar para anggota. Model ini mempunyai keterbatasan, maka dalam mempergunakannya perlu diselingi dengan meningkatkan unsur hubungan manusia dalam kelompok.

3. Kerja tinggi dan kekompakan tinggi

Model kekompakan yang menjaga kerja dan kekompakan kepemimpinan tinggi cocok dipergunakan untuk mempergunakan kelompok. Kelompok yang baru dibentuk, membutuhkan kejelasan dan tujuan, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, serta usaha untuk membina hubungan antar para anggota.

Waktu menggunakan model kepemimpinan ini untuk membentuk kelompok, pemimpin perlu melengkapinya dengan contoh, pemimpin perlu menjadi model untuk kelompok dengan menunjukkan perilaku yang membuat kelompok efektif dan pas. Model kepemimpinan semacam ini biasanya digunakan oleh para mahasiswa dalam membentuk atau mendirikan suatu organisasi kemahasiswaan seperti HMJ, PMII, HMI, Keputrian dan lain-lainnya.

4. Kerja rendah dan kekompakan rendah

Model kepemimpinan yang kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok. Ini cocok untuk kelompok yang sudah jelas dan akan tujuan dan sasarannya, gamblang akan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, dan mengetahui cara menjaga kehidupan kelompok selama mencapai tujuan dan sasarannya. Model kepemimpinan ini merupakan model kepemimpinan yang mengairahkan untuk kelompok yang sudah jadi. Keputusan untuk mempergunakan model kepemimpinan itu amat tergantung pada sejarah dan keadaan kelompok

yang ada. Apakah kelompok itu memang sudah dan masih mampu menjalankan tugas untuk mencapai tujuan bersama dan untuk menjaga kekompakan kelompok, apakah kelompok itu sudah dan masih peka terhadap kebutuhan kelompok? Kalau kelompok memang sudah matang, tugas pemimpin menjadi terbatas dan melengkapi hal-hal yang belum ditangani kelompok. tugas itu meliputi perkara-perkara sepele seperti menyiapkan konsumsi dan akomodasi pertemuan para anggota kelompok, atau menyiapkan data dan informasi yang dibutuhkan kelompok. Sumbangan terbesar yang diharapkan pemimpin oleh kelompok yang sudah matang adalah mengsaringkan visinya dan membantu para anggota menciptakan visi ke masa depan.³⁸

Dari keempat model kepemimpinan diatas tidak ada yang lebih baik atau buruk dibandingkan satu sama lain. Tidak ada model kepemimpinan mahasiswa yang baik atau buruk. Hal ini tergantung pada macam kelompok yang kita pimpin. Kepemimpinan adalah situasional, kepemimpinan yang baik tergantung pada kemampuan untuk menilai keadaan kelompok dan memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat perkembangan kelompok yang ada.

³⁸ Charles J. Keating, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*, Kanisius, Jakarta, 1986, hal. 11-14

Perlu dicatat pula bahwa kelompok itu tidak terus menerus ada dalam tingkat atau keadaan yang sama. Kelompok berubah karena memiliki alasan yang bermacam-macam. kelompok yang matang misalnya dapat merosot menjadi mentah, tidak yakin diri dan arahnya. Maka suatu model kepemimpinan tidak boleh kita pegang mati-matian terus menerus, tetapi selalu disesuaikan dengan keadaan kelompok.

Kepemimpinan mahasiswa merupakan peranan penting dalam gerakan pembaharuan negara, ditengah gerakan pembangunan, bahkan juga pada masa-masa pemberontakan dan revolusi.

Kemajuan bangsa itu ada ditangan kaum muda yang berkecimpung dibidang ilmiah, dan yang menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi. Sehubungan dengan ini , maka pengembangan dunia universitas harus sejajar dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi muthahir, serta sejajar pula dengan pengembangan masyarakat sekitarnya. Oleh karena itu pembinaan para mahasiswa dan kepemimpinannya itu diperlukan, agar bisa diharapkan tercapainya peningkatan prestasi ilmiah, tumbuhnya tanggungjawab sosial, dan partisipasinya aktif mahasiswa dalam gerak pembangunan.

Model kepemimpinan mahasiswa juga dapat dibagi-bagi seperti model kepemimpinan yang lainnya yang universal sifatnya. Pemimpin mahasiswa itu sangat ditentukan pula oleh :

1. faktor keturunan, yaitu berasal dari orang tua dengan kondisi sosial, ekonomi. Hal ini bisa mempengaruhi ideologi yang dianut mahasiswa, dan bentuk aktifitas perjuangannya, disesuaikan dengan status sosial mereka.
2. Faktor usia, yang menentukan moderat atau jarang nya kegiatan/aksi yang dilakukan.
3. Jenis pendidikan mahasiswa ikut memberikan warna kepada minat dan bidang yang akan ditekuni, beserta ambisi-ambisi politiknya.
4. Lingkungan sosial dan masyarakat sekitar, tempat tinggal mahasiswa.

Kepemimpinan organisasi mahasiswa itu pada prinsipnya bertekad untuk menolong segenap anggota kelompoknya dalam mencapai tujuan. Maka kegiatan-kegiatan organisasi mahasiswa dengan kepemimpinannya itu bertujuan antara lain untuk :

1. mempercepat proses kedewasaan, supaya mampu mandiri dan bertanggungjawab.
2. Menunjang proses belajar, menumbuhkan motivasi belajar, menumbuhkan motivasi belajar yang kuat, serta partisipasi sosial politik yang sehat. Belajar bekerja memimpin organisasi secara serius dan sistematis.
3. Arena untuk mengadakan latihan-latihan mental, misalnya berani berdiskusi serta mengemukakan ide-ide sendiri yang otentik dan cemerlang.
4. Belajar menjalin komunikasi yang baik.

5. Belajar memahami gejolak dan masalah-masalah sosial yang aktual dan melanda masyarakat dan menemukan alternatif pemecahannya.
6. Melakukan kegiatan-kegiatan rekreatif dan kreatif dibidang seni, drama, film, pertandingan olah raga dan lain-lain.

KEPEMIMPINAN MILITER

A. Kepemimpinan Militer

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam organisasi kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain yang dimaksudkan untuk membentuk perilaku sesuai dengan yang dikehendaki.

Kepemimpinan militer yaitu kepemimpinan yang memiliki ciri khas yaitu otoritas dengan tradisi komando, esprit de corps dengan kerjasama yang sangat kompak, dan disiplin tinggi dengan kepatuhan total. Dengan sifat-sifat tersebut diatas, militer sangat mengutamakan prinsip efisien dan efektifitas.

Kesatuan komando menuntut kerjasama sukarela dan aktif dari semua tingkatan dalam melaksanakan suatu rencana organisasi.

Keberhasilan suatu operasi militer tentu saja tergantung pada mutu tertinggi yang dimiliki oleh kepemimpinan militer, bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan faktor-faktor ini dalam strategi dan operasi militernya termasuk dalam melakukan emnumpas lebih dulu dari musuhnya ?

Bagaiman dia dapat menyusun rencana yang baik. Dan selain itu bagaimana ia dapat membuat mereka bekerjasama dan memberikan yang terbaik yang dapat mereka berikan dalam organisasi.

Sebelum melangkah pada bahasan kepemimpinan militer terlebih dahulu kita membahas tentang karakteristik dari kepemimpinan, antara lain :

1. sifat umum kepemimpinan
2. setiap fase dari kehidupan manusia, kemajuan dari suksesnya tergantung pada kualitas dan efektivitas suatu kepemimpinan.
3. Unsur-unsur kepemimpinan
4. Kepemimpinan yang sukses adalah kemauan memimpin, bersama-sama dengan karakter yang mengilhami kepercayaan.
5. Kepemimpinan yang otoriter dan lengkap
6. Bentuk kepemimpinan yang berada diantara kepemimpinan yang otoriter dan lengkap pemimpin militer yang efektif biasanya lengkap, akan tetapi pada waktu-waktu yang diperlukan ia menjadi otoriter mengingat tuntutan terhadap keadaan yang mendesak.
7. Kelengkapan dari kepemimpinan.
8. Efektifitas seorang pemimpin tergantung pada semua hal yang dilakukannya dengan menyebabkan kekuatan ikatan antara dia dan bawahannya.
9. Hubungan antara kepemimpinan, komando dan ketat laksanaan.

Unsur bagi kepemimpinan yang efektif harus ada perintah untuk komando dan pada pelaksanaan untuk mendapatkan hasil semaksimal mungkin.³⁹

B. Kepemimpinan Militer dan Sifat-sifatnya

Peranan militer dimasa revolusi dalam bentuk konfrontasi fisik melawan tentara belanda, tidak diragukan lagi yaitu sejak 1945, sampai tercapainya kemerdekaan penuh ditahun1950 sebagai negara kesatuan RI.

Keterlibatan politik dan militer ini pada intinya bukan disebabkan oleh penonjolan fungsi kemiliterannya, akan tetapi lebih banyak didorong oleh :

- a. keinginan untuk mengadakan reformasi sosial dan modernisasi politik yang lebih sehat.
- b. Etik memberikan pelayanan umum yang lebih baik.
- c. Kemampuan teknis, adminisrative dan manajerial yang lebih tinggi dibandingkan dengan kemampuan orang sipil.
- d. Fungsi khayalgarian dalam wujud pengabdian yang heroik dan kehesatrian untuk menegakkan keamanan dan ketentraman umum.
- e. Adanya *esprit de corps* dengan heroisme internal yang sangat kuat.

³⁹ Mar'at, Pemimpin dan Kepemimpinan, Gramedia Indonesia, Jakarta, 1983, hal. 50

Oleh karena itu peranan militer dan kepemimpinannya itu pada hakikatnya bukan merupakan penonjolan karakteristik sosial, militer, akan tetapi merupakan respon dari struktur politik dan struktur internasional masyarakat yang belum mapan, yang masih lemah berantakan dan kacau.

Sifat-sifat kepemimpinan militer yang masih menonjol antara lain :

1. Otoriter lewat komando dan asas efisiensi
2. Adanya disiplin tinggi dan esprit de corps yang kuat, serta pengabdian penuh pada tugas-tugas yang jelas, dan rasa tanggungjawab yang besar.
3. Interaksi yang searah, disertai kepatuhan total terhadap komando dengan penentuan tugas-tugas yang jelas, dan rasa tanggungjawab yang besar.
4. Memiliki stamina (daya tahan) fisik dan mental yang tinggi atau reaksi yang tinggi, cepat, hati-hati, cermat dan teliti.
5. Memiliki loyalitas dan integritas tinggi yang dilembari sifat kejujuran.
6. Bersifat selalu terbuka terhadap perubahan, progress atau kemajuan, ide-ide baru, inovasi dan modernisasi.
7. Efisiensi secara teknis dan taktis, disamping kompeten dalam pendidikan dan pertempuran atau perang.

8. kompetensi tersebut mengarah pada profesional dengan kemampuan manajerial serta kemampuan tempur yang semakin tinggi.

Selanjutnya, sifat-sifat umum dari kepemimpinan militer yang universal adalah sama dengan kepemimpinan sipil pada umumnya.

C. Kepemimpinan militer ditengah Masyarakat

Dimana perjuangan fisik merebut kemerdekaan negara kita, tentara rakyat memainkan peranan besar sekali. Motivasi menjadi tentara ialah loyalitas pada bangsa dan tanah air, dengan status sukarelawan yang tidak dibayar. Sebagian besar dari tentara ini tidak pernah dilatih atau dipersiapkan menjadi militer karena dengan spontan mereka merasa terpanggil untuk memanggul senjata guna merebut kemerdekaan dari tangan kolonial belanda.

Para pemimpin militer pada awal perjuangan tidak diangkat oleh pemerintah akan tetapi muncul secara alami atas kemauan sendiri. Baru kemudian berkat jasa dan keberaniannya mereka diakui sebagai pemimpin atau komandan oleh kawan-kawan seangkatan sehubungan dengan ciri karakteristik tersebut diatas, maka kepemimpinan militer pada saat ini predikatnya ialah:

1. patriotik, pelopor nasionalisme
2. berani dan jujur
3. paternalis, penuh emosi kebabakan

4. bersemangat, dengan esprit de corps yang tinggi
5. tanpa interest-interest pribadi
6. penganjur perubahan dan kemajuan

Dukungan penting para pemimpin militer dalam proses modernisasi dinegara berkembang antara lain berupa :

- a. Memurnikan dan memperkuat birokrasi negara, dengan menuntut prestasi pejabat-pejabat dalam pemberian pelayanan umum, dan meningkatkan loyalitas pada pemerintahan.
- b. Mengembangkan sektor ekonomi finansial dan komersial
- c. Memberi support politik dengan jalan memodernisi lembaga-lembaga politik yang memiliki predikat unggul, yaitu : otonomi, adaptabilitas koferensi atau keterpaduan dan perluasan lembaga-lembaga politik menjadi unik kompleksitas yang lebih tinggi.
- d. Meningkatkan partisipasi politik klas-klas sosial baru dan masa rakyat yang mulai terdidik dan sadar politik.
- e. Menstimulir dilaksanakannya upaya demokratisasi disegala bidang kehidupan dan tercapainya nasionalisme kerakyatan.

f. Merangsang pribadi-pribadi dan pemerintah-pemerintah asing untuk mengambil bagian dalam usaha-usaha pembangunan.

g. Mengadakan reformasi-reformasi agraria di daerah pedesaan dan mulai mempolitisasikan masa rakyat.

Singkatnya, langkah-langkah kaum militer dibidang sosial, pemerintahan dan politik pada masa awal pembangunan itu bersifat murni dan penuh dedikasi.⁴⁰

D. Kepemimpinan Militer dan Kesatuan Komando dalam Segala Tantangan

Kesatuan komando menuntut kerjasama suka rela dan aktif dari semua tingkatan tentara dalam melaksanakan rencana perang. Untuk memperoleh kerjasama yang efektif berbagai unsur dari semua pasukan atau bangsa dapat mengembangkan kekuatannya secara penuh dan utuh. Untuk memperoleh kerjasama yang efektif, setiap orang harus mengetahui kemampuan dan keterbatasan orang lain dan menggunakan pengetahuannya dalam memperoleh dan meminta bantuan.

Kerjasama harus dijalankan mulai dari tingkat perencanaan politik dan strategi politik yang tinggi sampai pada unit dan sub-unit yang terkecil yang terdapat dalam angkatan bersenjata.

⁴⁰ Kartono.Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, ...,hal.257

Keberhasilan suatu operasi tentu saja tergantung pada mutu tertinggi yang dimiliki oleh kepemimpinan militer. Dan tidak diragukan lagi, penggunaan unsur ini dengan efektif dan berhasil memerlukan seorang pemimpin yang memiliki mutu yang luar biasa, seorang pemimpin yang dapat menghadapi setiap situasi baru dengan cakap dan bijaksana, ia dapat membangkitkan kepercayaan dalam diri prajuritnya dan memperoleh kerjasam mereka secara suka rela bahkan dengan menghadapi tekanan yang berat dimedan pertempuran ia dapat terus mempertahankan agar inisiatif selalu berada dipihaknya.

Pemimpin yang baik dapat mempertahankan agar inisiatif selalu berada dipihaknya, pemimpin yang kuat dapat mempertahankan tantangan dalam penatnya pertempuran, bahkan dalam menghadapi situasi militer yang sangat tak menentukan dan kritis, ia mampu mencari suatu pemecahan yang rasional dan berhasil tanpa kehilangan waktu.

KEPEMIMPINAN NABI MUHAMMAD SAW

1. Mutu Kepemimpinan.

Muhammad SAW. Memiliki banyak sifat yang membuatnya disukai oleh orang yang berhubungan dengannya dan yang membuatnya menjadi pujian dari pengikutnya. Beliau sangat ramah, sopan, rendah hati, penyayang dan menarik hati orang-orang sehingga mereka bersedia untuk mengorbankan segalanya untuknya.⁴¹

2. Keberanian dan Ketegasan.

Beliau adalah seorang pemberani, dalam menghadapi berbagai bahaya dan ancaman tidak pernah menunjukkan kelemahan dan ketakutan. Menurut Abu Hurairah, beliau mengatakan :

"Dari Dia yang menguasai nyawaku, bukanlah orang yang beriman kalau tidak puas berada dibelakangku kalau aku tak dapat mendahuluinya, aku tidak akan tinggal dibelakang bila suatu penyerangan dilakukan dijan Allah. Demi Allah, aku ingin terbunuh dan dihidupkan lagi, kemudian terbunuh lagi dan dihidupkan lagi, kematian terbunuh dan dihidupkan lagi dan seterusnya".⁴²

⁴¹ Afzaalur. Rahman, Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer,...,hal 62

⁴² Afzaalur Rahman, Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer,...,hal. 63

3. Pengendalian Diri

Pengendalian diri sangat bermanfaat di medan pertempuran. Banyak orang yang berani dan perkasa merasa takut dan panik menghadapi ketegangan pertempuran dan akhirnya runtuh. Tetapi Muhammad dapat mengendalikan diri sepenuhnya dan menghadapi semua situasi baik perang maupun damai.⁴³

4. Kesadaran dan Daya Tahan

Beliau melalui perjalanan hidup yang penuh dengan penderitaan dan kepahitan dimekah, beliau mengalaminya dengan sabar dan tidak pernah mengeluh. Walaupun beliau diperlakukan tidak baik, tetapi beliau selalu memperlakukan musuhnya dengan sikap yang sangat baik. Dengan sabar beliau melakukan perburuan yang dilakukan kaum Quraisy sampai beliau dipaksa meninggalkan kota kediamannya. Tingkah lakunya di Mekah sungguh merupakan sesuatu teladan, sikapnya selama di Mekah menunjukkan mutu kepemimpinan yang luar biasa.

5. Keadilan dan Persamaan

Ini merupakan mutu kepemimpinan yang penting dari diri Muhammad, beliau menuntut perlakuan yang adil bagi

⁴³ Afzaalur Rahman, Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer, ..., hal.64

semua orang dan membenci diskriminasi diantara manusia. Nabi selalu memperlakukan orang dengan adil dan tidak pernah melakukan diskriminasi diantara mereka dalam pekerjaannya dimekah dan dalam jabatannya sebagai kepala negara di madinah. Beliau memperlakukan orang sama rata dan tidak membedakan seorang dengan yang lainnya, bahkan untuk dirinya sendiri. Jika karena kekhilafan, beliau menyakiti seseorang, beliau akan segera meminta maaf.⁴⁴

6. Kepribadian

Nabi muhammad memiliki kepribadian yang sangat menarik sehingga semua sahabat ,mencintainya lebih dari apapun yang ada didunia ini. Pepatah yang menyatakan bahwa menunjukkan kepribadian seseorang berlaku terhadap muhammad dalam arti yang sebenarnya. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa beliau dapat lekat dihati banyak orang dinegerinya dan siap mengorbankan apapun juga, bahkan nyawa mereka sendiri untuknya, tetapi tidak akan membiarkan kotoran mengotori kaki nabi tercintanya.⁴⁵

7. Kebenaran dan Kemuliaan Tujuan.

Orang yang agung dan cakap ini memberikan pada umatnya suatu tujuan yang benar dan tepat dalam ajaran

⁴⁴ Afzaalur Rahman,Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer,....,hal. 66

⁴⁵ Afzaalur.Rahman, Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer,....,hal.70

sucinya yang menenggelamkan dan mencairkan semua pandangan hidup yang ada dalam lautan kebenaran. Pengikut Muhammad yakin akan kenangan tersebut. Mereka sangat percaya pada kebenaran yang dibawah Muhammad dan pengikutnya dengan sepenuh pengetahuan dan kemampuan mereka. Jadi Muhammad telah mencapai keberhasilannya sebagai seorang pemimpin.⁴⁶

8. Langkah-langkah untuk Memperkuat Tujuan.

Muhammad SAW. Menangani semua persiapan yang diperlukan sehingga tidak kelemahan yang terdapat dalam kepribadian mereka. Beliau menggunakan faktor moral, rohani, psikologis dan fisik yang dapat membantunya memperkuat dan menyatukan keyakinan mereka atas kebenaran dan kemuliaan tujuan mereka. Mereka perlu membangun kepercayaan mereka untuk meningkatkan kemauan dan tekad mereka demi mempertahankan dan berjuang untuk tugas mereka, itu merupakan bukti kebesaran Muhammad sebagai pemimpin militer sehingga dia memperoleh yang terbaik daripada pengikutnya dan dengan kerjasama sukarela yang mereka berikan dapat memperoleh kemenangan mutlak atas musuh-musuhnya.⁴⁷

⁴⁶ Afzaalur Rahman, Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer,...,hal.76

⁴⁷ Afzaalur Rahman, Nabi Muhammad sebagai seorang Pemimpin Militer,...,hal.77

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi, *Ilmu Sosial Dasar*, PT.Rieneke Cipta, Jakarta, 1991.
- Adam Indrajaya, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung, 1998.
- Bruce J. Cohan, *Sosiologi Suatu Pengantar*, PT.Rieneke Cipta, Jakarta, 1992.
- David Gervy, *Pokok Pokok Pikiran Sosiologi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995.
- Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1994.
- Kouzes, James, Barry Posner, *The Leadership Challenge (Tantangan Kepemimpinan)* Terjemahan Anton Adi Wiyoto, Inter Aksara, Batam, 1999.
- Kuncoroningrat, *Pengantar Antropologi*, Universitas, Jakarta, 1969.
- Mar'at, *Pimpinan dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1983.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- Muslich Zarkasi, *Psikologi Manajemen*, PT. Erlangga, Jakarta, 1991.
- Pamuji, S., *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996.

- Panglaykim dan Hazil tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*, PT.Ghalia Indonesia, Jakarta, 1960.
- Paul Hersey dan Ken Lanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT. Erlangga, Jakarta, 1995.
- Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rieneke Cipta, Jakarta, 1996.
- R.Wayne Pace dan Don Faules, *Komunikasi Organisasi*, PT. Remaja Rosda karya, Bandung, 1990.
- Rahman, Afzarur, *Muhammad Sebagai Pemimpin Militer*, Yapi, Bandar Lampung, Jakarta, 1990.
- Siagian, P.Sondang, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rieneke Cipta, Jakarta, 1994.
- Soeryono Soekanto, *Beberapa Teori Sosiologi Struktur Masyarakat*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Soeryono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1990.
- Sulaiman Taneho, *Struktur dan Proses Sosial*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Sunindia, YW dan Ninik Widiarti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Rieneke Cipta, Jakarta, 1993.
- Thoha Miftah, *Pembinaan Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1993.
- Winardi, *Motivasi dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.

ISBN 979-99 841-1-4