

## **PENGERTIAN MANAJEMEN DAN TINGKATAN MANAJEMEN**

---

### **A. PENGERTIAN MANAJEMEN**

Terminologi manajemen yang kita kenal selama ini berasal dari kata bahasa Inggris management. Kata tersebut ternyata berasal dari kata bahasa Italia maneggiare yang berarti menangani, sedangkan kata maneggiare itu berasal dari kata Latin manus yang berarti tangan. Kemudian menjadi kata to manage dalam bahasa Inggris artinya mengatur. Dengan demikian, manajemen secara singkat dapat diartikan mengatur. Dengan manajemen, daya guna hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Unsur-unsur manajemen yang dimaksud dan sangat penting itu adalah man, money, methode, machines, materials, dan market, disingkat 6M.

Sejumlah pakar manajemen menyusun urutan-urutan fungsi manajemen tidak sama tergantung pada sudut pendekatan dan pandangan mereka, namun tetap menuju titik tujuan sama. Anda masih ingat urutan-urutan fungsi manajemen misalnya menurut G.R. Terry pertama menyebut Planning dan hampir semua pakar manajemen sepakat meletakkan pada urutan pertama, kemudian Organizing, Actuating, dan Controlling. Sedangkan menurut Henry Fayol, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling.

Kata Manajemen memiliki berbagai definisi atau pengertian, mulai manajemen sebagai ilmu, seni, pengelola sampai proses yang khas untuk mencapai suatu tujuan.

## **1. Manajemen Sebagai Ilmu (Sciences)**

Manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu (sciences), dikatakan demikian karena memiliki kerangka berpikir secara logis dan masuk akal (rasional) serta sudah melalui pengujian demi memastikan suatu kebenaran (empirik). Selanjutnya Luther Gulick telah mengartikan bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja untuk mencapai tujuan.

## **2. Manajemen Sebagai Seni (Art)**

Kata seni yang dimaksud di sini yaitu seni dalam arti luas dan umum, yaitu merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan, serta keterampilan menerapkan prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam (human and natural resources) secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Manajemen disebut juga sebagai seni, apabila ilmu manajemen itu diterapkan dalam praktik. Pelaksanaan manajemen memerlukan bakat, kreativitas, serta inisiatif dalam menerapkan ilmu manajemen. Bila diartikan bahwa manajemen adalah "perbuatan menetapkan apa yang harus dilakukan (dikerjakan) dan mencapai maksud atau tujuan itu dengan cara yang paling baik lewat orang lain.

## **3. Manajemen Sebagai Pengelola**

Manajemen dapat dikatakan sebagai pengelola diartikan bahwa yang bertanggung jawab atas jalannya kegiatan organisasi atau perusahaan adalah pimpinan. Apabila pimpinan organisasi bersifat tim atau lebih dari satu atau berkelompok yang mengelola organisasi disebut manajemen, tetapi apabila hanya jumlahnya satu pimpinan dalam mengelola organisasi disebut manajer.

#### **4. Manajemen Sebagai Proses**

Bahwa proses dapat diartikan sebagai suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan ke arah pencapaian suatu tujuan, yang dimulai dari planning (perencanaan) dan diakhiri dengan controlling (pengendalian).

Berikut definisi manajemen yang dikemukakan oleh G.R. Terry, bahwa manajemen adalah "management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources". Bila diartikan dalam bahasa Indonesia, manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

#### **B. TINGKATAN MANAJEMEN**

##### **1. Manager Lini (First Line Manajemen)**

Bahwa tingkatan manajemen ini disebut juga sebagai Manajer Tingkat Pertama, yaitu tingkatan manajer paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin atau mengawasi langsung tenaga operasional. Para manajer ini sering disebut dengan Kepala atau Pimpinan (leader), Mandor (foremen), dan Penyelia (supervisor).

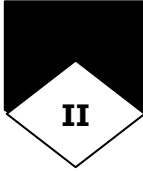
##### **2. Manajer Menengah (Middle Management)**

Tingkatan manajer menengah yaitu para manajer yang membawahi dan mengarahkan kegiatan yang harus dilakukan manajer lini pertama, dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Contoh Kepala Bagian yang membawahi Kepala Seksi,

Divisi atau Departemen. Manajer menengah sering juga disebut Manager Departemen, Kepala Pengawas, dan sebagainya.

### **3. Manajer Puncak (Top Management)**

Tingkatan manager puncak yaitu mereka yang menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing organisasi serta bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan dan kebijaksanaan organisasi. Sebutan yang khas bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, dan sebagainya (Sunarno S. Atmodjo, 2021).



#### **A. KATEGORISASI FUNGSI MANAJEMEN**

Setidaknya ada tiga fungsi besar dalam manajemen, yaitu perencanaan (planning), pelaksanaan (actuating) dan pelaporan (reporting). Namun ada juga yang menerapkan empat fungsi dalam menggerakkan organisasinya, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing) dan pengawasan (controlling). Fungsi manajemen pada sistem administrasi manapun sama saja, yang berbeda adalah penekanannya. Teknik dan metode penyelenggaraannya berbeda, tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi. Setiap ahli menekankan pada fungsi-fungsi yang berbeda dan dengan jumlah belasan fungsi, bahkan kadangkala dengan istilah fungsi yang jarang kita jumpai (D Supriyatna & A Silvana, 2007; Sunarno S. Atmodjo, 2021).

#### **B. FUNGSI PERENCANAAN**

Aspek penting dalam fungsi perencanaan adalah pembuatan keputusan (decision making). Dalam kegiatan ini terdapat proses pengembangan dan pemilihan alteranif pemecahan masalah. Keputusan-keputusan yang dibuat, melalui berbagai tahapan yang ada dalam fungsi perencanaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan usaha formal dari organisasi/perusahaan untuk berpikir ke depan, meramal, mengendalikannya, serta mengambil keputusan secara terpadu. Perencanaan dilakukan untuk mencapai (1) protective benefits, yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan; serta (2) positive benefits, dalam bentuk meningkatnya sukses

pencapaian tujuan organisasi (D Supriyatna & A Silvana, 2007; Sunarno S. Atmodjo, 2021).

### **1. Makna Perencanaan**

Makna perencanaan yaitu suatu proses menentukan rencana. Perencanaan atau planing merupakan langkah awal dari suatu kegiatan menuju keberhasilan tujuan.

### **2. Definisi Perencanaan**

Beberapa pakar mendefinisikan perencanaan dari berbagai sudut pandang, ada yang memandang perencanaan itu sebagai suatu proses, perencanaan sebagai fungsi manajemen, dan juga yang memandangnya sebagai keputusan.

### **3. Langkah-langkah Perencanaan**

Beberapa langkah penting yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan agar perencanaan mencapai sasaran yang ditentukan.

- a. Menjelaskan permasalahan, yang harus digambarkan dan dirumuskan dengan jelas masalah, usaha, tujuan, dan sasaran target perencanaan.
- b. Mengumpulkan informasi, data dan fakta yang mendukung perencanaan.
- c. Analisis dan klasifikasi informasi data yang berhubungan dengan perencanaan.
- d. Menentukan dan menetapkan perencanaan, premises dan hambatan-hambatan, serta hal-hal yang mendukung perencanaan (analisis SWOT, Strengths= kekuatan, Weaknesses = kelemahan, Opportunity = kesempatan, Threats = ancaman)
- e. Menentukan beberapa alternatif

- f. Memilih alternatif terbaik dari alternatif-alternatif yang ada

#### 4. **Syarat-syarat Perencanaan dan Rencana**

Syarat-syarat suatu rencana yang dikatakan baik:

- a. Tujuan harus jelas, rasional, objektif, dan cukup menantang untuk diperjuangkan;
- b. Rencana harus mudah dipahami dan penafsirannya hanya satu;
- c. Rencana harus dapat dipakai pedoman bertindak ekonomis;
- d. Rencana harus menjadi dasar dan alat untuk pengendalian semua tindakan;
- e. Rencana harus dapat dikerjakan oleh sekelompok orang;
- f. Rencana harus menunjukkan urutan-urutan dan waktu pekerjaan;
- g. Rencana harus fleksibel dan berkesinambungan;
- h. Rencana harus meliputi semua tindakan yang akan dilakukan;
- i. Rencana harus berimbang, artinya pemberian tugas harus seimbang dengan penyediaan fasilitas;
- j. Dalam rencana tidak boleh ada pertentangan antar bagian, hendaknya saling mendukung untuk tercapainya tujuan.

#### 5. **Pembagian Perencanaan**

Ahli manajemen Stoner dan Wankel mengklasifikasikan rencana menjadi dua jenis utama, yaitu 1) rencana strategis (strategic plan) dan 2) rencana operasional (operational plan).

##### a. **Rencana strategis (strategic plan)**

Rencana strategis berkaitan erat dengan kebijaksanaan dasar organisasi dalam jangka panjang, sebagai upaya untuk pencapaian tujuan organisasi.

**b. Rencana operasional (operational plan).**

Rencana operasional memberikan deskripsi atau rincian tentang bagaimana rencana strategi dilaksanakan.

**6. Fungsi Perencanaan**

Louis Allen mengemukakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam fungsi perencanaan.

- a. Forecasting (peramalan)
- b. Establishing objectives (penetapan sasaran)
- c. Programming (pengprograman)
- d. Scheduling (penjadualan)
- e. Budgeting (penganggaran)
- f. Developing procedure (pengembangan prosedur)
- g. Establishing and interpreting policies (penetapan dan interpretasi kebijakan) (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

**C. PENGORGANISASIAN**

Kata organisasi dalam arti dinamis disebut pengorganisasian, sedangkan organisasi dalam arti statis ialah organisasi. Menurut G. R. Terry pengorganisasian sebagai berikut:

- a. Pengorganisasian dalam pengertian real menunjukkan hubungan antara manusia sebagai akibat organisasi;
- b. Pengorganisasian dalam pengertian abstrak menunjukkan hubungan antar unit-unit/departemen-departemen kerja.

**1. Proses Pengorganisasian**

Ada 2 (dua) aspek utama yang perlu diperhatikan dalam proses pengorganisasian yakni, pertama, departementalisasi, yaitu pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja sejenis dan saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama, pembagian kerja, yaitu merinci pekerjaan kepada setiap individu agar setiap individu bertanggungjawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

## **2. Bentuk-bentuk Struktur Organisasi**

Berikut, bentuk-bentuk struktur organisasi:

### **a. Departementalisasi fungsional**

Departementalisasi fungsional ini merupakan bentuk umum atau bentuk dasar departementalisasi. Departementalisasi fungsional adalah mengelompokkan pekerjaan yang sama atau kegiatan sejenis untuk tercapainya tujuan dan sasaran organisasi.

### **b. Departementalisasi divisional**

Departementalisasi atas dasar tempat atau wilayah.

### **c. Departementalisasi produk dan jasa**

Departementalisasi produk dan jasa adalah tipe departementalisasi yang membagi organisasi menjadi unit-unit kegiatan mandiri, sehingga masing-masing unit kegiatan memiliki kemampuan memproduksi produk dan jasa sesuai dengan misi, sasaran dan tujuan organisasi.

### **d. Departementalisasi matrik**

Pada struktur departementalisasi matrik, karyawan mempunyai 2 (dua) atasan, yaitu atasan fungsional dan atasa proyek, pada proyek tertentu, sehingga mereka berada dibawah dua wewenang. Secara vertikal karyawan tunduk kepada wewenang fungsional dan secara horizontal untuk kepada wewenang manajer proyek (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **D. PENYUSUNAN PERSONALIA**

### **1. Pengertian Penyusunan Personalia (Staffing Process)**

Fungsi manajemen ini, penyusunan personalia atau staffing sangat penting dalam organisasi, karena berkaitan dengan penempatan sumberdaya manusia yakni orang-orang yang memberikan tenaga, kreativitas, dan usaha mereka, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

### **2. Proses Penyusunan Personalia**

Proses penyusunan personalia dilakukan terus menerus yang merupakan serangkaian kegiatan untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan menempatkan personalia yang tepat sesuai keterampilannya.

Beberapa langkah penyusunan personalia (staffing process) mencakup beberapa langkah, yakni a) perencanaan sumberdaya manusia, b) penarikan tenaga kerja, c) seleksi dan penerimaan, d) pengenalan dan orientasi, e) pelatihan dan pengembangan, f) penilaian prestasi kerja, g) promosi, pemindahan, demosi dan pemutusan hubungan kerja (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **E. PENGARAHAN**

Pada fungsi pengarahan ini akan membahas tentang motivasi. Karena para manajer tidak dapat mengarahkan bawahannya kecuali dengan dimotivasi agar bersedia mengikutinya. Efektifitas manajer banyak ditentukan dari kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi pada bawahannya (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **F. PENGENDALIAN (CONTROLLING)**

### **1. Pengertian Pengendalian (Controlling)**

Bisa diartikan bahwa pengendalian merupakan suatu aktivitas pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, apakah telah berfungsi sebagaimana yang ditetapkan organisasi.

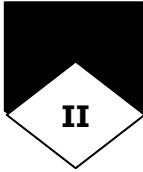
## **2. Fungsi Pengendalian**

Fungsi atau tugas utama pengendalian pada suatu organisasi, adalah

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan;
- b. Memperbaiki kesalahan dan penyelewengan yang terjadi, agar pelaksanaan pekerjaan tidak terlambat dan tidak terjadi pemborosan;
- c. Memberi kepercayaan dan tanggungjawab penuh pada anggota organisasi atas beban tugasnya; dan
- d. Mendidik dan mengarahkan anggota organisasi agar bekerja sesuai prosedur yang telah ditentukan.

## **3. Proses Pengendalian**

Proses pengendalian biasanya dilakukan dengan beberapa tahap, minimal dilakukan dengan 4 (empat) tahap, yaitu tahap pertama, penetapan standar pelaksanaan, tahap kedua, penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, tahap ketiga, evaluasi penyimpangan atas standar, dan yang tahap keempat, pengambilan keputusan sebagai tindakan koreksi (Sunarno S. Atmodjo, 2021).



## **KONSEP MANAJEMEN BERASASKAN TUJUAN (MANAGEMENT BY OBJECTIVES/MBO)**

---

### **A. PENGERTIAN MBO DAN PERUMUSAN TUJUAN UNIT KERJA**

#### **1. Pengertian MBO**

Management by Objectives, disingkat MBO, merupakan salah satu pendekatan yang digunakan dalam manajemen perusahaan. Konsep MBO pertama kali diperkenalkan oleh General Motors Company dengan istilah "Management by Results". George S. Odiorne (1965) mendefinisikan Management by Objectives sebagai sebuah proses di mana atasan dan bawahan dalam sebuah organisasi atau perusahaan bersama-sama menetapkan tujuan yang sama, mendistribusikan tanggung jawab pencapaian tujuan pada setiap individu dan mengukur hasil yang telah dicapai oleh setiap individu.

#### **2. Perumusan Tujuan Unit Kerja**

##### **a. Hal-hal yang perlu dicerminkan**

Haimann dan Higert (1982) mengetengahkan bahwa Perumusan tujuan dalam unit kerja harus mencerminkan:

- 1) jumlah pekerjaan
- 2) mutu hasil yang akan dicapai
- 3) waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan
- 4) biaya sumberdaya yang diperlukan

##### **b. Tujuan dirumuskan dalam angka-angka kuantitatif**

Seyogyanya tujuan dirumuskan dalam angka-angka kuantitatif misalnya:

- 1) perusahaan harus mencapai keuntungan atau profit sebesar 5% pada periode 1996-1997
- 2) perusahaan harus melakukan pengurangan pemborosan pemakaian bahan baku produksi sebesar 10%
- 3) meningkatkan produksi barang dan jasa tertentu sebanyak 1% setiap hari
- 4) perusahaan harus meningkatkan penjualan produk A sebanyak 5% dalam satu semester

### **c. Tujuan spesifik perlu memasukkan factor waktu**

Seharusnya tujuan yang telah dirumuskan secara spesifik, memasukan faktor waktu atau periode yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan. Batasan waktu atau periode yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan. Batasan waktu atau periode yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan menyebabkan terjadinya klasifikasi tujuan yaitu:

- 1) tujuan jangka panjang (long term objectives)
- 2) tujuan jangka pendek (short term objectives) (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **B. PENERAPAN KONSEP MBO**

### **1. Langkah-Langkah dan Tahapan Penerapan Konsep MBO**

#### **a. Langkah-langkah penerapan konsep MBO**

Berbagai langkah yang perlu dilakukan dalam menerapkan konsep MBO dalam suatu perusahaan yaitu:

- 1) menetapkan tujuan atau misi utama perusahaan

- 2) mengomunikasikan tujuan atau misi utama perusahaan kepada seluruh unit atau jajaran karyawan dalam perusahaan
- 3) menentukan rencana dari tindakan spesifik yang akan diambil untuk mencapai tujuan
- 4) mengimplementasikan rencana tindakan (action plans) yang telah dirumuskan
- 5) melakukan observasi dan evaluasi terhadap hasil atau sasaran yang telah dicapai
- 6) menilai keseluruhan hasil dan pencapaian tujuan dalam periode tertentu. Berdasarkan hasil ini tujuan-tujuan baru perlu ditetapkan.

#### **b. Tahapan penerapan konsep**

Tahapan penerapan konsep MBO dalam supervisi memerlukan beberapa jenis pekerjaan. Muczyck dan kawan-kawan mengemukakan beberapa tahapan yang perlu dilakukan dalam menerapkan konsep MBO yaitu:

- 1) Supervisor bersama-sama dengan karyanya merumuskan dan menentukan tujuan
- 2) Supervisor bersama-sama dengan karyawan mendiskusikan dan menyetujui tujuan yang telah dirumuskan
- 3) Supervisor meminta pada karyawan atau bawahan membuat komitmen untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan
- 4) Supervisor dan karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya bersama-sama menilai kemajuan yang dapat diperoleh dalam upaya mencaai tujuan
- 5) Supervisor melakukan penilaian terhadap prestasi karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap upaya pencapaian tujuan.

### **3. Sifat dan Efektivitas Penerapan Konsep MBO**

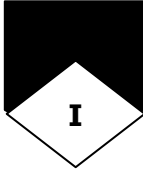
#### **a. Sifat Penerapan Konsep MBO**

Kegiatan supervisor lebih banyak berurusan dengan tujuan-tujuan jangka pendek yang bersifat taktis. Sebaliknya tujuan yang bersifat strategis atau jangka panjang lebih banyak dilakukan oleh pimpinan atau manager yang lebih tinggi hierarkinya dari pada seorang supervisor. Batas waktu yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan dikenal dengan istilah deadline. Keberhasilan untuk mencapai tujuan akan efektif jika dikaitkan dengan pemberian "imbalan" (reward) yang berupa peningkatan gaji, promosi untuk posisi atau jabatan tertentu, atau penghargaan atas keberhasilan dalam mencapai tujuan. Istilah "reward" menunjukkan adanya pemberian dampak yang "positif" terhadap setiap prestasi atau hasil yang sesuai dengan tujuan/target.

#### **b. Meningkatkan Efektivitas Penerapan Konsep MBO**

Agar supaya penerapan konsep MBO dalam perusahaan dapat berlangsung efektif, maka perlu diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) mengkaitkan konsep MBO dengan sistem pemberian imbalan,
- 2) mendorong peran serta karyawan dalam merumuskan tujuan,
- 3) memberikan umpan balik terhadap upaya pencapaian tujuan,
- 4) peningkatan pemahaman manajer/atau supervisor terhadap konsep MBO,
- 5) meningkatkan komitmen terhadap misi dan tujuan yang akan dicapai (Sunarno S. Atmodjo, 2021).



### **A. KEDEKATAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN**

#### **1. Kepemimpinan Dalam Manajemen**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Ini berarti bahwa pimpinan berhasil dalam 3 hal:

- a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
- b. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

#### **2. Definisi dan Peran Manajemen**

##### **a. Pengertian Manajemen**

Dalam berbagai literatur manajemen dibahas mengenai macam-macam definisi manajemen antara lain GR. Terry dalam bukunya "Principle of Management" menyatakan:

- 1) The force than runsan enterprise and is responsible for its succes or failure
- 2) Management is the performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talents and resources.

3) Managements is simply getting things done through people.

## **b. Peran Manajemen**

Manajemen sendiri mempunyai peran sebagai pengendali dari suatu usaha atau kegiatan yaitu berupa:

- 1) Pendelegasian wewenang kepada beberapa penanggung jawab dengan tugas sebagai pimpinan
- 2) Menggerakkan/mengendalikan semua sumber daya baik manusia maupun materiil dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi (Tim Penulis Modul FISIP UT, 1999).

## **B. PERBEDAAN KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN**

### **1. Perbedaan Leader Dengan Manajer**

Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan atau kelompok.

Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tatakrama birokrasi atau dikaitkan terjadinya dalam suatu organisasi tertentu, maka dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengaturan, motivasi dan pengendalian yang sering dipertimbangkan oleh pengarang-pengarang manajemen sebagai fungsi pokok yang tak terpisahkan. Dengan kata lain seorang leader atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang leader atau pemimpin (Tim Penulis Modul FISIP UT, 1999).

## **C. TUGAS DAN PERAN UTAMA MANAJER**

### **1. Tugas Manajer**

Tugas Manajer Meliputi:

- a. The manager assumes responsibility;
- b. The manager must balance competing goals;
- c. The manager is a conceptual thinker;
- d. The manager works with and through other people;
- e. The manager is a mediator;
- f. The manager is a politician;
- g. The manager is a diplomat;
- h. The manager makes difficult decisions.

Kedelapan tugas tersebut secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **a. Seorang manajer memikul tanggung jawab.**

Berarti bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi mencapai tujuannya, mutlak merupakan tanggung jawab manajer, termasuk tanggung jawab:

- 1) Keberhasilan menyelesaikan masalah-masalah khusus;
- 2) Dalam hal ini seorang manajer juga bertanggung jawab untuk mengadakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan;
- 3) Seorang manajer wajib bekerja sama dengan bawahan dan sekaligus bertanggung jawab atas segala aktivitas bawahan.

**b. Manajer harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang saling bersaing.**

- 1) Manajer selalu dihadapkan berbagai hasil, problem dan kebutuhan organisasi;
- 2) Karena keterbatasan sumber yang ada, maka seorang manajer harus bertindak adil terhadap bawahan, tugas, problem dan kebutuhan yang ada;
- 3) Oleh karena itu, seorang menejer harus mampu menentukan mana yang perlu diprioritaskan dan mana yang perlu ditunda;
- 4) Manajer harus mampu melihat dengan tepat para bawahan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan khusus, dan mampu membagi-bagi pekerjaan kepada semua bawahan yang dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

**c. Manajer adalah seorang pemikir yang konseptual**

- 1) Setiap manajer adalah analisis, mereka harus mampu berpikir hal-hal yang positif, berbagai masalah melalui pemecahan yang fleksibel;
- 2) Menejer bekerja melalui orang lain;
- 3) Melalui orang lain berarti bahwa manajer bekerja bukan hanya dengan bawahan melainkan juga sesama kolega dan atasan;
- 4) Manajer juga berfungsi sebagai "channel of communication" dalam organisasi;
- 5) Bekerja sama untuk mencapai tujuan jangka panjang, maupun menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

**d. Manajer adalah orang penengah.**

- 1) Dalam kehidupan suatu organisasi adakalanya terjadi perselisihan pendapat, baik dalam tingkat intern maupun esktern.

2) Akibat perselisihan, mempunyai dampak semangat dan produktivitas kerja bahkan menyebabkan pula hilangnya kepercayaan para pekerja dalam organisasi.

3) Dalam situasi konflik manajer perlu turun tangan.

**e. Seorang manajer adalah orang politis.**

Sebagai politisi seorang manajer harus mampu bertindak persuasi dan berkompromi demi pengembangan tujuan organisasi dan perlu adanya penyebar jaringan kerja yang lebih luas dengan para manajer lain

**f. Manajer adalah seorang diplomat.**

Dalam peranannya sebagai seorang diplomat, seorang manajer adalah merupakan wakil resmi pada berbagai macam dan tingkat pertemuan, demikian pula dalam hubungan kerja sama dengan organisasi di luarnya.

**g. Manajer adalah pengambilan berbagai keputusan yang pelik.**

Sebagai pengambil keputusan seorang manajer dihadapkan kepada berbagai macam pendapat tentang kebijaksanaan organisasi di antaranya.

**2. Peran Utama Manajer**

Menurut Henry Mintzberg ada 3 peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hierarkinya yaitu:

- a. Peranan Hubungan Antar Pribadi (Interpersonal Role)
- b. Peranan yang berhubungan dengan informasi (Informational Role)
- c. Peranan pembuatan keputusan (Decisional Role)

### **a. Peranan Hubungan Antar Pribadi (Interpersonal Role)**

- 1) Peran sebagai Figurehead, yakni suatu peran yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
- 2) Peranan Sebagai Pemimpin (Leader), ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya antaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
- 3) Peranan sebagai penghubung (liaison manager), disini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi.

### **b. Peranan yang Berhubungan Dengan Informasi (Information Role)**

- 1) Sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasi seorang manajer sebagai penerima dan mengembangkan suatu pengetahuan yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. Manajer mencari informasi itu agar ia mampu untuk menditek perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada, untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan suatu informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan.
- 2) Sebagai disseminator, peranan ini melibatkan manajer untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi kedalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawah atau stafnya kedalam atau staf lainnya.
- 3) Sebagai juru bicara (spokesman), peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi keluar lingkungan

organisasi. Bedanya dengan desiminator ialah spokesman ini pemberian informasinya keluar, untuk lingkungannya, sedangkan diseminator hanya ke dalam organisasi.

### **c. Peranan Pembuat Keputusan (Decisional Role)**

Ada empat peranan manajer yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan, yakni:

- 1) Peranan sebagai entrepreneur, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancangan dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi.
- 2) Peranan sebagai penghalau gangguan (distrubance handler), peranan ini membawa manajer untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya: akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan lain sebagainya.
- 3) Peranan sebagai pemberi sumber (Resource Allocator), membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. Di sini manajer diminta memainkan peran untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagaian dari organisasinya.
- 4) Peranan sebagai negosiator, peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi akan mendapatkan dirinya selalu terlibat dalam kencah negosiasi ini dengan pihak-pihak lain di luar organisasi, ataupun dengan para individu di dalam organisasinya (Tim Penulis Modul FISIP UT, 1999).

### **D. KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) SEBAGAI INTI MANAJEMEN**

Kepemimpinan merupakan bakat dan seni tersendiri. Memiliki bakat memimpin berarti menguasai seni atau teknik melakukan tindakan-tindakan seperti teknik memberi perintah,

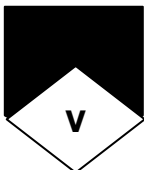
memberi teguran, memberi anjuran, memberi pengertian, memperoleh saran, menanamkan rasa disiplin dikalangan bawahan serta membasmi desas-desus yang beredar di kantornya/organisasinya.

Oleh karena itu seorang manajer wajib mempengaruhi orang-orang yang dibawahinya agar mereka melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi yang tinggi terhadap organisasi dan tetap berusaha mencapai tujuan dari organisasi.

Kepemimpinan ditinjau sebagai inti manajemen, dapatlah dikatakan bahwa:

- 1) Keahlian sebagai seorang pemimpin dalam hubungannya dengan orang lain, merupakan syarat yang paling penting pada semua tingkat manajemen.
- 2) Para komentator tradisional yang menyangkut manajemen dan administrasi R.W. Taylor, Urwick, Fayol dan R.C. Davis menyatakan bahwa fungsi-fungsi utama kepemimpinan adalah perencanaan, organisasi, dan pengawasan. Sedang para ahli menambahkan bahwa pengkoordinasian haruslah dilihat sebagai fungsi yang utama.
- 3) Manajemen sangat erat dengan gaya kepemimpinan. Analitis empiris dapat menggambarkan posisi manajerial dalam arti apa sebenarnya yang dilakukan oleh para manajer, misalnya dalam menggunakan waktunya pekerjaan apa yang dilaksanakan dan fungsi-fungsi apa yang mereka tunjukkan.
- 4) Dari banyak penelitian yang dicatat oleh Stogdili dan Bass, kelihatan bahwa tergantung dari gaya kepemimpinan misalnya, apakah gayanya adalah:
  - a. Kepemimpinan demoratis atau otoriter
  - b. Kepemimpinan partisipasif atau direktif

- c. Kepemimpinan yang berwawasan hubungan atau wawasan tugas (relation oriented or task oriented leadership)
- d. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan atau struktural prakarsa (consideration or initiating structur)
- e. Kepemimpinan terlalu bebas atau berdasarkan modivikasi (laissez faire leadership or motivation to manage) (Tim Penulis Modul FISIP UT, 1999).



---

## **A. SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain supaya mau mengikuti dan menjalankan apa yang telah diputuskan oleh organisasi. Yang dipengaruhi ialah tingkah laku para bawahan supaya menyatukan arah tindakannya kepada sasaran yang ingin dicapai. Peranan utama pemimpin ialah pengambilan keputusan. Model keputusan yang rasional, bounded rationality, rasional komprehensif, incremental, dan Mix-Scanning. Model mana yang diikuti oleh seorang pemimpin tergantung pada situasi dan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Di dalam organisasi setiap pejabat yang menduduki tingkat organisasi adalah pengambilan keputusan. Dengan keputusan-keputusan yang diambilnya maka organisasi dapat digerakkan dengan cara kepemimpinan yang diterapkannya. Oleh sebab itu kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan organisasi. (Mirriam Sjojfan Arif, 1986)

Keberhasilan kepemimpinan tergantung kepada bawahan yang dipimpin, tugas yang dilakukan serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Bawahan yang dipimpin bermacam-macam sifatnya dan pada umumnya dapat dikategorikan dalam X dan Y. Sedangkan tugas yang dijalankan bermacam-macam pula banyaknya dan pada umumnya dapat dikategorikan atas tugas yang bersifat mekanik (rutin) dan tugas yang bersifat organik (non-rutin). Gaya kepemimpinan juga bermacam-macam dan dapat dikategorikan atas dua kecenderungan yaitu gaya otoriter dan gaya demokratik.

Sehubungan dengan sifat bawahan yang di pimpin, tugas yang dilakukan, dan gaya kepemimpinan ini maka diasumsikan bahwa kepemimpinan yang akan berhasil kalau gaya kepemimpinan yang diterapkan cocok dengan jenis tugas yang dilakukan dan bawahan yang melakukannya. Gaya otoriter cocok dengan tugas yang bersifat mekanik dan bawahan yang bersifat X. sedangkan gaya demokratis cocok diterapkan dengan tugas yang organik dan bawahan yang bersifat Y.

Walaupun demikian, sifat-sifat pemimpin ikut memperkuat kepemimpinan seseorang. Diharapkan kepemimpinan mempunyai sifat-sifat yang lebih dari bawahan yang dipimpinya terutama dari segi intelijen, kewibawaan, kredibilitas, dan sebagainya (M.S, Arif, 1986; Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **B. TIPOLOGI KEPEMIMPINAN**

Dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam kepemimpinan organisasi ada 5 tipe kepemimpinan yaitu:

### **1. Tipe Kepemimpinan Otokratis**

Pemimpin Otokratis adalah pemimpin yang

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi
- b. Menyesuaikan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik dan saran
- e. Pendekatan yang dipakai mengandung unsur paksaan.
- f. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya
- g. Dengan tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Dari ciri-cirinya, maka kepemimpinan otokritas kurang tepat untuk organisasi masa kini dimana hak-hak asasi bawahan harus dihormati.

## **2. Tipe Militeristis**

Seorang pemimpin militeristis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan lebih senang mempergunakan perintah
- b. Senang bergantung pada pengkat dan jabatan
- c. Senang pada formalitas yang berlebihan
- d. Menurut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- e. Sukar menerima kritikan.

Pemimpin militeristis ini bukanlah seorang pemimpin yang ideal untuk masa kini.

Pemimpin tipe militeristis ini beda dengan seorang pemimpin dari organisasi militer.

## **3. Tipe Paternalistik**

Sifat dari pemimpin paternalistik adalah

- a. Menggarap bawahan belum dewasa
- b. Bersikap selalu melindungi
- c. Tidak mengizinkan bawahan mengambil keputusan dan inisiatif
- d. Sering bersikap paling tahu dan tidak memberi kesempatan bawahan mengembangkan kreasi dan fantasinya.

## **4. Tipe Demokratis**

Sifat-sifat dari kepemimpinan tipe demokratis adalah

- a. menggerakkan bawahan dengan titik tolak pendapat bawah-bawahan adalah manusia yang sejajar
- b. mengkombinasikan antara kepentingan organisasi dengan kepentingannya pribadi bawahannya
- c. mau menerima saran dan kritik dari bawahan
- d. mengutamakan kerjasama
- e. berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin
- f. berusaha mendorong bawahan untuk berkembang dan sukses.
- g. dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibanding dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.

Secara umum, untuk menjadi pemimpin tipe demikratis tidaklah mudah untuk dicapai. Tetapi karena pemimpin seperti ini yang ideal untuk organisasi masa kini, maka sebaiknya semua berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

## **5. Tipe Kharismatik**

Berbagai studi kepemimpinan belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin mempunyai kharisma (daya tarik) yang besar. Pada umumnya pemimpin dengan tipe kharismatis mempunyai pengikut yang sangat besar. Pengikut sendiri tidak dapat menjawab pertanyaan mengapa tertarik menjadi pengikut mengapa mereka tertarik menjadi pengikut pemimpin tersebut (Tarwotjo dkk, 1999; Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **6. Tipe Laisser Faire**

Tipe kepemimpinan ini, pemimpin membiarkan kelompoknya berbuat sendiri, tidak berpartisipasi dalam kegiatan kelompoknya.

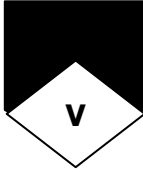
Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahannya, dia tidak memiliki ketrampilanteknis dan, hanya sebagai symbol.

## **7. Tipe Populistic**

Tipe kepemimpinan ini dapat membangun solidaritas masyarakat, misalnya Soekarno dengan ideoli Marhaenisme, yang menekankan masalah kesatuan nasional atau nasionalisme.

## **8. Tipe Administratif**

Tipe kepemimpinan ini, pemimpin mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif, serta membangun system birokrasi yang efisien, untuk membangun bangsa yang modern dan terintegrasi (Jimmy L Gaul, 1988; Sunarno S. Atmodjo, 2021).



## UNSUR-UNSUR DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN

---

### A. UNSUR-UNSUR TIMBULNYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi atau memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dengan batasan tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan atau memimpin adalah usaha untuk mengerakkan orang lain ataupun bawahan yang dipimpin, supaya mereka dapat bekerja sama sama menuju tujuan yang diinginkan bersama dan yang dianggap penting bagi mereka. Oleh karena itu kepemimpinan itu dapat timbul kapan saja dan dimana saja, bila ada unsur-unsur sebagai berikut:

1. Ada orang yang dipengaruhi atau anggota, bawahan, pengikut, kelompok orang yang mau diperintah dan dikomandokan.
2. Ada orang yang mempengaruhi atau memimpin, pemberi komando, dan pembimbing.
3. Ada pengarahan kepada suatu tujuan oleh orang yang mempengaruhi atau memimpin.

Selain memperhatikan unsur-unsur tersebut, terdapat pula tiga hal yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan, antara lain:

1. Seorang pemimpin harus dapat mendistribusikan kekuasaannya kepada orang-orang kepercayaan dengan mengangkat orang-orang yang tepat untuk menjadi kepala bagian dalam perusahaan.
2. Seorang pemimpin harus bisa memimpin bawahannya agar aktivitas perusahaan berjalan lancar.
3. Seorang pemimpin harus dapat menjadi contoh/teladan bagi bawahannya sehingga semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

(<https://vianisilv.wordpress.com/2014/03/17/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan-kepemimpinan/>).

## **B. FUNGSI KEPEMIMPINAN**

### **1. Fungsi Perencanaan**

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

#### **a. Manfaat Perencanaan.**

Beberapa manfaat perencanaan antara lain:

- 1) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan
- 2) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan – keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui
- 3) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

#### **b. Jenis Perencanaan.**

Beberapa jenis perencanaan, yaitu:

- 1) Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus.
- 2) Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan penentuan prosedur – prosedur yang diperlukan.

c. Kriteria Perencanaan.

Setiap rencana yang baik memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Maksud dan tujuan yang tetap dan mudah dipahami,
- 2) Penggunaan sumberdaya organisasi secara tepat,
- 3) Cara dan prosedur untuk mencapai tujuan tersebut.

## **2. Fungsi Memandang ke Depan**

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

## **3. Fungsi Pengembangan Loyalitas**

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin

sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

#### **4. Fungsi Pengawasan**

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera ditemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

#### **5. Fungsi Mengambil Keputusan**

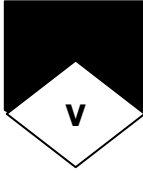
Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

#### **6. Fungsi Memberi Motivasi**

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya. (<https://vianisilv.wordpress.com/-2014/03/17/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan-kepemimpinan/>).

## **7. Fungsi Koreksi**

Selain itu, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik- baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka (<https://vianisilv.wordpress.com/2014/03/17/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan-kepemimpinan/>).



### **A. FOKUS DAN TEKNIK KEPEMIMPINAN**

#### **1. Fokus Kepemimpinan**

Fokus kepemimpinan dalam suatu organisasi meliputi:

- a. etika profesi pemimpin
- b. komunikasi
- c. kemampuan pengambilan keputusan
- d. kebutuhan dan motivasi
- e. dinamika kelompok

#### **a. Etika Profesi Pemimpin.**

Etika profesi kepemimpinan memiliki beberapa kriteria antara lain:

- 1) memiliki kemampuan yang menonjol
- 2) mampu melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya
- 3) bertanggung jawab
- 4) dapat mengotrol diri
- 5) selalu berlanclskan pada nilai-nilai etis.

#### **b. Komunikasi.**

Merupakan arus informasi dan emosi yang terdapat dalam masyarakat baik yang berlangsung secara vertikal maupun secara

horizontal. Di sini yang perlu diperhatikan adalah teknik berkomunikasi antara lain

- 1) manfaat komunikasi
- 2) arah komunikasi
- 3) kebijakan komunikasi
- 4) persyaratan komunikasi
- 5) bentuk komunikasi

### **c. Pengambilan Keputusan**

Dalam kondisi-kondisi dari situasi tertentu, seorang pemimpin dituntut untuk mengambil keputusan segera. Hal ini sangat sulit apabila waktu yang tersedia sangat sempit namun hal ini juga merupakan usaha yang paling penting bagi seorang pemimpin. Menurut H.A. Simon, ada tiga unsur penting dalam pengambilan keputusan yaitu.

- 1) Intelligence activity
- 2) Design activity
- 3) Choose activity

### **d. Kebutuhan dan motivasi**

- a. Kebutuhan tingkat vital biologis
- b. Kebutuhan tingkat sosial budaya
- c. Kebutuhan tingkat religius

### **e. Dinamika kelompok**

Fungsi dinamika kelompok bagi individu, antara lain:

- 1) Memberikan wadah sosial
- 2) Memberikan rasa aman

- 3) Memberikan ideal-ideal
- 4) Menjadikan kelompok sebagai adat-istiadat atau tradisi
- 5) Menjadikan kelompok individu merasa bagian dari kelompok

## **2. Teknik Kepemimpinan**

Menurut Stuart Chase antara lain: Agar supaya pemimpin berhasil dalam memimpin bawahannya, pemimpin harus tahu cara memimpin bawahan dengan melaksanakan teknik-teknik memimpin yang baik yakni:

- a. Memberikan perintah.
- b. Memberikan teguran.
- c. Memberikan pujian/penghargaan.
- d. Memelihara sikap yang baik.
- e. Menerima saran dari bawahan.
- f. Memperkuat rasa persatuan.
- g. Mengenalkan anggota baru.
- h. Menciptakan disiplin.
- i. Memberantas desas-desus (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **B. GAYA KEPEMIMPINAN**

Menurut Tannenbaum dan Schmidt dalam artikel yang dimuat dalam majalah Harvard Business Review: How to choose a leadership pattern, berargumentasi bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis merupakan gaya kepemimpinan dan karenanya dapat diletakkan dalam suatu kontinum dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada suatu ujung, dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada ujung yang lain.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat adanya 3 cara melaksanakan kepemimpinan yaitu:

### **1. Kepemimpinan Demokratis**

Yakni kepemimpinan yang berdasarkan demokrasi dalam cara ini. Pengangkatan dan pelaksanaan kepemimpinan dilakukan secara demokratis. Setiap anggota organisasi mempunyai kebebasan berpendapat dan keputusan organisasi berdasar pada pendapat mayoritas. Jadi semua anggota wajib tunduk dan melaksanakan keputusan yang telah disetujui bersama.

### **2. Kepemimpinan Otoriter**

Pada kepemimpinan otoriter, kepemimpinan didasarkan pada kekuasaan mutlak pada seseorang. Pemimpin adalah penguasa dan ia haruslah orang yang paling tahu segalanya dan wajib diturut oleh semua bawahannya. Keputusannya dianggap sah meski ada yang kurang setuju.

### **3. Kepemimpinan Bebas**

Pada kepemimpinan bebas, seorang pemimpin menyerahkan keputusan kepada kelompok. Sikap dari pemimpin bebas pasif, dia hanya menyediakan alat dan bahan tanpa mengajukan inisiatif.

### **4. Kepemimpinan Eksperimen**

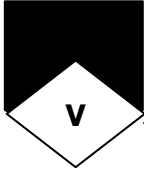
Pada kepemimpinan ini didasarkan pada percobaan untuk otoriter maupun demokratis. Cara kerja pemimpin seperti ini tidak menentukan dan banyak menimbulkan pertentangan dan tidak puas, menurut Herbert Feith (dalam buku perkembangan sosial budaya dalam pembangunan nasional, LIPI, 1970, ada 2 tipe kepemimpinan ini yaitu:

**a. Administrator**

Yaitu kepemimpinan yang sifatnya mengatur dan mengutamakan pembangunan ekonomi, organisasi negara dan kehidupan sosial.

**b. Solidarity Makers**

Yaitu kepemimpinan yang berusaha menciptakan adanya rasa setia kawan diantara sesama anggota organisasi (Sunarno S. Atmodjo, 2021).



## **A. PSIKOLOGI DAN KEPEMIMPINAN**

### **1. Keterkaitan Antara Psikologi Dengan Kepemimpinan**

Keterkaitan antara psikologi dengan kepemimpinan adalah Kepemimpinan erat kaitannya dengan psikologi, bila jiwa labil tidak mungkin dapat membuat sebuah keputusan yang benar. Keputusan yang dibuat secara tiba-tiba dan terburu-buru atau berdasarkan emosi sesaat tanpa dipikir panjang dapat menimbulkan kerugian. Jiwa adalah unsur penting dalam diri manusia, dengan adanya jiwa, manusia mampu menyadari keberadaannya, mengenal dirinya, merefleksikan hidupnya dan menilai lingkungannya. Untuk itu psikologi menekankan pentingnya kesadaran yang meliputi: perasaan, pikiran dan imajinasi.

### **2. Manfaat Bagi Seorang Pemimpin Memahami Ilmu Psikologi**

Manfaat bagi seorang pemimpin dalam memahami ilmu psikologi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman para pemimpin dan pihak-pihak yang terkait dengan dunia kepemimpinan, serta dapat memahami keunikan setiap individu sehingga pemimpin dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

### **3. Cara Seorang Pemimpin Mengantisipasi Perubahan**

Cara seorang Pemimpin dalam mengantisipasi perubahan adalah mampu menggunakan wewenang dan pengaruhnya dalam proporsi dan situasi yang tepat untuk dapat membawa orang yang

dipimpinnya bergerak dalam irama teratur menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan serta mengidentifikasi perubahan yang ada karena pemimpin akan selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **B. DEFINISI PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI**

### **1. Pengertian Pemimpin Dan Kepemimpinan**

a) Pengertian pemimpin (leader) dalam buku Psikologi Kepemimpinan, Jerry Rumahlatu mendefinisikan sebagai orang yang mampu memberikan pengaruh kepada anggota dan sumber daya yang dipimpinnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Alasannya yaitu mempunyai arti bahwa pemimpin berfungsi untuk mempengaruhi perilaku sosial dalam hubungan interpersonal, menetapkan keputusan, bertanggung jawab pada anggota maupun sumber daya dan upaya dalam mencapai tujuan.

b) Pengertian kepemimpinan (leadership) dalam buku Psikologi Kepemimpinan, Jerry Rumahlatu mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan seni dalam mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain bergerak untuk mencapai tujuan bersama yang telah dicanangkan.

Alasannya yaitu bahwa kepemimpinan sebagai:

- 1) Kemampuan yang dapat dicontoh dalam hal charisma, keinginan, kecerdasan, kesehatan, keterampilan berpolitik, percaya diri, kejujuran, memiliki visi dan misi yang jelas.
- 2) Sebagai seni karena memiliki pengetahuan, keterampilan dan berbagai teknik dalam mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan orang lain, bekerja sama dalam kepatuhan,

kepercayaan, dan kehormatan secara dinamis untuk tujuan yang dicanangkan (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **2. Unsur-Unsur Yang Ada Dalam Kepemimpinan!**

Di dalam kepemimpinan ada unsur-unsur yang saling terkait satu dengan lainnya yaitu:

### a) Unsur Manusia

Manusia sebagai pemimpin ataupun yang di pimpin, melakukan interaksi di dalam ruang lingkup kepemimpinan tersebut. Interaksi yang dibangun sangat dipengaruhi oleh sifat dan karakter seorang pemimpinnya. Hubungan ini menyangkut yang dipimpin dan sifat pemimpin serta bagaimana memperlakukan manusia secara manusiawi.

### b) Unsur Sarana

Unsur sarana kepemimpinan adalah bekal pengetahuan dan pengalaman yang menyangkut masalah manusia dan kelompok. Dasar ilmu pengetahuan yang digunakan ialah ilmu psikologi, sosiologi; management dan kepemimpinan itu sendiri. Ilmu ini perlu dikuasai oleh seorang pemimpin karena sangat diperlukan dalam menjalankan kegiatan kepemimpinan.

### c) Unsur Tujuan

Kepemimpinan menjadi terarah jika ada tujuan yang hendak dicapai. Tujuan ini merupakan sasaran akhir dari sebuah kepemimpinan. Kearah mana kelompok atau organisasi itu hendak dibawa atau digerakkan. Unsur tujuan ini sangat menentukan ke mana pemimpin menggerakkan orang yang dipimpinnya dalam mencapai target yang hendak dicapai (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **3. Ciri-Ciri Dan Kecakapan Yang Harus Dimiliki Oleh Pemimpin**

Ada beberapa ciri dan kecakapan umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar interaksinya dapat berjalan lancar produktif yaitu:

a) Penglihatan Sosial

Penglihatan sosial adalah kecakapan untuk dapat melihat dan memahami akan perasaan-perasaan, sikap-sikap dan kebutuhan-kebutuhan anggota kelompoknya.

b) Kecerdasan Tinggi

Kecerdasan yang tinggi yaitu kecakapan yang dimiliki oleh seorang individu yakni pemimpin untuk berfikir secara abstrak yang lebih tinggi melebihi anggota kelompok yang dipimpin.

c) Keseimbangan Perasaan

Keseimbangan perasaan ini merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengontrol perasaan-perasaan dalam diri dalam kondisi atau situasi tersulit sekalipun (Jerry Rumahlatu, 2020).

#### **4. Keterampilan Teknis, Keterampilan Manusiawi, Dan Keterampilan Konseptual**

Menurut Davis bahwa pemimpin dituntut menggunakan keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual. Ketiganya dapat diuraikan secara terpisah sebagai berikut:

- a) Keterampilan teknis (technical skill) mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Contohnya adalah keterampilan yang dimiliki para akuntan, insinyur, pengetik, dan pembuat alat-alat.
- b) Keterampilan manusiawi (human skill) adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja

tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif.

- c) Keterampilan konseptual (conceptual skill) adalah kemampuan untuk berpikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam manajerial yang lebih tinggi (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **5. Pemimpin Yang Diperoleh Karena Faktor Bawaan Dan Faktor Lingkungan**

Dua pandangan klasik tersebut tidak sepenuhnya benar atau salah, karena masing-masing berangkat dari asumsi yang berbeda.

- Pemimpin dilahirkan karena adanya faktor bawaan atau bakat berasumsi bahwa bila orang tuanya seorang pemimpin, maka anaknya otomatis akan menggantikan atau mewarisi kepemimpinan dari orang tuanya, artinya seseorang menjadi pemimpin telah ditentukan sejak lahir. Walaupun berikutnya bakat bawaan itu harus dikembangkan dengan cara memberi kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin.
- Pemimpin diciptakan karena adanya faktor lingkungan yang mendorong seseorang tergerak untuk melakukan perubahan di lingkungannya. Seorang pemimpin tidak perlu lahir dari anak pemimpin, tetapi bisa dikondisikan agar memiliki kemampuan dalam memimpin (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **6. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Fungsi instruktif artinya pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintah bawahan atau orang yang dipimpinya
- b. Fungsi konsultatif artinya pemimpin dalam mengambil

keputusan melakukan komunikasi dengan bawahannya agar dapat membuat keputusan yang tepat.

- c. Fungsi partisipasi artinya pemimpin dalam berkeputusan melibatkan bawahannya secara lebih luas dan memungkinkan mereka memberikan saran dan masukan.
- d. Fungsi delegasi artinya pemimpin bersedia mempercayai orang lain sesuai dengan jawaban dan posisinya untuk melaksanakan beberapa tugas yang seharusnya dilakukan oleh pimpinan.
- e. Fungsi pengendalian artinya pemimpin mampu mengatur anggoranya secara terarah dalam koordinasi yang efektif dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **7. Tugas-Tugas Seorang Pemimpin Terkait Dengan Pengembangan Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya haruslah membuat suatu perencanaan yang baik melalui proses pertimbangan, kemampuan menganalisis dampak baik dan buruknya dari sebuah penyelesaian atau evaluasi.

Seorang pemimpin dapat mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi, setidaknya menyentuh hal-hal seperti:

- a. mengelola asset organisasi
- b. meningkatkan kualitas, kinerja kerja dan produk atau hasil
- c. menumbuhkembangkan sikap terbuka, berjiwa besar dan kemampuan menghargai satu dengan lainnya
- d. menciptakan situasi maupun kondisi kondusif berkenaan dengan hubungan interpersonal maupun intra personal dalam organisasi
- e. Merumuskan definisi masalah dan pemecahannya,

pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

- f. membentuk dan membina tim kerja
- g. membangkitkan semangat kerja, dengan memberikan dukkungan dan pujian
- h. menyampaikan informasi secara terbuka dalam komunikasi internal dan eksternal yang sehat
- i. menunjukkan sikap empati, peduli dan simpati kepada bawahannya (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **8. Tindakan Pemimpin Dalam Mengembangkan Orang-Orang Yang Anda Pimpin?**

Hal yang saya akan lakukan dalam mengembangkan orang-orang yang saya pimpin adalah:

- a. Memberikan perintah dengan jelas, sopan dan beretika
- b. Memberikan celaan atau pujian yang obyektif dan tidak beremosi
- c. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin secara obyektif dan jujur sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial
- d. Mendengarkan saran-saran dan masukan dari orang lain
- e. Memperkuat rasa kesatuan kelompok
- f. Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok
- g. Meredam kabar angin dan isu-isu yang tidak benar (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **C. TEORI, TIPE DAN METODE KEPEMIMPINAN**

### **1. Teori-Teori Kepemimpinan, Kelebihan dan Kekurangannya**

Teori-teori Kepemimpinan dengan kelebihan dan kekurangannya sebagai berikut:

a. Teori X dan teori Y

Teori X merupakan teori kepemimpinan yang otoriter sedangkan teori Y merupakan kepemimpinan yang lebih fleksibel.

Kelebihan dari teori X: Pemimpin dapat mengambil keputusan secara cepat

Kelemahan dari teori X: Pemimpin tidak memberi tempat kepada bawahan untuk menyampaikan aspirasi, dan pemimpin seperti ini dibenci oleh bawahan.

Kelebihan teori Y: Pemimpin bisa bekerja dengan Tim

Kelemahan teori Y: Pemimpin cenderung mengandalkan orang lain.

Dari teori kepemimpinan ini, Pemimpin harus bisa membawa atau menempatkan diri sebagai Pemimpin yang memiliki otoritas namun harus bisa bekerjasama dengan tim dan memberi ruang kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat.

b. Teori Jalan Tujuan (Path Goal Theory)

Dalam teori ini, pemimpin mampu melihat setiap keinginan dan tujuan bawahan. Sehingga teori ini dapat membuat bawahan lebih bisa optimis. Kelemahannya adalah, kepemimpinan bisa menjadi terhambat karena banyak fleksibilitas yang terjadi, sedangkan dalam satu organisasi yang dipimpin haruslah mencapai goal atau tujuan. Dalam hal ini, yang menjadi solusi adalah, memberikan perhatian kepada bawahan dan memberikan semangat tanpa toleransi atas setiap pekerjaan yang di lakukan, karena butuh profesionalitas dalam hal ini.

c. Teori Dua Faktor

Teori ini memiliki kelebihan yaitu, pemimpin berusaha untuk membuat bawahan tetap optimis. Kelemahannya adalah, Ketika tidak ada support dari pemimpin maka kinerja bawahan akan berpengaruh buruk. Solusinya adalah, Pemimpin memang harus memberikan dorongan kepada bawahan namun bawahan juga harus bisa menempatkan diri dan tidak terpengaruh hanya karena alasan perasaan.

#### d. Teori Sifat (Trait Teory)

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk, karena sudah memiliki sifat-sifat pemimpin sejak lahir. Kelebihan dari teori ini adalah keyakinan diri dan aktualisasi diri sebagai pemimpin yang optimis. Kelemahannya adalah kepemimpinan ini tidak mengedapankan teori sehingga cenderung otoriter. Dalam hal ini, pemimpin harus dibentuk dan diperlengkapi. Tidak ada pemimpin yang langsung lahir begitu saja.

#### e. Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Teori ini berbicara mengenai perilaku pemimpin sangat dipengaruhi oleh kondisi. Jika kondisi baik, maka pemimpin juga baik, namun jika kondisi tidak baik maka dapat mempengaruhi kinerja dari seorang pemimpin. Kelebihannya teori ini adalah pemimpin memiliki empati yang baik terhadap bawahan, sedangkan hal negatifnya adalah pemimpin bisa saja memiliki perubahan perilaku yang tidak stabil karena kondisi yang tidak stabil juga. Dalam hal ini, sebaiknya pemimpin harus siap menghadapi tantangan dan harus bisa keluar dari zona nyaman.

#### f. Teori Pengharapan (Expenctancy Theory)

Teori ini mengutamakan motivasi yang menjadi acuan dalam menjalankan kepemimpinan. Kelebihannya adalah bahwa pengharapan haruslah ada dalam kepemimpinan, dan inilah yang

memberikan semangat dalam menjalankannya. Namun kelemahannya adalah pengharapan ini sulit untuk diukur. Dalam hal ini kepemimpinan memang tidak bisa terlepas dari pengharapan, namun harus dibuat goal dan pencapaian yang jelas.

#### g. Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang situasional, Ketika situasi baik maka efektifitas kerja akan terjadi. Kelebihan dari teori ini adalah Ketika situasi baik maka efektifitas pemimpin menjadi baik. Kelemahannya adalah pemimpin cenderung tidak bisa menghadapi masalah dan cepat down. Dalam hal ini sebaiknya sebagai seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan diri dalam hal situasi, karena tidak selamanya situasi baik.

#### h. Teori Kharismatik

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin identic dengan memiliki karisma yang begitu besar, karena dia memiliki daya Tarik tersendiri. Kelebihannya adalah pemimpin lebih percaya diri karena disukai oleh bawahan dan memiliki kemampuan yang baik di setiap konteks (Jerry Rumahlatu, 2020).

## **2. Beberapa Tipe Kepemimpinan Dalam Memimpin**

Seorang pemimpin bisa saja memiliki beberapa tipe, karena setiap pemimpin memiliki keunikan masing-masing dalam kepemimpinan dan memimpin. Dampaknya adalah pemimpin ini akan kewalahan dalam menjalankan tugas karena pengaruh situasi yang terjadi. Jika pemimpin menggunakan satu tipe maka dampaknya cenderung lebih kecil karena bisa diidentifikasi kelemahan yang ada untuk menemukan solusi kepemimpinannya.

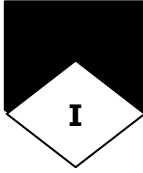
Terdapat kelebihan dan kekurangan kepemimpinan karismatik. Kelebihan kepemimpinan karismatik: Mampu mengayomi dan memberikan teladan serta dapat berkontekstualisasi.

Kelemahannya adalah pemimpin seperti ini tidak disukai oleh pemimpin lain (Jerry Rumahlatu, 2020).

### **3. Metode Kepemimpinan Ordway Tead**

Metode kepemimpinan dari Ordway Tead yaitu dengan memberi pujian. Seorang pemimpin hendaknya bersikap penuh perhatian serta mampu pula untuk membesarkan hati para anggota organisasi yang telah menunjukkan prestasi yang banyak, kegiatan, serta sumbangsuhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam praktiknya, pemberian pujian dapat berupa pemberian penghargaan baik berupa piagam, ataupun barang. Dalam memberi pujian, seorang pemimpin hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemberian pujian oleh pemimpin harus tepat (waktunya jangan sampai terlambat);
- b. Pemberian pujian oleh pemimpin hendaknya diberikan secara terbuka atau di hadapan anggota organisasi (Jerry Rumahlatu, 2020).



## KARAKTERISTIK DAN KLASIFIKASI PEMIMPIN

---

### A. KARAKTERISTIK PEMIMPIN

1. Ciri- ciri pemimpin:
  - a. Pengamatan sosial baik
  - b. Kecakapan berpikir abstrak
  - c. Keseimbangan emosi
2. Sifat pemimpin pada umumnya: dwi tunggal "kawula-gusti"
3. Sifat-sifat kelebihan pemimpin:
  - a. menggunakan pikiran atau ratio
  - b. rohaniah
  - c. badaniah
4. Sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin (Ordway Tead):
  - a. energi jasmani dan rohani
  - b. semangat untuk mencapai tujuan
  - c. kegairahan (anthusiasme)
  - d. ramah tamah dan penuh perasaan
  - e. kejujuran dan ketulusan (integritas)
  - f. kecakapan teknis
  - g. mudah mennetukan keputusan
  - h. cerdas

- i. kecakapan mengajar
  - j. keyakinan
5. Kelebihan dalam memimpin (Chester I Barnad):
- a. kecakapan teknis
  - b. sifat pribadi
6. Tiga golongan sifat-sifat pemimpin (Dr. Arifin Abdulrachman)
- a. Golongan I;

Sifat-sifat dasar yang dimiliki pemimpin golongan ini yaitu: adil, suka melindungi, penuh inisiatif, penuh daya tarik, penuh kepercayaan diri ("panca sifat")

- b. Golongan II;

Sifat khusus dari golongan ini karena tempat, didasari kepribadian Pancasila (Indonesia) dan Tri-Sila (Bung Karno) yaitu: KeTuhanan Yang Maha Esa, Sosio-Nasionalisme, Sosio-Demokrasi

- c. Golongan III;

Sifat-sifat golongan ini karena pengaruh model Kepemimpinan dalam Pendidikan, antara lain: rendah hati dan sederhana, suka menolong, sabar dan memiliki kestabilan emosi, percaya diri sendiri, jujur serta adil dan dapat dipercaya, ahli dalam jabatannya (Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **B. KLASIFIKASI PEMIMPIN**

Ada beberapa klasifikasi kepemimpinan dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut:

### **1. Menurut hirarki kedudukan;**

Menurut hirarki kedudukan, pemimpin dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin teras,

- b. Pemimpin tingkat menengah,
- c. Pemimpin tingkat bawah.

## **2. Menurut bidang garapannya;**

Menurut bidang garapannya, pemimpin dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin bidang ekonomi
- b. Pemimpin bidang agama
- c. Pemimpin bidang politik
- d. Pemimpin bidang pendidikan
- e. Pemimpin bidang adat

## **3. Menurut sudut luas jangkauannya;**

Menurut sudut luas jangkauannya, pemimpin dapat dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin lokal,
- b. Pemimpin regional,
- c. Pemimpin nasional,
- d. Pemimpin internasional,

## **4. Menurut sudut peranan;**

Menurut sudut peranannya, pemimpin dapat dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin tradisional,
- b. Pemimpin modern,

## **5. Atas dasar arti kepemimpinan;**

Menurut arti kepemimpinan, pemimpin dapat dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin primer,
- b. Pemimpin sekunder,
- c. Pemimpin tertier.

**6. Atas dasar dipilih atau tidak dipilihnya;**

Atas dasar dipilih atau tidak dipilihnya;

- a. Pemimpin yang dipilih,
- b. Pemimpin yang tidak dipilih.

**7. Atas dasar luas kepemimpinannya;**

Atas dasar luas kepemimpinannya, pemimpin dapat dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin monomorfis,
- b. Pemimpin polimorfis.

**8. Atas dasar sifat pribadinya;**

Atas dasar sifat pribadinya, pemimpin dapat dibedakan menjadi:

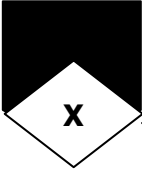
- a. Pemimpin paternalistis,
- b. Pemimpin otokratis,
- c. Pemimpin demokratis.

**9. Atas dasar tujuan dari sudut peranan pokoknya;**

Atas dasar tujuan dari sudut peranan pokoknya, pemimpin dapat dibedakan menjadi:

- a. Pemimpin sebagai introducer,
- b. Pemimpin sebagai registimeter,
- c. Pemimpin sebagai implementer (Sunarno S. Atmodjo, 2021).





### **A. TUGAS UTAMA PEMIMPIN**

Menurut James A.F Stonen, sifat dalam tugas utama seorang pemimpin, adalah sebagai berikut:

#### **1. Pemimpin bekerja dengan orang lain**

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, dengan atasannya, staf, teman sekerja dalam organisasi sebaik mungkin.

#### **2. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas).**

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas, melaksanakan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mewujudkan outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

#### **3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas**

Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.

#### **4. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual**

Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

#### **5. Pemimpin adalah seorang mediator**

Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).

#### **6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat**

Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.

#### **7. Pemimpin membuat keputusan yang sulit**

Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah, serumit apapun yang ada dalam suatu organisasi (<https://vianisilv.wordpress.com/2014/03/17/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan-kepemimpinan/>).

### **B. KEBERHASILAN PEMIMPIN**

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan pemimpin dalam suatu organisasi, antara lain:

#### **1. Kecerdasan**

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata – rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

## **2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial**

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

## **3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi**

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

## **4. Harga Diri dan Kehormatan**

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

## **C. KRITERIA PEMIMPIN YANG BAIK**

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar pemimpin dapat berperan dengan baik, antara lain:

1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
2. Efektivitas implementasi kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektivitas implementasi kepemimpinan menuntut kemahiran untuk "membaca" situasi.
4. Perilaku seseorang pemimpin tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan.

5. Sifat pemimpin yang baik dalam kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **D. MASALAH DALAM PROSES KERJA PEMIMPIN**

Dalam memimpin seringkali juga dijumpai masalah-masalah yang terjadi. Biasanya masalah itu timbul akibat dari:

##### **1. Kurangnya Koordinasi**

###### **a. Koordinasi dalam Program kerja**

Seringkali dalam sebuah organisasi yang sudah mapan sekali pun, atau dapat dikatakan ketika dalam organisasi terdapat sebuah program kerja yang sangat bagus sekali pun, jika tidak ada koordinasi maka sering kali menyebabkan kesalahpahaman, yang tentunya dapat menyebabkan kacanya terlaksana sebuah program.

Kekacauan tersebut dapat terjadi ketika antar penanggung jawab tidak mengetahui batasan-batasan kerjanya, yang seringkali hanya dapat diperoleh melalui koordinasi antar penanggungjawab.

###### **b. Koordinasi antar Pimpinan**

Parahnya lagi, koordinasi yang buruk dapat mengarah pada komunikasi yang buruk pula. Komunikasi yang buruk antar pimpinan tersebut dalam sebuah program dapat berakibat pada program-program selanjutnya. Maka seringkali terjadi salah sangka dan salah paham diantaranya. Padahal para pimpinan selain berhubungan dalam pelaksanaan program kerja seharusnya memiliki ikatan cultural, ketika terjalin komunikasi yang baik diantaranya.

## 2. **Pengkaderan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah "kader" berarti: (1) perwira atau bintanga di ketentaraan; (2) orang yg diharapkan akan memegang peran yg penting di pemerintahan, partai, dsb. Jika dalam hal ini kita ambil definisi kedua, maka, istilah "pengkaderan" bisa diartikan sebagai: sebuah proses yang menghasilkan orang yg diharapkan akan memegang peran yg penting di pemerintahan, partai, dsb.

### a. **Rekrutmen**

Bagi sebagian periode organisasi, dan bagi berbagai macam organisasi masalah pengkaderan ini dirasakan berbeda-beda, oleh karena tingkat animo peminat organisasi yang berbeda beda misalnya. (Animo artinya hasrat dan keinginan yg kuat untuk berbuat, melakukan, atau mengikuti sesuatu). Pernyataan "kesuksesan suatu periode adalah bukan sekedar sukses ketika masa jabatannya namun ketika dapat menghasilkan (kader-kader) periode yang lebih sukses".

Maka dapat dikatakan dalam sebuah organisasi adalah ketika dalam suatu periode dapat dikatakan sebagai masa kejayaan, namun hal tersebut tidak ada artinya ketika setelah itu organisasi tersebut terpuruk atau bahkan bubar karena kelemahan tau bahkan tidak adanya kader penerus.

### b. **Mempertahankan kader**

Pengkaderan ini, terkait erat pada pengembangan organisasi. Ketika suatu organisasi dapat merekrut kader dalam animo besar, memungkinkan jangkauan organisasi tersebut pada komunitas yang luas, serta hal tersebut merupakan sumber daya yang tidak bisa diremehkan.

Setelah berhasil merekrut kader dalam animo yang besar, jika tidak dapat memberdayakan, dalam rangka mempertahankan

kader-kadernya maka seringkali kader-kader tersebut akan mengalami seleksi alam. Oleh karena itu usaha mempertahankan kader sering kali lebih penting daripada rekrutmennya.

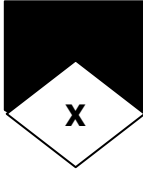
### **c. Perilaku Pemimpin Dalam Organisasi**

1) Rasa hormat, martabat, dan kebebasan perorangan.

Masalah ini berhubungan dengan cara organisasi memperlakukan anggotanya. Dari sudut pandang sebagian besar anggota organisasi, kepentingan organisasi didahulukan dan kepentingan anggota dijadikan yang paling akhir.

2) Kebijakan dan praktik personel.

Masalah ini berkenaan dengan etika kepegawaian, pemberian gaji, kenaikan pangkat, pendisiplinan, dan masalah pensiun anggota organisasi. Kewajiban umum organisasi adalah berlaku adil pada anggota organisasi yang prospektif disetiap jenjang karirnya (<https://vianisilv.wordpress.com/2014/03/17/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan-kepemimpinan/>).



## **KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL**

---

### **A. KONSEP KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional-Transformasional**

Burns (1978) dan Bass (1985), Menurut Burns, pemimpin transaksional berusaha memotivasi pengikut melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan. Hal ini berbeda dengan kepemimpinan transformasional yang memotivasi pengikutnya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi, dan untuk memuaskan kebutuhan atau motif mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Pengertian kepemimpinan transaksional-transformasional didapat apabila dihubungkan dengan konsep hierarki kebutuhan menurut Maslow, yang mana kebutuhan pada tingkat rendah adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, dan sosial dapat dipenuhi oleh pemimpin yang transaksional, sedang kebutuhan pada level selanjutnya (self esteem dan self actualization) tidak akan dapat dipenuhi tanpa adanya suatu proses kepemimpinan transformasional.

#### **2. Herarki Kebutuhan**

Menurut Aldefer hirarki kebutuhan teori Maslow dapat disederhanakan menjadi tiga tingkatan yaitu:

- a. kebutuhan akan eksistensi (keselamatan dan keamanan),
- b. kebutuhan untuk hubungan dengan orang lain (cinta dan afiliasi),

- c. kebutuhan untuk berkembang (penghargaan dan aktualisasi diri).

### **3. Pimpinan Trasaksional**

Terkait hubungan dengan bawahan, pimpinan transaksional dapat dijelaskan dengan kemampuan untuk:

- a. mengetahui apa yang diinginkan bawahannya dan berusaha menjelaskan performansi mereka memenuhi harapan,
- b. memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan pengikut dengan imbalan atau janji untuk memperoleh imbalan,
- c. responsif terhadap kepentingan pribadi pengikut selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh pengikut (Yukl, 1994).

### **4. Proses Transformasi**

Menurut Yukl (1994) proses transformasi dapat dicapai dengan tiga (3) cara, yaitu:

- a. Mendorong dan meningkatkan kesadaran pengikut tentang betapa penting dan bernilainya sasaran yang akan dicapai, dan menunjukkan cara untuk mencapainya.
- b. Mendorong pengikut untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.
- c. Meningkatkan orde kebutuhan, atau memperluas cakupan kebutuhan tersebut.

### **5. Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) ditunjukkan melalui empat perilaku, yaitu kharismatik, insporasi yang memotivasi, konsiderasi individual, dan stimulus intelektual. Kharismatik (Charismatic), yaitu perilaku yang mampu menghasilkan

dorongan yang sangat besar, menghasilkan pengaruh, kekaguman dan kepercayaan terhadap pemimpin. Sedangkan inspirasi dan memotivasi (Inspirational Motivation), merupakan perilaku yang dapat merangsang antusiasme di antara para pengikut terhadap tugas-tugas kelompok. Pemimpin yang inspirasional adalah pemimpin yang berorientasi pada tindakan.

## **6. Perilaku Konsiderasi Individual**

Perilaku konsiderasi individual (Individual Consideration), merupakan perilaku yang memunculkan dalam pemberian perhatian khusus kepada pengikut yang kelihatannya diabaikan. Perilaku stimulus intelektual (Intellectual Stimulation), merupakan perilaku yang merupakan praktek-praktek kepemimpinan di mana pemimpin secara intelek merangsang pengikut untuk selalu mempertanyakan kondisi yang berlaku saat ini. Stimulus intelektual dapat dilakukan dengan cara empat cara tergantung kecenderungan mereka, yaitu rasionalis, eksistensialis, empiris, dan idealis (Quinn dan Hall, 1983). Eksistensialis memfokuskan pada kreativitas, idealis berorientasi pada perkembangan, sedangkan rasionalis dan empiris menggunakan kemampuan intelektualnya untuk mempertahankan status quo sebagai pemimpin yang transaksional.

## **B. KELOMPOK KERJA (WORK GROUP) DAN KERJA TIM (TEAM WORK)**

Kelompok atau tim adalah kumpulan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling tergantung serta bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.

### **1. Latar Belakang Terbentuknya Kelompok (Informal)**

Robbins (1996), menyatakan ada beberapa hal yang melatar belakangi terbentuknya kelompok, khususnya kelompok informal, antara lain:

a. Keamanan (Security)

Dengan membentuk suatu kelompok, setiap anggota dapat mengurangi perasaan ketakutan atau rasa tidak aman.

b. Kedudukan (status)

Posisi keanggotaan individu dalam suatu kelompok dapat membuat seseorang merasa berarti dan memiliki kedudukan atau status di mata orang lain.

c. Percaya diri (self-esteem)

Kelompok dapat membuat individu yakin atau percaya diri dengan status yang dimiliki dalam kelompoknya.

d. Afiliasi (affiliation)

Semua kelompok terbentuk karena adanya hubungan atau komunikasi dan ini akan berlangsung terus.

e. Kekuasaan (power)

Kekuasaan yang tidak dapat dicapai secara individu dapat dicapai secara berkelompok.

f. Pencapaian tujuan (goal-achieving)

Ada pepatan mengatakan pemikiran dari satu orang tidak akan lebih baik daripada pemikiran dari banyak orang.

## **2. Perbedaan Kelompok Kerja dan Kerja Tim**

Kelompok terdiri dari dua jenis yaitu kelompok kerja (group) dan kerja tim (teamwork). Menurut K.D. Berlo (1960) perbedaan antara kelompok kerja dengan kerja tim antara lain:

<b>Kelompok</b>		<b>Tim</b>
Membagikan informasi	← Sasaran →	Performansi kelompok
Netral	← Sinergi →	Positif
Individual	← Tanggung jawab →	Individu/bersama & bertanggung jawab
Acak & bermacam-macam	← Keahlian →	Saling melengkapi

Sumber: Robbins (1996)

K.D. Berlo (1960) mengatakan bahwa kelompok kerja (work group) adalah kelompok yang saling berinteraksi terutama untuk membagikan informasi dan membuat keputusan untuk membantu masing-masing anggota, namun tanggung jawab atas bidang kerja masing-masing berada pada anggota kelompok tersebut (Robbins, 1996). Kerja tim (work team) adalah kelompok dimana usaha yang dimiliki tim menghasilkan performansi lebih besar daripada input masing-masing individu.

<b>Kelompok</b>	<b>Tim</b>
Telah direncanakan, pemimpin yang kuat	Peran kepemimpinan yang berotasi dan ada pendelegasian
Tanggung jawab individu	Tanggung jawab individu dan semua orang
Tujuan untuk kelompok dan organisasi harus sama	Pandangan tim
Sasaran dalam batas satu organisasi atau perusahaan	Sasaran kinerja disusun tim
Bekerja dalam batas satu organisasi atau perusahaan	Tidak terbatas hanya pada organisasi atau perusahaan tersebut
Hasil produksi individu	Hasil produksi tim
Pertemuan terorganisir	Diskusi yang berlangsung secara terus menerus, penyelesaian masalah secara aktif, mutual feedback.

Sumber: Daft (1999)

### **3. Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Kelompok**

Robbins (1996) dalam pengambilan keputusan dalam kelompok atau kerja tim menyatakan ada beberapa teknik yang dapat digunakan antara lain:

- a. Brainstorming, yaitu teknik pengambilan keputusan dengan mengumpulkan sebanyak mungkin suara dari para anggota kelompok.
- b. Nominal Group Technique, yaitu teknik pengambilan keputusan dengan mengadakan pertemuan setiap anggota kelompok, dan masing-masing mengeluarkan pendapat beserta alasannya.
- c. Delphi Technique, yaitu teknik pengambilan keputusan yang hampir sama dengan Nominal Group Technique, tetapi anggota tidak mempresentasikan pendapatnya.

## **C. KEPEMIMPINAN DAN KERJA TIM DALAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

### **1. Perkembangan Kerja Tim**

Kerja tim (team work) juga mengalami perkembangan dan perubahan, dari Functional Team, ke Cross-Functional Team, lalu ke Self-Directed Team.

<i>Functional Team</i>	<i>Cross-Functional Team</i>	<i>Self-Directed Team</i>
Pengelompokan individu karena kegiatannya Pusat pada pemimpin vertikal	Organisasi tanpa batas Pemimpin memberi kekuasaan Tim dengan Tujuan khusus, tim penyelesaian masalah	Otonomi, menentukan batas sendiri Pusat pada anggota Tim yang dikelola Sendiri

Kebutuhan akan pemimpin tradisional

Kebutuhan kepemimpinan tim

Sumber : Daft (1999)

Gambar:  
Evolusi Tim dan Kepemimpinan Tim

Karakteristik pimpinan TQM yang handal menurut Oakland (1994) antara lain dicirikan:

- a. Mempunyai semangat misi, yaitu mampu mempromosikan misi organisasi dengan filosofi TQM ke luar organisasi
- b. Mempunyai target, yaitu target untuk selalu mengadakan continuous quality improvement dengan perbaikan proses.
- c. Komitmen terhadap mutu yang harus dimulai dari pimpinan dan disebarluaskan kepada para bawahan atau anak buahnya.
- d. Mendukung perubahan. Pemimpin organisasi yang menganut filosofi TQM memang harus berani mengadakan perubahan dan berani menghadapi resiko dari perubahan-perubahan tersebut.
- e. Mampu mengadakan kontak dengan pelanggan. Pelanggan adalah segalanya bagi organisasi atau perusahaan.

### **3. Hal-hal Esensial Dalam Kerja Tim**

Oakland (1994), menyatakan beberapa hal yang harus mendapat perhatian dalam kerja tim antara lain:

- a. Adanya kesepakatan dalam tujuan tim. Tim dapat bekerja secara efektif bila ada kesepakatan dan kerja sama dalam mencapai tujuan atau sasaran tim tersebut.
- b. Ketaatan anggota terhadap peraturan tim. Tim harus mempunyai aturan-aturan yang disepakati bersama sehingga tidak terjadi benturan atau pertentangan.
- c. Keahlian dalam membagi wewenang dan tanggung jawab. Tim dapat berjalan dengan baik bila ada pembagian wewenang dan tanggung jawab secara adil.
- d. Mampu beradaptasi terhadap perubahan. Perubahan tetapi memang harus ada bahkan sangat diperlukan bila menginginkan perbaikan.

## **C. TOTAL QUALITY LEADERSHIP**

### **1. Pengertian Total Quality Leadership**

Pengertian kepemimpinan dalam kualitas secara total (Total Quality Leadership) adalah sistem manajemen strategi yang berintegrasi untuk mencapai kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh pemimpin dan seluruh pengikut atau karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif untuk mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

### **2. Penerapan Total Quality Leadership**

Nahavandi (2000), menyatakan dalam penerapannya Total Quality Leadership memerlukan delapan elemen, yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan, yaitu dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan internal dan eksternal sesuai dengan kebutuhan dan harapannya
- b. Komitmen jangka panjang, yang dilakukan agar seluruh personil juga mau melakukan hal yang sama dengan terlibat secara penuh dalam seluruh proses yang ada.

- c. Kepemimpinan dan dukungan manajemen puncak, yaitu dengan menunjukkan dukungan bagi individu maupun kelompok dengan menggunakan konsep perbaikan kualitas secara terus menerus dan berkesinambungan (continuous quality improvement).
- d. Pemberdayaan seluruh personil dan kerja tim, yaitu dengan mendorong, partisipasi seluruh personil untuk mencapai sasaran kualitas, termasuk perbaikan pelayanan, penyelesaian masalah dan perbaikan kesalahan pada seluruh proses yang ada.
- e. Komunikasi efektif, yaitu dengan mengadakan hubungan komunikasi baik secara formal maupun informal, baik yang berupa komunikasi yang vertikal maupun horizontal.
- f. Kepercayaan pada analisis proses secara statistik, yang memungkinkan organisasi atau perusahaan melakukan tindakan perbaikan, menetapkan prioritas, dan mengevaluasi kemajuan yang tercapai.
- g. Komitmen terhadap pelatihan, yaitu dengan membangun kesadaran untuk mengadakan perbaikan melalui pendidikan dan pelatihan bagi seluruh staf.
- h. Mendukung pemberian penghargaan, yaitu memberikan penghargaan yang bukan hanya berupa upah atau gaji, melainkan penghargaan yang berupa pujian, dukungan.

### **3. Karakteristik Perilaku Pemimpin Total Quality Leadership**

Daft (1999), menyatakan ada empat karakteristik perilaku pemimpin yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Pribadi, pandangan jangka panjang yang mengenal dan mendukung perbedaan komunitas dalam organisasi. Pemimpin harus mempunyai perencanaan jangka panjang yang

menunjukkan pandangan melalui berbagai tanda atau simbol yang dapat memperbaiki nilai dari perbedaan tersebut.

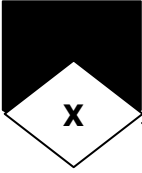
- b. Pengetahuan yang luas tentang dimensi perbedaan dan kesadaran. Pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas yang digunakan untuk menanggapi perbedaan budaya yang ada.
- c. Keterbukaan akan perubahan. Pemimpin harus mampu memberikan tanggapan, umpan balik, kritikan, dan pujian, untuk perubahan dan perbaikan.
- d. Mentoring dan pemberdayaan untuk seluruh karyawan. Pemimpin harus mengambil tindakan secara aktif dalam menciptakan kesempatan bagi semua anggota yang memiliki keunikan.

#### **4. Keberhasilan Penerapan Filosofi Total Quality Leadership**

Radovilsky et al. (1996), menyatakan keberhasilan dalam menerapkan filosofi Total Quality Management sangat diperlukan oleh pemimpin yang harus bertindak:

- a. Memperkenalkan dan menerapkan secara konsisten prinsip dan elemen yang ada dalam filosofi tersebut.
- b. Secara konsisten menginformasikan keunggulan TQM pada pengikutnya
- c. Memberikan pelatihan dan pendidikan secara konsisten pada seluruh pengikutnya dalam menerapkan TQM yang sesuai bagi organisasi atau perusahaan mereka.
- d. Mengevaluasi dan mengubah berbagai metode komunikasi antar departemen dan antar berbagai tingkatan dalam manajemen organisasi atau perusahaan

- e. Mengembangkan standar untuk mengukur dan mengendalikan biaya kualitas untuk mengetahui efektivitas hasil pengimplementasian TQM tersebut.



## **KONSEP DAN UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN SIKIP**

---

### **A. KONSEP KEPEMIMPINAN SIKIP**

SIKIP merupakan akronim dari Sentivitas, Inisiativitas, Kreativitas, Inovativitas, dan Produktivitas. SIKIP terbangun dari latar belakang upaya saya ketika berkarya atau pengalaman-pengalaman dalam pelayanan dan kepemimpinan.

Berfikir itu merupakan suatu aktivitas otak untuk menghasilkan gagasan dan ide-ide dengan cara sengaja atau tiba-tiba yang kemudian ide atau gagasan itu diformulasikan oleh yang berfikir dan kemudian disimpannya ataupun dikatakan pada orang lain.

Tidak hanya berfikir untuk efektif, namun juga belajar dari pengalaman-pengalaman. Belajar dalam arti saya terus menerus beraktivitas untuk mendapatkan perubahan yang relatif permanen pada diri saya dalam kemampuan berfikir (kognitif), bersikap (afektif) maupun berketerampilan (psikomotorik) (Jimmy M.R. Lumintang, 2020).

### **B. UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN SIKIP**

#### **1. Sensitivitas**

Bagi pemimpin dan siapapun yang ingin menjadi pemimpin harus punya sensitifitas? Sebab sensitifitas itu berkaitan dengan perihal cepat menerima rangsangan, kepekaan, dan kepedulian. Mana mungkin seseorang menjadi besar tanpa kepedulian. Tuhan itu Maha Peduli, Maha Mendengar.

Suatu sensitivitas rohani untuk kebangkitan rohani sangat penting, tetapi diperlukan juga sensitivitas pada lingkungan sekitar. Sensitivitas lingkungan disini berarti seseorang atau saya peduli dengan fenomena yang terjadi pada lingkungan.

Suatu sensitivitas lingkungan akan mengkaji fenomena dengan baik dan menggunakan logika ilmu pengetahuan. Fenomena itu diselidiki dengan berbagai tools atau multi-perspektif sehingga kita dapat terhindar pada membuat dan bahkan menyebarkan hoaxes atau informasi bohong.

Sensitivitas terhadap lingkungan bukan hanya kemampuan memahami fenomena seperti dijelaskan di atas, tetapi juga kemampuan memahami stimulus. Rangsang atau stimulus adalah istilah yang digunakan dalam ilmu Psikologi untuk menjelaskan suatu hal yang merangsang terjadinya respon (Jimmy M.R. Lumintang, 2020).

## **2. Inisiativitas**

Menjadi pemimpin harus mampu berinisiatif bagaimana menciptakan dan membuat sesuatu. Pemimpin itu pencipta peluang, misalnya jika benar-benar ingin jadi pemimpin, maka dirikan saja Yayasan, pasti jadi langsung pemimpin. Setelah menjadi pemimpin, kemudian lanjutkan dengan belajar menjadi pemimpin. Ketika sudah menjadi pemimpin, banyaklah belajar.

Agar menjadi seorang yang penuh inisiatif, terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan, khususnya oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. Jangan pernah diam. Bergerak dan belajarliah agar hati dan pikiran terus teraliri ilmu dengan perspektif yang baru dan segar.
- b. Lakukan lebih dari yang anda butuhkan, sebab melakukan sesuatu sebatas standar minimal saja tidak akan berdampak

signifikan kepada kita dan organisasi, hanya akan menjadi mediocre.

- c. Berfikir sebagai tim, bukan pekerja, ingat bahwa kita berorganisasi karena akan melakukan pekerjaan-pekerjaan besar, tim.
- d. Berbicara dengan berbagi ide, sebab terkadang kita menilai berlebihan atau terlalu rendah apa yang kita punya, maka dengan berbicara dan berbagi gagasan atau ide dengan orang lain maka apa yang kita punya bisa disempurnakan.
- e. Percaya diri, sebab yang tahu kekurangan dan kelebihan diri hanya diri kita sendiri, percayalah pada kemampuan sendiri, jangan bergantung pada orang lain.
- f. Pertimbangkan setiap peluang yang ada, jangan hanya melihat pada satu pintu terlalu focus pada satu pintu membuat kita mudah terjebak.
- g. Selalu bersiap diri karena hidup begitu dinamis, kesempatan biasanya tidak datang untuk kedua kali, Tuhan selalu memberi pada mereka yang siap.
- h. Promosikan diri (Jimmy M.R. Lumintang, 2020).

### **3. Kreativitas**

Kreativitas merupakan kemampuan untuk mencipta atau daya cipta, senantiasa tidak puas terhadap yang sudah dicapai, terus menerus mengembangkan sesuatu sehingga menjadi lebih baik dan lebih unggul bagi seorang pemimpin, kreativitas merupakan hal yang sangat penting. Sangat baik jika semua orang menjadi kreatif sehingga mereka mampu mengelola dan menjaga hidup secara seimbang.

Cara meningkatkan kreativitas seperti berikut:

- a. Bergaul dengan orang-orang yang kreatif bisa menjadi sarana yang baik untuk meningkatkan kreativitas.
- b. Membaca buku, dengan membaca akan memiliki kesempatan memperoleh informasi dan pengetahuan yang bermanfaat. Otak juga dilatih untuk mengimajinasikan kata demi kata yang tertulis dalam buku.
- c. Catat ide-ide kreatif karena ide bisa datang dan menghampiri kapan saja, tanpa mengenal waktu dan tempat.
- d. Jadilah orang yang peduli terhadap lingkungan dan lihatlah secara detail kejadian-kejadian di sekitar.
- e. Jika ingin kreativitas meningkat, usahakanlah untuk selalu senang dan bahagia (Jimmy M.R. Lumintang, 2020).

#### **4. Inovativitas**

Kreativitas berpengaruh sangat besar pada keinovatian. Penelitian Jae Hoon Han, Jin Taek Jung, Hyung Kun Joo, yang berjudul A Study on Effects of Creativity to Organizational (**Indian Journal of SCIENCE AND Technology**, Vol 8(24), september 2015).

Beberapa hasil penelitian bahwa kreativitas dan inovativitas itu penting dan keduanya merupakan perpaduan yang tidak dapat dipisahkan. Jika seorang melakukan hal-hal yang kreatif, maka muara akhirnya orang tersebut akan memiliki perilaku yang innovative

Inovasi terdiri dari beberapa jenis antara lain:

- a. Inovasi layanan yaitu pengembangan layanan baru atau memperbaiki layanan lama;
- b. Inovasi proses untuk memperbaiki proses dalam membuat produk dan jasa;

- c. Inovasi manajemen untuk mengurangi biaya, memperbaiki kualitas dan meningkatkan produktivitas;
- d. Inovasi posisi pasar untuk menciptakan pasar baru.

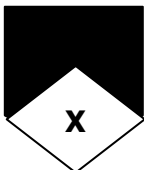
Berdasarkan pendapat para ahli di atas saya berpendapat bahwa inovasi adalah tindakan yang melibatkan serangkaian tahap mulai dari penemuan ide, desain produk/jasa, pengembangan produk/jasa, produk dan penggunaannya. Inovasi produk yaitu pengembangan produk baru atau memperbaiki produk lama menjadi baru seperti penciptaan ide baru, perbaikan produk, pengembangan produk, dan perbaikan visi organisasi mengacu. Inovasi proses yaitu memperbaiki proses dalam membuat produk agar lebih efektif, seperti penggunaan model baru untuk memperbaiki proses, modifikasi proses, perbaikan proses, peningkatan layanan dan pembaharuan manajemen organisasi (Jimmy M.R. Lumintang, 2020).

## **5. Produktivitas**

Produktivitas merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara luaran (output) dengan masukan (input). Dengan demikian produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.

Arti kata produktivitas dapat bahwa produktivitas itu sesuatu yang baik karena ia berarti menghasilkan, memberi manfaat, tumbuh terus menerus, memberikan banyak hal dan seterusnya.

Perlu diketahui tentang perbedaan antara sibuk dan produktif. Orang yang sibuk jelas berbeda dengan orang produktif. Bisa dikatakan orang yang sibuk belum tentu produktif. Akan tetapi, orang yang produktif tentunya mempunyai kesibukan (Jimmy M.R. Lumintang, 2020).



**MENCIPTAKAN LINGKUNGAN YANG  
MENGHASILKAN PEMIMPIN 360 DERAJAT,**

## **SERTA MENCARI POTENSI OPTIMAL**

### **A. PEMIMPIN 360 DERAJAT**

Banyak pemimpin menengah organisasi merasa sangat frustrasi. Mereka memiliki hasrat yang besar untuk memimpin dan sukses dalam memimpin; tetapi para pemimpin mereka justru kerap menjadi penghalang besar dan bukannya membantu mereka.

Pemimpin tertinggi, mempunyai kekuasaan yang tidak dimiliki orang lain untuk menciptakan budaya kepemimpinan positif tempat para pemimpin potensial tumbuh subur. Jika pemimpin menciptakan lingkungan tersebut, orang yang memiliki potensi kepemimpinan akan belajar, mendapatkan pengalaman, dan menonjolkan diri sendiri. Mereka akan menjadi jenis Pemimpin 360 Derajat yang menjadikan suatu organisasi hebat dan maju pesat (Joh Maoswell, 2016).

### **B. TUGAS RUTIN HARIAN PEMIMPIN**

#### **1. Berikan nilai yang tinggi kepada orang lain**

Banyak orang biasanya hanya melibatkan diri ke hal-hal yang di hargainya. Pada dasarnya, jika kita tidak menghargai orang lain, kita tidak akan pernah menciptakan budaya yang mengembangkan pemimpin.

Banyak pemimpin tertinggi memfokuskan pada dua hal: visi dan keuntungan bersih. Visi adalah hal yang biasanya paling menggairahkan kita, dan mengelola keuntungan bersih membuat bisnis tetap berjalan. Padahal, di antara visi dan keuntungan bersih terdapat semua orang di organisasi.

#### **2. Sediakan bahan rujukan untuk mengembangkan orang lain**

Upaya yang digunakan untuk mengembangkan pemimpin. Pertanyaan pertama yang biasanya diajukan seorang pemimpin tertinggi adalah, "Berapakah biayanya?" Jawaban saya adalah, "Berapa pun jumlah biayanya, nilainya tidak akan setinggi biaya yang harus dikeluarkan jika tidak mengembangkan orang-orang Anda."

### 3. Beri nilai yang tinggi untuk kepemimpinan

Semua pemimpin yang baik menyadari pentingnya kepemimpinan dan memberikan nilai yang tinggi untuknya. Saya sangat menyukai apa yang dikatakan Jenderal Tommy Franks tentang para pemimpin penting di posisi menengah kemiliteran-para sersan:

Birderasi kemiliteran di Amerika Serikat memahami nilai dari kepemimpinan dan hargaai kepemimpinan, para pemimpin akan muncul untuk memberi nilai tambah kepada organisasi.

### 4. Cari pemimpin potensial

Pelajaran untuk pengembangan kepemimpinan yang mengajarkan para pemimpin apa yang harus dicari di dalam pemimpin potensial. Judulnya adalah "Mencari Burung Elang". Dan selama bertahun-tahun, pelajaran itu menjadi yang paling banyak diminta. Berikut ini 10 besar karakteristik dari "burung elang"

- a. Mereka mewujudkan sesuatu.
- b. Mereka melihat peluang.
- c. Mereka memengaruhi opini dan tindakan orang lain.
- d. Mereka memberi nilai tambah kepada anda.
- e. Mereka menarik para juara ke arah mereka.
- f. Mereka memperlengkapi burung elang lain untuk memimpin.
- g. Mereka menyediakan ide yang membantu organisasi.
- h. Mereka memiliki sikap yang luar biasa hebat.

- i. Mereka memenuhi komitmen mereka.
- j. Mereka memperlihatkan loyalitas yang kuat kepada organisasi dan pemimpinannya.

#### 5. Kenali dan hormati orang-orang anda

Setelah menemukan pemimpin dan mengembangkan mereka, kita lebih mengenal mereka sebagai individu. Semua pemimpin harus ingat bahwa dengan keinginan mereka melewati proses pengembangan (dengan keinginan):

- a. Orang ingin melihat hasil.
- b. Orang ingin menjadi efektif.
- c. Orang ingin terlibat.
- d. Orang ingin dihargai.
- e. Orang ingin menjadi bagian dari perayaan tersebut.

#### 6. Berikan pengalaman kepemimpinan kepada orang-orang anda

Banyak pemimpin tertinggi tidak melihat peluang pengembangan berasal dari apa yang kita delegasikan. Kecenderungan alamiah kita adalah memberi orang lain tugas untuk dilaksanakan dan bukan fungsi kepemimpinan untuk dipenuhi. Kita perlu melakukan perubahan. Jika kita tidak mendelegasikan kepemimpinan dengan otoritas dan juga akuntabilitas orang-orang kita tidak akan pernah mendapatkan kesempatan yang mereka butuhkan untuk dapat memimpin dengan baik.

#### 7. Hargai inisiatif kepemimpinan

Inisiatif adalah bagian yang sangat penting dari kepemimpinan. Para pemimpin terbaik selalu bersikap proaktif. Mereka membuat sesuatu terjadi. Sebagian besar pemimpin tertinggi adalah pemrakarsa, tetapi bukan berarti bahwa semua pemimpin

tertinggi merasa nyaman apabila orang lain menggunakan prakarsa atau inisiatif mereka.

8. Sediakan lingkungan yang aman tempat orang dapat mengajukan pertanyaan, berbagi ide, dan mengambil risiko

Seorang ahli sejarah peraih penghargaan Pulitzer, Garry Wills, berkata, "Pemimpin punya andil dalam ke arah mana mereka dipimpin. Seorang pemimpin yang mengabaikan hal itu akan segera mendapati dirinya tanpa pengikut." Dibutuhkan pemimpin yang mantap di puncak untuk membiarkan para pemimpin yang bekerja untuk mereka menjadi peserta penuh di dalam proses kepemimpinan organisasi.

9. Tumbuhlah bersama orang-orang anda

Andaikata seorang anggota di dalam suatu organisasi melihat pemimpin tertinggi tumbuh, hal tersebut mengubah budaya organisasi tersebut. Hal itu langsung melenyapkan berbagai penghalang antara pemimpin tertinggi dan lainnya, sehingga menempatkan Anda di level yang sama dengan mereka, yang membuat pemimpin tertinggi jauh lebih manusiawi dan dapat diakses. Proses tersebut juga mengirimkan pesan yang jelas kepada semua orang: bahwa pertumbuhan menjadi prioritas.

10. Tariklah orang yang berpotensi tinggi ke dalam lingkaran dalam Anda

Untuk mengetahui bagaimana orang bisa menjadi pemimpin, perlu menanyakan apakah mereka menjadi pemimpin:

- a. karena mereka diberi posisi tersebut;
- b. karena terjadi krisis di organisasinya;
- c. karena mereka telah dibimbing.

Lebih dari 80% mengindikasikan bahwa mereka menjadi pemimpin karena seseorang telah membimbing mereka dalam hal kepemimpinan telah membawa mereka melalui proses tersebut.

#### 11. Dorong diri Anda sendiri untuk mengembangkan tim kepemimpinan

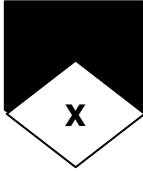
Tiada seorang pun yang melakukan semua hal dengan baik. Kita masing-masing tidak dapat melakukan semua hal, The 21 irrefutable Laws of Leadership, yang berisi semua prinsip kepemimpinan yang saya ketahui berdasarkan pengalaman belajar dan memimpin seumur hidup. Dia tidak dapat menjalankan seluruh 21 hukum tersebut dengan baik. Oleh karena itu, pemimpin memerlukan bantuan.

#### 12. Bebaskan para pemimpin Anda untuk memimpin

Sebagai pemimpin, jika kita merasakan ada ketidakpastian atau ketidakmantapan dengan proses pengembangan kepemimpinan, itu biasanya tidak berhubungan dengan pelatihan yang kami berikan. Tidak jauh berbeda dengan apa yang dirasakan para orangtua dengan anak-anak mereka.

Sering kita menganggap diri saya sebagai pengangkat tutup. Itulah fungsi utama saya sebagai seorang pemimpin organisasi. Jika saya dapat mengangkat tutup kepemimpinan untuk para anggota tim. Semakin banyak penghalang yang disingkirkan untuk orang-orang terdekat, semakin besar kemungkinan mereka akan mencapai potensi mereka. Yang benar-benar hebat adalah jika para pemimpin tertinggi menjadi pengangkat tutup bagi para pemimpin di tengah, para pemimpin tersebut bisa menjadi pengangkat beban bagi mereka yang berada di puncak (Joh Maoswell, 2016).





## **A. PENGERTIAN DAN PENDEKATAN KONSEP ADMINISTRASI**

### **1. Pengertian Administrasi**

Marshal E. Dimock (1982) dalam "Encyclopedia American" memberi rumusan administrasi sebagai berikut. "In its broadest sense, as synonymous with management, administration conveys the ideas of group cooperation under executive direction, seeking fulfillment of goals through planning and organization".

Dalam pengertiannya yang luas, yang mempunyai sinonim dengan arti manajemen, administrasi adalah suatu kerja sama kelompok di bawah pengarahannya pimpinan eksekutif, yang bertugas meraih pencapaian tujuan melalui perencanaan dan organisasi. Sedangkan menurut The Liang Gie (1983) dalam buku "Unsur-unsur Administrasi", administrasi sebagai proses adalah: "keseluruhan proses yang berupa kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan pengawasan dari penentuan tujuan sampai penyelenggaraan sehingga tercapai tujuan tersebut".

Lebih lanjut Siagian menambahkan bahwa dalam definisi di atas terkandung beberapa hal yaitu: Administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui. Dengan demikian proses administrasi adalah suatu proses pelaksana kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang atau dua pihak yang bersepakat untuk bekerjasama untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu pula. Kapan proses itu akan berakhir tidak diketahui, karena bila kedua orang itu

akan memutuskan untuk tidak bekerja sama lagi maka tidak ada yang mengetahui. Malahan mereka sendiri pun tidak mengetahuinya

The Liang Gie (1983) mengelompokkan administrasi ke dalam 3 macam pengertian yaitu:

- a. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian proses atau kegiatan
- b. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian tata usaha
- c. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian perintah atau administrasi negara.

## **2. Pendekatan Konsep Administrasi**

Dengan menggunakan metodologi Gouldner (dalam James D. Thompson, *Organization is Action*, 1967, 4) administrasi dapat didekati dari dua segi, yaitu dari sistem alamiah (natural system) dan dari rasionalitas. Dari segi pertama administrasi dianggap terdapat di dalam setiap satuan masyarakat, walaupun dalam bentuknya yang sederhana dan tidak efisien. Administrasi dapat juga dipelajari sebagai upaya yang dilakukan secara sadar dan rasional guna mencapai tujuan. Tulisan ini dititikberatkan pada yang kedua.

Istilah administrasi berasal dari bahasa Latin *ad-* dan *ministrare* (to serve, melayani). Prefiks *ad-* berfungsi mengintensifikasi kata *ministrare*. Kata *ministrare* berkaitan dengan kata *minister* (a person authorized to conduct religious worship); a clergyman; (pastor), dan *ministry* (the service, functions, or profession of a minister of religion). Akar kata *-minister* mengandung serabut kata *minis-* artinya *-less*, kurang; kata *minis-* berkaitan dengan kata *minor*, artinya kecil. Jadi orang yang melayani (yang melakukan service), yaitu servant, memiliki posisi lebih rendah daripada orang atau pihak yang dilayani olehnya. Jadi konsep

administrasi (setidak-tidaknya pada mulanya) menunjukkan relasi tidak setara antara minister dengan pihak yang dilayani.

## **B. ADMINISTRASI SEBAGAI FENOMENA SOSIAL SERTA SEBAGAI SISTEM**

### **1. Administrasi Sebagai Fenomena Sosial**

Ilmu administrasi adalah bidang atau bagian dari ilmu pengetahuan yang mempelajari administrasi sebagai suatu fenomena sosial. Sedangkan administrasi adalah kepemimpinan dan penguasaan terhadap suatu organisasi secara menyeluruh. Kepemimpinan dalam rangka ini harus diartikan seperti kata: "bestuur" dalam bahasa Belanda atau "executive" dalam bahasa Inggris, mencakup kegiatan pembinaan, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan penguasaan berarti bahwa administrasi itu berwenang untuk mengatur dan mengarahkan orang dan sarana dalam organisasi itu dan menetapkan hubungan antara administrasi dan lingkungan sosialnya.

Administrasi masih mempunyai arti yang kedua, yaitu sebagai aparatur atau perangkat dengan mana kita melaksanakan kegiatan administrasi itu. Dan arti ketiga dari Administrasi adalah arti yang sempit, yang terutama kita warisi dari zaman penjajahan Belanda, yaitu terdiri atas kegiatan catat-mencatat dan menyimpan catatan, menyusun serta menghasilkan keterangan baru dari catatan itu. Kegiatan ini lebih dikenal oleh umum dengan nama "tata usaha".

Yang tumbuh paling akhir adalah Administrasi Pembangunan, yang berpandangan bahwa pembagian dalam berbagai administrasi khusus secara tajam itu sudah merupakan sikap yang using, karena menurut para penganut pandangan ini semua administrasi itu harus dipadukan dan disunting guna menyelenggarakan dan melaksanakan pembangunan, yang mencakup segala bidang dari kehidupan masyarakat dalam segala seginya.

## **2. Administrasi Sebagai Suatu Sistem**

Suatu sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri atas dua atau lebih dari dua bagian yang saling berhubungan, dan saling betergantungan dalam suatu jalinan yang kompleks. Kesatuan sebagai keseluruhan itu mempunyai arti yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

Beberapa sifat, yang sekaligus menjadi pengertian dasar juga bagi teori sistem.

- a. Sifat yang pertama telah disebut, yaitu bahwa suatu sistem selalu terdiri atas lebih dari satu bagian.
- b. Sifat berikutnya adalah bahwa sistem yang kita bicarakan semula pasti merupakan bagian dari suatu sistem lain yang lebih besar, dan yang berupa "super atau supra sistem".
- c. Sistem dapat bersifat "tertutup" atau "terbuka".
- d. Agar supaya sistem dapat dipandang sebagai suatu sistem, maka perlu adanya batas-batas yang memisahkan sistem itu dari Lingkungannya, walaupun perlu diakui bahwa batas-batas itu, khususnya pada sistem sistem sosial, sering tidak dapat dilihat secara tegas, bersifat samar-samar atau tidak tertutup rapat.
- e. Sistem tertutup mempunyai kecenderungan untuk mengalami kemunduran. Baterai dalam jam perlu diganti, atau pegasnya perlu diputar kembali.
- f. Perbandingan antara yang masuk dan keluar dari sistem itu memang perlu untuk dapat mempertahankan berbagai macam keseimbangan dari sistem itu demi mempertahankan kelestarian hidupnya.

- g. Untuk dapat mengawasi keseimbangan ini sistem memerlukan "umpan balik" yang dalam bahasa asing disebut "feedback".
- h. Perubahan yang secara cepat terjadi di dalam lingkungan sistem-sistem itu, memaksa sistem untuk meningkatkan kewaspadaannya terhadap perubahan. Setiap peningkatan memerlukan perkembangan dari sarana yang tersangkut dalam peningkatan itu.
- i. Sebagai akibat dari peningkatan kemampuan spesialisasi dan diferensiasi, struktur dari sistem itu sendiri juga harus mengalami perubahan agar dapat menampung tambahan kemampuan itu.
- j. Akan tetapi yang lebih penting, mungkin bahkan yang terpenting, adalah bertambahnya hubungan dengan lingkungan sosialnya yang lebih luas dan kompleks, sehingga sulit sekali, sering bahkan tidak mungkin untuk mendapatkan jawaban yang terbaik (maksudnya pemecahan masalah yang terbaik) tertutup suatu soal atau masalah yang dihadapi dalam rangka kegiatan sebuah sistem.

## **C. KRITERIA DAN MODEL ADMINISTRASI DI INDONESIA**

Sebelum berbicara mengenai sosok, perlu diperhatikan posisi Administrasi sebagai disiplin (ilmu). Dalam buku teks hal ini lazim diberi judul perincian Ilmu Administrasi. Perincian tersebut dapat dilakukan menurut beberapa kriteria.

### **1. Menurut Bidang Kehidupan.**

Pembagian administrasi menurut hal ini merupakan konsekuensi anggapan dasar bahwa ruang lingkup administrasi meliputi segenap aspek kehidupan masyarakat. Biasanya kehidupan masyarakat diidentifikasi dalam beberapa bidang politik, ekonomi,

dan sosial budaya. Oleh karena itu administrasi dapat dibagi menjadi administrasi di bidang politik dan pemerintahan (Administrasi Negara), administrasi di bidang ekonomi (Administrasi Niaga) dan administrasi di bidang sosial budaya (Administrasi Sosial).

## **2. Menurut Kelembagaan Atau Tujuan Yang Ingin Dicapai.**

Untuk mencapai tujuan negara, diperlukan Administrasi Negara; untuk mencari keuntungan finansial, diperlukan Administrasi Niaga, sedangkan untuk melayani sesama manusia diperlukan Administrasi Sosial.

## **3. Menurut Fungsi Kegiatan.**

Hal ini berkaitan erat dengan yang pertama. Kegiatan transportasi, misalnya perlu diadministrasikan. Oleh karena itu, lahirlah Administrasi Transportasi.

## **4. Menurut Sifat.**

Jika service, stewardship, dan entrepreneurship dianggap sebagai sifat dan dijadikan tolak ukur, lahirlah tiga sosok administrasi, yaitu:

- a. Administrasi Sosial (tekanan pada service);
- b. Administrasi Negara (tekanan pada stewardship);
- c. Administrasi Bisnis (tekanan pada entrepreneurship).

## **D KONSEP TRANSFORMASI ADMINISTRASI**

### **1. Konsep Transformasi Administrasi Dalam Organisasi**

Konsep Transformasi Administrasi Dalam Organisasi dilakukan dengan cara:

- a. Penguatan sumberdaya manusia,
- b. Penguatan budaya organisasi,
- c. Pelayanan holistik

## **2. Penerapan Konsep Transformasi Dalam Organisasi Pemerintahan**

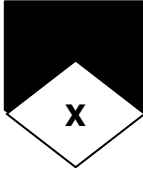
Penerapan Konsep Transformasi Dalam Organisasi Pemerintahan dapat dilakukan pada delapan area perubahan reformasi birokrasi, yaitu:

- a. Manajemen perubahan,
- b. Penataan hukum dan perundangan,
- c. Penataan dan penguatan organisasi,
- d. Penguatan tata laksana,
- e. Penataan sistem sumber daya manusia dan aparatur,
- f. Penguatan akuntabilitas,

## **3. Penerapan Konsep Transformasi Dalam Organisasi Keagamaan**

Penerapan konsep transformasi dalam organisasi keagamaan dapat dilakukan pada empat area komitmen, yaitu:

- a. Penguatan sumber daya manusia,
- b. Penguatan budaya organisasi,
- c. Pelayanan holistik,
- d. Penataan organisasi keagamaan.



## **KEPEMIMPINAN AMO; KEPEMIMPINAN MANAJEMEN**

---

### **A. DEFINISI MANAJEMEN**

Istilah manajemen yang kita kenal selama ini berasal dari kata bahasa Inggris management. Kata tersebut ternyata berasal dari kata bahasa Italia maneggiare yang berarti menangani, sedangkan kata maneggiare itu berasal dari kata Latin manus yang berarti tangan. Kemudian menjadi kata to manage dalam bahasa Inggris artinya mengatur. Dengan demikian, manajemen secara singkat dapat diartikan mengatur.

### **B. LEVEL MANAJEMEN**

#### **1. Manager Lini (First Line Manajemen)**

Bahwa tingkatan manajemen ini disebut juga sebagai Manajer Tingkat Pertama, yaitu tingkatan manajer paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin atau mengawasi langsung tenaga operasional. Para manajer ini sering disebut dengan Kepala atau Pimpinan (leader), Mandor (foremen), dan Penyelia (supervisor).

#### **2. Manajer Menengah (Middle Management)**

Tingkatan manajer menengah yaitu para manajer yang membawahi dan mengarahkan kegiatan yang harus dilakukan manajer lini pertama, dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Contoh Kepala Bagian yang membawahi Kepala Seksi, Divisi atau Departemen. Manajer menengah sering juga disebut Manager Departemen, Kepala Pengawas, dan sebagainya.

### **3. Manajer Puncak (Top Management)**

Tingkatan manager puncak yaitu mereka yang menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing organisasi serta bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan dan kebijaksanaan organisasi. Sebutan yang khas bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, dan sebagainya.

## **C. BIROKRASI DALAM MANAJEMEN PEMERINTAHAN**

### **1. Pengertian Birokrasi**

Birokrasi adalah entitas penting suatu negara. Secara etimologis, birokrasi berasal dari kata Biro (meja) dan Kratein (pemerintahan), yang jika disintesakan berarti pemerintahan Meja. Tentu agak 'lucu' pengertian seperti ini, tetapi memang demikianlah hakikat birokrasi oleh sebab lembaga inilah tampak kaku yang dikuasai oleh orang-orang di belakang meja.

Birokrasi juga dioperasikan oleh serangkaian aturan serta prosedur yang bersifat tetap. Terdapat rantai komando berupa hirarki kewenangan di mana tanggung jawab setiap bagian-bagiannya 'mengalir' dari 'atas' ke 'bawah.' Selain itu, birokrasi juga disebut sebagai badan yang menyelenggarakan Civil Service (pelayanan publik). Birokrasi terdiri dari orang-orang yang diangkat oleh eksekutif, dan posisi mereka ini 'datang dan pergi.' Artinya, mereka-mereka duduk di dalam birokrasi kadang dikeluarkan atau tetap dipertahankan berdasarkan prestasi kerja mereka.

### **2. Peranan Birokrasi**

Andrew Heywood juga mengutarakan sejumlah fungsi yang melekat pada birokrasi. Bagi Heywood, fungsi dari birokrasi adalah:

#### **a. Pelaksanaan Administrasi.**

Fungsi ini serupa dengan yang diutarakan Roskin, et.al, bahwa fungsi utama birokrasi adalah mengimplementasikan atau

mengeksekusi undang-undang dan kebijakan negara. Sehubungan dengan fungsi ini, Heywood membedakan 2 peran di tubuh pemerintah. Pertama, peran pembuatan kebijakan dalam mana peran ini ada di tangan politisi. Kedua, peran pelaksanaan kebijakan dalam mana peran ini ada di tangan birokrat.

### **b. Nasehat Kebijakan (Policy Advice)**

Birokrasi menempati peran sentral dalam pemberian nasehat kebijakan kepada pemerintah. Ini akibat birokrasi merupakan lini terdepan dalam implementasi suatu kebijakan, mereka adalah pelaksananya. Sebab itu, masalah dalam suatu kebijakan informasinya secara otomatis akan terkumpul di birokrasi-birokrasi.

### **c. Artikulasi Kepentingan**

Kendati bukan fungsi utamanya guna mengartikulasi kepentingan (ini fungsi partai politik), tetapi birokrasi kerap mendukung upaya artikulasi dan agregasi kepentingan. Dalam tindak keseharian mereka, birokrasi banyak melakukan kontak dengan kelompok-kelompok kepentingan di suatu negara. Ini membangkitkan kecenderungan "korporatis" dalam mana terjadi kekaburan antara kepentingan-kepentingan yang terorganisir dengan kantor-kantor pemerintah (birokrasi).

### **d. Stabilitas Politik**

Birokrasi berperan sebagai stabilitator politik dalam arti fokus kerja mereka adalah stabilitas dan kontinuitas sistem politik. Peran ini utamanya kentara di negara-negara berkembang dalam mana pelembagaan politik demokrasi mereka masih kurang handal.

(<http://setabasri01.blogspot.co.id/2009/02/birokrasi.html>)

## **D. STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH DALAM PROSES MANAJEMEN**

### **1. Penyelesaian Masalah**

#### **a. Penjajagan Masalah**

Seseorang pimpinan organisasi atau perusahaan senantiasa menghadapi berbagai masalah, yaitu bilamana ada perbedaan antara yang diinginkan dengan yang sebenarnya terjadi. Namun tidak semua masalah tersebut sama berat dan pentingnya. Andaikata suatu masalah memerlukan perhatian yang serius untuk ditanggulangi, barulah mengubah situasi nyata atau mengubah tingkatan situasi yang diinginkan. Maksudnya adalah untuk mengurangi perbedaan antara situasi yang di inginkan dengan situasi yang sebenarnya (A Kasim, 2006).

Proses penjajagan suatu masalah meliputi identifikasi, definisi, serta diagnosis masalah dan penyebab masalahnya. Hanya masalah yang penting saja yang perlu penanganan secara serius. Masalah seperti ini disebut sebagai masalah aktif (active problem). Untuk memecahkan suatu permasalahan, kita harus mengetahui atau memahami baik situasi yang nyata dan situasi yang di inginkan.

Ahli manajemen Huber mengatakan tiga kecenderungan yang dapat mengganggu penjajakan masalah sebagai berikut.

- 1) Kecenderungan untuk merumuskan masalah menurut penyelesaian yang di usulkan.
- 2) Kecenderungan untuk merumuskan masalah secara sempit dan menurut tujuan-tujuan yang lebih rendah.

#### **c. Kecenderungan untuk mendiagnosa masalah berdasarkan gejala-gejala yang terlihat (symptoms).**

## **b. Penjajagan Alternatif Penyelesaian Masalah**

Terlalu intensif memperdebatkan alternatif pertama yang diusulkan, akan mengurangi efektivitas pencarian alternatif. Hal ini disebut sebagai *the effectiveness reducing behavior*, yang mengurangi kesempatan untuk mendapat alternatif penyelesaian yang berkualitas tinggi. Dalam teori pembuatan keputusan dikenal adanya gejala *group think*, yaitu ketundukan dan *conformity* anggota-anggota kelompok terhadap pandangan yang dominan dalam kelompok. Hal ini akan menyebabkan terganggunya proses pembuatan keputusan, serta berkurangnya kesempatan mendapatkan keputusan yang berkualitas tinggi. Ujung-ujungnya, alternatif lain tidak akan dipertimbangkan lagi.

## **c. Pemilihan Alternatif Penyelesaian Masalah**

Seorang administrator atau manajer sering menghadapi kesulitan dalam memilih alternatif yang terbaik. Hal tersebut disebabkan adanya kecenderungan di antara para pembuat keputusan untuk menggunakan keputusan yang relevan serta sistematis dalam pembuatan keputusan. Berikut

## **d. Implementasi Penyelesaian Masalah**

Implementasi dari penyelesaian masalah yang dipilih pada langkah sebelumnya, meliputi perencanaan untuk mempersiapkan kegiatan yang harus dilaksanakan, agar alternatif penyelesaian tersebut benar-benar dapat menyelesaikan masalah. Kurangnya perhatian terhadap langkah implementasi merupakan satu sebab utama tidak selesainya masalah yang seharusnya dapat diselesaikan (A Kasim, 2006; Sunarno S. Atmodjo, 2012).

## **2. Kualitas Dan Strategi Pembuatan Keputusan**

### **a. Kualitas Pembuatan Keputusan**

Bertambahnya mutu keputusan yang dibuatnya disebabkan oleh meningkatnya kemampuan pembuatan keputusan. Untuk mengevaluasi keberhasilan suatu keputusan kita harus mampu memperhitungkan konsekuensi yang buruk (dampak negatif) dan konsekuensi yang baik (dampak positif) dari keputusan tersebut. Jenis and Mann, 1977 telah menginventarisasi kriteria utama kualitas prosedur pembuatan keputusan (A Kasim, 2006)..

## **b. Strategi Pembuatan Keputusan**

Suatau strategi dalam pembuatan keputusan meliputi cara pemilihan alternatif keputusan termasuk prosedur dan jenis informasi yang dicari. Secara relatif agak rinci ada tujuh strategi pembuatan keputusan, yaitu seperti berikut:

### 1) Strategi Optimisasi

Menurut strategi ini tujuan pembuatan keputusan yaitu pemilihan alternatif keputusan yang mempunyai manfaat atau payoff tertinggi. Strategi optimisasi memerlukan pembuatan perkiraan perbandingan nilai dari tiap alternatif keputusan yang mungkin.

### 2) Strategi Kepuasan

Strategi ini berasal dari konsep yang dikembangkan oleh Herbert Simon (1976) yang mengatakan bahwa pembuatan keputusan dalam kenyataannya, lebih menekankan kepada kepuasan daripada upaya untuk memaksimalkan pencapaian tujuan. Dengan perkataan lain pembuat keputusan berusaha mencari alternatif yang cukup baik dalam arti kata memenuhi persyaratan-persyaratan minimum.

### 3) Strategi Quasi-Satisficing (Quasi-Kepuasan)

Bentuk lain dari strategi kepuasan ini yaitu strategi pengambilan keputusan yang mengandalkan kepada penggunaan

satu kriteria keputusan (decision rule). Sering yang menggunakan strategi seperti ini adalah orang-orang yang sedang menghadapi keputusan pribadi yang penting, yang akan mempengaruhi kesejahteraannya dikemudian hari (A Kasim, 2006).

#### 4) Strategi Penyortiran

Strategi yang merupakan kebalikan dari strategi kepuasan atau quasi-kepuasan, yakni strategi yang memakai satu set kriteria (decision rule, serta menggunakannya satu per satu untuk menyortir alternatif yang dievaluasi. Strategi ini disebut the elimination by aspects approach. (A. Kasim, 2006)

#### 5) Strategi Quasi – Optimisasi

Berbagai kelemahan strategi penyortiran alternatif dengan satu set kriteria satu persatu tersebut dapat dihindari dengan mengubahnya menjadi strategi quasi optimisasi, dengan memakai prosedur yang memungkinkan pembuat keputusan memberi bobot berbeda untuk masing-masing aspek. Perlu dicatat bahwa strategi penyelesaian alternatif keputusan dengan menyortirnya berdasarkan satu set kriteria yang digunakan satu persatu sampai diperoleh satu alternatif yang terbaik, merupakan strategi quasi keputusan yang paling baik karena bisa mengurangi kesalahan perhitungan pada strategi yang hanya memakai satu kriteria saja (A. Kasim, 2006).

#### 6) Strategi Inkremental

Strategi keputusan ini disebut juga incrementalism atau muddling through, karena strategi ini dapat menghasilkan kemajuan perlahan-lahan ke arah tujuan optimisasi dalam jangka panjang. Miller dan Starr (1967) mengatakan bahwa kebijakan yang berdasarkan strategi kepuasan, bahwa strategi tersebut berdasarkan perkiraan akan mampu menggerakkan ke arah cukup perubahan dibandingkan kondisi sebelumnya sehingga hasilnya merupakan

kemajuan sedikit demi sedikit (incremental improvement) (A. Kasim, 2006).

## 7) Strategi Mixed Scanning

Strategi ini disarankan oleh Etzioni (1967) yaitu sebagai sintesis dari strategi optimisasi yang kaku dengan strategi kepuasan yang incremental dan tidak akurat, seperti biasa dilakukan oleh para birokrat dengan menggunakan konsensus sebagai satu-satunya kriteria keputusan (A. Kasim, 2006; Sunarno S. Atmodjo, 2021).

## **E. KONSEP MANAJEMEN TRANSFORMATIF DALAM KEPEMIMPINAN**

### **1. Konsep Manajemen Transformatif**

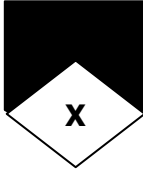
- a. Manajemen dan kepemimpinan mempunyai persamaan yakni mengerakan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, walaupun dalam prosesnya mempunyai perbedaan tertentu sesuai dengan konteks.
- b. Manajemen proses penggunaan sumber daya manusia (SDM) secara efektif untuk mencapai sasaran
- c. Kepemimpinan adalah kemampuan melihat dan menciptakan kesempatan yang menghasilkan perbuatan dan tindakan yang benar (nehemia 2:10 dan Yoh. 4:4-42)
- d. Dalam konteks gereja, manajemen dan kepemimpinan sangat penting diketahui dan dilaksanakan supaya harapan-harapan kedepan menjadi lebih baik
- e. Manajemen dan kepemimpinan mempunyai persamaan yakni mengerakan orang lain untuk mencapai tujuan bersama, walaupun dalam prosesnya mempunyai perbedaan tertentu sesuai dengan konteks.
- f. Manajemen proses penggunaan sumber daya manusia (SDM) secara efektif untuk mencapai sasaran

- g. Kepemimpinan adalah kemampuan melihat dan menciptakan kesempatan yang menghasilkan perbuatan dan tindakan yang benar (nehemia 2:10 dan Yoh. 4:4-42)
- h. Dalam konteks gereja, manajemen dan kepemimpinan sangat penting diketahui dan dilaksanakan supaya harapan-harapan kedepan menjadi lebih baik

## **2. Menjadi Ahli Manajemen**

Kriteria ahli manajemen antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Mereka yang mampu menghasilkan pemimpin yang baru/regenerasi
- b. Mereka yang mampu mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya/jemaat yang dipimpinnya dengan tepat dan baik
- c. Mereka mampu menciptakan pedoman dan aturan untuk orang lain dan mengetahui bagaimana menangani masalah yang belum pernah terjadi sebelumnya berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- d. Mereka yang mampu menghasilkan pemimpin yang baru/regenerasi
- e. Mereka yang mampu mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya/jemaat yang dipimpinnya dengan tepat dan baik
- f. Mereka mampu menciptakan pedoman dan aturan untuk orang lain dan mengetahui bagaimana menangani masalah yang belum pernah terjadi sebelumnya berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.



## **A. STRUKTUR ORGANISASI**

### **1. Penyusunan Struktur Organisasi**

Pembentukan organisasi merupakan suatu proses untuk menciptakan struktur kerangka organisasi yang menunjukkan segenap tugas dan kedudukan masing-masing peserta secara jelas baik batas-batas tugas dan tanggung jawabnya maupun hubungan-hubungannya satu sama lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Struktur yang disusun secara jelas dan tegas ini disebut organisasi formal.

Proses penyusunan organisasi terdiri dari tiga langkah pokok yaitu:

- a. Pembentukan departementasi atau unit (bagian) organisasi
- b. Pendelegasian wewenang
- c. Penentuan rentang pengendalian atau pengawasan

(Mirrian S. Arif, 1985; Sunarno SastroAtmodjo, 2021).

#### **a. Organisasi Formal**

Suatu organisasi dapat bersifat formal, dapat pula bersifat informal. Struktur formal terdiri atas struktur vertikal dan horisontal. Struktur vertikal muncul karena adanya diferensiasi vertikal. Timbul herarki baik struktur maupun proses. Herarki struktur menentukan struktur komunikasi dan wewenang yang disebut kesatuan komando. Herarki proses meliputi penentuan tujuan, strategi, kebijaksanaan, taktik/program, ukuran keberhasilan, pengawasan, serta hal-hal yang

bertalian dengan pengambilan keputusan. Akibat diferensiasi horisontal ialah tumbuhnya struktur organisasi horisontal atau departementalisasi, dengan kemungkinan staf ditambahkan.

### **b. Organisasi Informal**

Organisasi "Informal" adalah hubungan pribadi dalam organisasi yang mempengaruhi putusan di dalam organisasi tersebut tetapi tidak didasarkan dari skema formal dan tidak pangkah dengan struktur formal organisasi. Organisasi "informal" tumbuh karena berbagai faktor baik ekstern (pendidikan, umur, senioritas, jenis kelamin, latar belakang etnis dan kepribadian), maupun intern (jabatan, upah, jadwal kerja, mobilitas, dan simbol status). (<http://nikmatulmaskuroh.blogspot.co.id/2013/10/pengantar-manajemen-kekuasaan-wewenang.html>; Sunarno SastroAtmodjo, 2021).

## **2. LINGKUNGAN ORGANISASI**

Lingkungan organisasi merupakan semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

### **a. Lingkungan Internal**

Lingkungan internal (Internal environment) merupakan faktor-faktor atau kondisi umum yang berada di dalam suatu organisasi. Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan internal meliputi:

- 1) Kekuatan teknologi adalah kombinasi dari kemampuan dan peralatan yang digunakan manajer dalam desain, produksi dan distribusi barang dan jasa. Perubahan teknologi informasi juga mempengaruhi kerja alami organisasi termasuk kerja manajer didalamnya.

- 2) Kekuatan ekonomi mempengaruhi kebaikan dari suatu negara termasuk suku bunga, inflasi, pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Kekuatan ekonomi memberikan banyak peluang serta hambatan untuk manajer dan memberikan perubahan bagi seluruh organisasi.
- 3) Kekuatan demografis adalah hasil dari perubahan sikap karakteristik dari populasi seperti umur, jenis kelamin, etnis, ras, orientasi seksual, dan kelas sosial. Perubahan ini menyarankan organisasi untuk menemukan cara untuk memotivasi dan memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai.
- 4) Kekuatan politik dan hukum adalah hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi seperti deregulasi industri, privatisasi organisasi dan penigkatantekanan dalam perlindungan lingkungan. Dari sini, manajer mengambil keuntungan dari kesempatan yang diciptakan dari perubahan politik, ekonomi dan hukum secara global sebagai tantangan utama.
- 5) Kekuatan sosial budaya adalah tekanan yang berasal dari struktur sosial dalam masyarakat di suatu negara. Struktur sosial adalah pengaturan hubungan antara individual dan grup dalam masyarakat. Masyarakat berbeda secarasubstansi dalam struktur sosial karena terdapat derajat tinggi dan rendah.

## **2. Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal (external environment) adalah segala sesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, yaitu:

### **a. Lingkungan tugas**

Lingkungan tugas (task environmen), disebut juga lingkungan yang berpengaruh langsung kepada organisasi (direct environment) yaitu unsur-unsur luar organisasi yang secara spesifik berpengaruh secara langsung kepada organisasi. Lingkungan ini terdiri dari dimensi: kompetitor, pelanggan, pemasok, regulator, dan partner strategis.

## **b. Lingkungan Umum**

Lingkungan Umum (general environment), disebut juga lingkungan yang tidak berpengaruh langsung kepada organisasi (indirect environment) yaitu serangkaian dimensi dan kekuatan yang luas yang berada di sekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi. Meskipun Lingkungan umum tidak mempengaruhi organisasi secara langsung, namun harus tetap diperhitungkan dalam pengambilan keputusan organisasi. Lingkungan umum terdiri dari dimensi ekonomi, teknologi, social budaya, politik-hukum, dan internasional.

### 1) Dimensi Ekonomi.

Dimensi ekonomi adalah kesehatan dan vitalitas keseluruhan dari sistem ekonomi di mana organisasi beroperasi. Apabila kondisi ekonomi mengalami guncangan, maka akan berpengaruh secara langsung kepada organisasi. Faktor-faktor ekonom yang terutama sangat penting bagi bisnis adalah pertumbuhan ekonomi secara umum, inflasi, tingkat bunga, dan tingkat pengangguran.

### 2) Dimensi Teknologi.

Dimensi ini merefleksikan metode-metode yang tersedia untuk mengubah sumber daya menjadi produk atau jasa. Perubahan teknologi akan mempengaruhi cara organisasi mengubah sumber daya tersebut.

### 3) Sosial Budaya.

Dimensi ini meliputi sikap, norma, adat, gaya hidup, nilai, kebiasaan, dan karakteristik demografi masyarakat di mana organisasi berada.

#### 4) Dimensi Politik-Hukum.

Dimensi Politik-Hukum. yaitu berupa peraturan pemerintah mengenai bisnis dan hubungan umum antara bisnis dan pemerintah. Undang-undang dan peraturan-peraturan yang dikeluarkan pemerintah bisa memberikan dampak yang besar bagi kelangsungan hidup organisasi Internasional. Yaitu pengaruh bisnis, politik dan kebijakan negara lain. <https://id-d.facebook.com/IkbasyIkatanKeluargaBesarAlumniSmathilYogyakarta/posts/280372852107381>

### **C. KEKUASAAN, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB DALAM ORGANISASI**

#### **1. Kekuasaan (Power)**

Arti kata kekuasaan (power) berarti suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang atau merubah orang atau situasi. Jika perubahan tersebut ke arah yang baik tentu power tersebut memberikan konotasi yang positif bahkan sangat diperlukan. Kekuasaan sesungguhnya merupakan konsekuensi logis yang muncul dari setiap organisasi yang di dalamnya terdapat pimpinan dan bawahan atau manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah. Karena organisasi merupakan kumpulan orang dalam pencapaian tujuan, maka organisasi ditujukan untuk mengubah situasi melalui orang-orang agar perubahan terjadi untuk itu diperlukan kekuasaan.

Faktor-faktor yang mendasari adanya kekuasaan yaitu:

#### **a. Reward Power**

Faktor Reward power atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari seseorang yang posisinya memungkinkan dirinya untuk memberikan penghargaan terhadap orang-orang yang berada di bawahnya. Contoh kekuasaan yang dimiliki oleh seorang manajer personalia atau SDM Disebabkan posisi dirinya membawahi seluruh sumberdaya manusia organisasi atau tenaga kerja dari sebuah perusahaan misalnya, maka seorang manajer personalia memiliki reward power dikarenakan bagian yang lebih tinggi dari manajer personalia tersebut akan menanyakan mengenai kinerja tenaga kerja perusahaan melalui manajer personalia tersebut.

### **b. Coercive Power**

Faktor Coercive power atau kekuasaan untuk memberikan hukuman adalah kebalikan dari sisi negative dari reward power. Kekuasaan ini merupakan kekuasaan seseorang untuk memberikan hukuman atas kinerja yang buruk yang ditunjukkan oleh tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Setiap pimpinan pada dasarnya memiliki reward sekaligus coercive power ini.

### **c. Legitimate Power**

Faktor Legitimate power atau kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi tertentu. Misalnya, seseorang yang diangkat menjadi pemimpin, secara otomatis dia memiliki semacam kekuasaan yang sah atau legitimasi.

### **d. Expert Power**

Faktor Expert power atau kekuasaan yg berdasarkan keahlian atau kepakaran adalah kekuasaan yg muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yg dimiliki oleh seseorang. Seorang dokter, misalnya memiliki semacam kekuasaan ini. Dikarenakan dirinya memiliki keahlian dalam mendiagnosa suatu penyakit, maka secara sadar maupun tidak sadar seorang pasien yang Berkonsultasi kepada

Dokter akan mengikuti apa saja yang diusulkan atau dianjurkan oleh sang dokter sejauh hal tersebut bisa membantu sang pasien untuk sembuh dari penyakitnya. Demikian pula dengan pakar-pakar dibidang lainnya.

### **e. Referent Power**

Faktor Referent Power adalah kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tersebut. Ketika rakyat menginginkan sosok pemimpin yang jujur misalnya, maka ketika ada sosok calon presiden yang dikenal sebagai seorang yang jujur dengan sendirinya sang calon presiden tersebut memiliki apa yang dinamakan sebagai referent power tersebut dikarenakan orang-orang tengah menginginkan karakteristik yg dimiliki oleh sang calon presiden tersebut, yaitu kejujuran.

## **2. Kewenangan (Authority)**

Istilah kewenangan atau authority pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang sering kali dipergunakan dalam sebuah organisasi. Kewenangan merupakan kekuasaan formal atau terlegitimasi. Dalam sebuah organisasi, seseorang yang ditunjuk atau dipilih untuk memimpin suatu organisasi, bagian, atau departemen memiliki kewenangan atau kekuasaan yang terlegitimasi. Seseorang yang ditunjuk untuk menjadi manajer personalia dengan sendirinya terlegitimasi untuk memiliki kewenangan dalam mengatur berbagai hal yang terkait dengansumber daya manusia atau orang-orang yang terdapat di dalam organisasi. Didapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (classical view) dan pandangan berdasarkan penerimaan (acceptance view).

### **a. Pandangan Klasik**

Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan.

### **b. Pandangan Berdasarkan Penerimaan**

Pandangan yang berdasarkan penerimaan (acceptance view) memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan, antara lain:

- 1) Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.
- 2) Pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya dia yakin tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Bawahan yakin apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi maupun motif pribadi atau kelompok.
- 4) Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkan.

(<http://nikmatulmaskuroh.blogspot.co.id/2013/10/pengantar-manajemen-kekuasaan-wewenang.html>).

### **3. Tanggung Jawab (Responsibility)**

Suatu tanggung jawab mengingatkan orang-orang untuk tidak saja mempergunakan kewenangan yang dimiliki, tetapi juga melaporkan apa saja yang telah dilakukan sehubungan dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya. Kadangkala orang-orang melupakan esensi dari tanggung jawab sebagai bagian dari jabatan atau tugas yang di emban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu.

Maka dari itu perlu disadari bahwa setiap bagian dalam organisasi memiliki kewenangan sekaligus juga tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu berbagai prasyarat kemampuan tentunya dibutuhkan untuk menduduki posisi-posisi tertentu dalam sebuah organisasi (<http://nikmatulmaskuroh.blogspot.co.id/2013/10/pengantar-manajemen-kekuasaan-wewenang.html>)

## **D. ORGANISASI TRANSFORMATIF DI ERA DIGITAL**

### **1. Organisasi Transformatif**

Kata transformatif secara sederhana dapat diartikan sesuatu yang berubah-ubah bentuk, rupa, sifat dan keadaan, sehingga kemudian beberapa pihak memaknai bahwa transformasi tersebut merupakan sebuah kebutuhan sekaligus keputusan yang harus diambil agar eksistensi orang dan ataupun organisasi tetap berlangsung.

Organisasi yang sedia bertransformasi yang mampu bertahan/eksis menghadapi perubahan dari zaman ke zaman. Kesiadaan Organisasi melakukan transformasi juga harus ditopang oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki skill, knowledge, dan kompetensi yang mumpuni.

### **2. Penyesuaian Organisasi di Era Digital**

Di era tahun tujuh puluhan dan sebelumnya, apabila kita ingin mengabarkan sesuatu kepada keluarga di kampung halaman harus mengirimkan surat dan kalau ingin lebih cepat harus mengirimkan telegram. Telepon konvensional menjadi barang mewah karena mahalnya harga yang harus dibayar untuk memilikinya. Membeli sesuatu barang yang dibutuhkan harus datang ke pasar atau ke toko meskipun jauh terpaksa ditempuh. Mengundang orang banyak untuk menghadiri sesuatu acara harus menulis surat undangan dan mengantarnya ke alamat yang dituju.

Namun saat ini di era digital dengan hadirnya kecanggihan teknologi yang selalu dinamis dan bergerak cepat, mampu menyajikan aneka kemudahan sekaligus memanjakan manusia dan sadar atau tidak telah merubah kebiasaan, perilaku bahkan budaya dan peradaban manusia.

Hadirnya email, telepon selular dengan berbagai perangkat aplikasi didalamnya seperti whatsapp, facebook, instagram dan lain-lainnya sangat membantu manusia dan tentu saja organisasi untuk bergerak, berkreasi mewujudkan program dan target kerja yang sudah dicanangkan dengan cepat, efektif dan efisien.

Hadirnya belanja online sangat menghemat waktu dan biaya (cost). Customer juga semakin dimanjakan dengan beragamnya pilihan yang dapat membantu kita mendapatkan sesuatu barang sesuai kebutuhan kita. Terlepas dari plus-minusnya belanja online, namun dari sisi waktu dan biaya amat sangat membantu customer untuk berhemat.

Hadirnya model pembelajaran offline (learn virtually) juga turut berpengaruh merubah system dan metode pembelajaran, dan yang paling menggembirakan adalah semakin tingginya antusiasme para pembelajar untuk meningkatkan kemampuan akademiknya ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Penyelenggara pendidikan (sekolah/kampus) juga sangat diberikan kemudahan untuk meyenggarakan pengajaran, tidak lagi repot menyiapkan ruang kuliah dengan segala biaya yang timbul seperti listrik, air dan kebersihan. Para guru/dosen juga tidak perlu datang mengajar ke dalam kelas/kampus tetapi cukup mengajar dari rumah dan atau tempat lain sambil mengerjakan tugas-tugas lainnya, namun demikian berbagai kemudahan ini tidak berbanding lurus dengan berkurangnya biaya pendidikan, malah sebaliknya.

Hadirnya Ibadah offline (virtual worship) memberikan dampak implikatif, terutama sejak 2 tahun terakhir. Covid-19 sangat

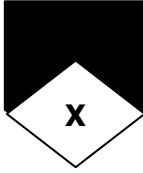
berpengaruh terhadap eksistensi gereja. Sebahagian ada gereja yang tidak mampu menyelenggarakan pelayanan ibadah rutin karena jemaatnya enggan bahkan takut datang ke gereja untuk menghindari tertular virus Covid-19 atau karena tidak diijinkan berkumpul dengan alasan takut melanggar protokol Covid-19.

Namun ada juga gereja yang mampu menyelenggarakan ibadah rutin dengan menggunakan teknologi virtual atau ibadah online yang ditopang oleh kecanggihan perangkat internet (IT),

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa hanya organisasi yang sedia bertransformasi lah yang mampu bertahan/ eksis menghadapi perubahan, maka tidak ada pilihan lain bahwa baik organisasi bisnis (perusahaan), organisasi yang bergerak di dunia pendidikan termasuk organisasi gereja, harus mampu bertransformasi agar mampu bertahan menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kesediaan organisasi melakukan transformasi tidak hanya sekedar keinginan, tetapi harus ditopang oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki skill, knowledge dan kompetensi yang mumpuni agar transformasi yang dilakukan dapat memberikan kontribusi maksimal sehingga organisasi mampu bertahan dalam situasi dan kondisi seperti apapun.

Maka perlu direnungkan istilah yang sering kita dengar yakni: ... BERUBAH atau MATI.(Change or Die).



## **KARYA MONUMENTAL BASS, SERTA STUDI KEPEMIMPINAN IOWA, OHIO, MICHIGAN**

---

### **A. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN MENURUT BASS**

#### **1. Definisi Kepemimpinan Menurut Bass**

Bass menerima pandangan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah melakukan apa yang pemimpin ingin lakukan. Disebutkan di dalam bukunya, Bass and Stogdill's Handbook of Leadership (1990), bahwa kepemimpinan adalah "an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members". Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya tersebut.

Pada bukunya yang lain, "Leadership and Performance Beyond Expectation", Bass (1985) sepertinya juga menyamakan kepemimpinan dengan seorang pemimpin yang mendapatkan "kinerja melebihi dari yang diharapkan" dari para pengikutnya. Definisi ini diambil melalui pernyataannya: "to sum up, we see transformational leader as one who motivates us to do more than we originally expected to do".

Bass (1985) mengusulkan bahwa "untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional". Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional (Bass, 1990). Hal ini terjadi ketika "pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para

karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok" (Bass, 1990).

Menurut Bass (1985), tingkat di mana seorang pemimpin adalah transformasional diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan:

- a. membuat mereka menyadari pentingnya hasilhasil tugas (task outcomes),
- b. membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi organisasi,
- c. mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Bass (seperti dikutip dalam Tracey dan Hinkin, 1998) mengusulkan bahwa kepemimpinan transformational terdiri dari "4 I".

Dimensi pertama, adalah idealised influence, digambarkan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa bangga pengikut, rasa hormat, dan kepercayaan. Idealised influence termasuk pembagian risiko (risk sharing) pada bagian si pemimpin, pertimbangan kebutuhan pengikut melebihi dari kebutuhan personal, dan perilaku etis dan moral (ethical and moral conduct).

Dimensi kedua, adalah inspirational motivation. Dimensi ini direfleksikan dengan perilaku yang memberikan arti dan tantangan bagi para pengikut, misalnya menyampaikan harapan-harapan yang jelas dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam aspek ini, semangat tim (team spirit) dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.

Dimensi ketiga, adalah intellectual stimulation. Pemimpin menstimulasi ide-ide baru dan daya inovatif para pengikut, mendorong penyelesaian permasalahan secara kreatif, dan menstimulasi para pengikut untuk menghasilkan dan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam penyelesaian pekerjaan.

Dimensi keempat, adalah individual consideration. Dimensi ini ditunjukkan oleh pemimpin yang mau mendengarkan para pengikutnya dengan penuh perhatian, memperlakukan mereka secara individual, dan memberikan perhatian khusus bagi pencapaian prestasi dan pemenuhan berbagai kebutuhan pengembangan diri (growth needs) (<https://wahyurama.wordpress.com/2012/06/06/studi-kepemimpinan-iowa-ohio-dan-michigan/>).

## **B. KLASIFIKASI KEPEMIMPINAN MENURUT BASS**

Bass (1990) membagi kepemimpinan menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Berikut ini adalah karakteristik-karakteristik yang dapat disimpulkan dari kedua kepemimpinan tersebut:

### **1. Kepemimpinan Transaksional**

- a. Imbalan kontingensi, yaitu adanya kontrak pertukaran imbalan untuk berbagai upaya yang dilakukan bawahan, seperti menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- b. Manajemen dengan pengecualian secara aktif (active management by exception), yaitu kecenderungan pemimpin untuk mengamati dan mencari berbagai penyimpangan dari standar dan prosedur, dan untuk mengambil tindakan koreksi untuk kelompok yang dipimpinnya.

- c. Manajemen dengan pengecualian secara pasif (passive management by exception), yaitu kecenderungan dari pemimpin untuk turun tangan atau mengintervensi hanya ketika prosedur dan standar tidak terpenuhi.
- d. Laissez-faire, yaitu perilaku para pemimpin untuk menghindari pembuatan keputusan atau melepaskan tanggung jawab mereka.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

- a. Karisma atau pengaruh ideal, di mana pemimpin memberi sense of mission dan sense of vision, menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.
- b. Kepemimpinan inspirasional, di mana pemimpin memberikan ide-ide yang jelas dan harapan yang tinggi, menyumbulkan upaya sebagai fokus, dan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan-tujuan penting dalam berbagai cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual, di mana pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah.
- d. Pertimbangan individual, di mana pemimpin memberikan perhatian personal, melatih, menasihati para pengikut, dan memperlakukan setiap pengikut secara individual.

Bass (1990) berargumentasi bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dipandang dari sisi kontribusi pemimpin transformasional yang lebih banyak dalam memotivasi para anggota kelompoknya dibandingkan dengan pemimpin transaksional. Relatif terhadap bawahan, pemimpin transformasional memberikan lebih banyak kepuasan dibanding pemimpin transaksional karena para bawahan tidak hanya membutuhkan untuk dibayar setelah menyelesaikan pekerjaan,

tetapi mereka juga membutuhkan perhatian, stimulasi intelektual dan nasihat yang diperoleh dari pemimpin mereka.

Relatif terhadap isu gender, Bass (1999) menulis bahwa perempuan cenderung untuk lebih transformasional dibanding laki-laki. Berdasarkan pada penelitian, pemimpin perempuan memberikan efektivitas dan kepuasan lebih jika dibandingkan dengan laki-laki menurut para bawahan.

Bass (1999) juga menggarisbawahi pengaruh pengembangan moral dan personal serta pelatihan dan pendidikan dalam kepemimpinan transformasional. Pengembangan moral dan personal sebagaimana orang tua menerapkan standar moral yang tinggi, memberikan perhatian dan tantangan, dan kegiatan-kegiatan extra curricular yang memberikan kesempatan-kesempatan untuk bertindak sebagai anak muda dewasa yang mempengaruhi orang lain untuk menjadi transformasional. Dengan memberikan teori implisit tentang pemimpin ideal, pelatihan dan pendidikan dapat mempengaruhi kemauan dan kemampuan individu untuk menjadi pemimpin transformasional

(<https://wahyurama.wordpress.com/2012/06/06/studi-kepemimpinan-iowa-ohio-dan-michigan/>).

## **B. STUDI KEPEMIMPINAN DI AMERIKA SERIKAT**

### **1. Studi Kepemimpinan IOWA**

Usaha mempelajari kepemimpinan pada awalnya dilakukan tahun 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White di bawah pengarahan Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha yang dilakukan oleh kedua pakar ini mempunyai dampak studi yang panjang. Gaya kepemimpinan Iowa ini memainkan tiga style kepemimpinan, yakni:

- a. Otokratis, pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi.

- b. Demokratis, pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan, kepemimpinan ini mencoba untuk bersikap "objektif" di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit.
- c. Semaunya sendiri (*laissez faire*), gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin seperti ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki Iowa ini cenderung lebih ke kepemimpinan yang demokratis, guna untuk memudahkan dan memberikan keleluasaan kelompok dalam bertindak dengan beberapa pengarahan dari pemimpin tersebut.

## **2. Studi Kepemimpinan OHIO**

Gaya pemimpin Ohio ini dimulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atau rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Dari hasil kerja terdahulu berasumsi bahwa "kepemimpinan" selalu diartikan sama dengan kepemimpinan yang baik.

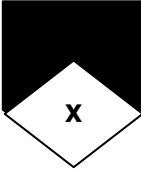
Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni:

- a. Struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), struktur ini menunjukkan pada perilaku pemimpin didalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya didalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas.
- b. Perhatian (*consideration*), struktur ini menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatandidalam hubungan kerja antara pemimpin dengan anggota stafnya.

Kedua perilaku ini digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio dengan menyebarkan Kuesioner yang ditujukan kepada aspek-aspek yang telah direncanakan sebelumnya.

### **3. Studi Kepemimpinan MICHIGAN**

Studi Michigan ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kerja kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Studi ini lebih cenderung kepada produktivitas kerja yang menitik beratkan pada demokratis kerja bukan pada otokratisnya. Sehingga, dimasukkannya rancangan riset (research design) dan derajat kontrol yang tinggi atas variabel nonpsikologis yang mungkin mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Misalnya bentuk pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan metode kerja terkendalikan semuanya (<https://wahyurama.wordpress.com/2012/06/06/studi-kepemimpinan-iowa-ohio-dan-michigan/>).



## **KONSEP, CIRI-CIRI DAN ASAS-ASAS KEPEMIMPINAN PANCASILA**

---

### **A. KONSEP KEPEMIMPINAN PANCASILA**

#### **1. Memiliki Keahlian**

Bagi suatu organisasi apapun, baik itu Negara, Partai Politik, LSM, Ormawa, OKP, dll yang ingin memperoleh kemajuan dalam bidang usahanya, maka kepemimpinan yang baik mutlak dibutuhkan bagi organisasi itu terutama memiliki keahlian dalam bidang tertentu, agar:

- a. Menghindarkan keputusan-keputusan yang bersifat untung-untungan/spekulatif, sehingga dapat diputuskan lebih terarah.
- b. Menghindarkan pengambilan keputusan yang tergesa-gesa.
- c. Menggunakan tenaga kerja dan alat produksi yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2. Menerapkan Prinsip-prinsip Manajemen**

Dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka seorang pemimpin harus dapat mengelola dan mengarahkan elemen-elemen yang ada secara baik dan teratur. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan suatu kerjasama yang harmonis di antara pimpinan dan bawahan. Untuk itulah dibutuhkan penerapan manajemen yang baik pula.

Dari uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan jalannya roda organisasi karena tanpa adanya faktor kepemimpinan yang berfungsi sebagai penggerak dalam

pelaksanaan segala kegiatan, maka pelaksanaan organisasi tidak akan berhasil.

- b. Di dalam kepemimpinan penting sekali adanya kerjasama, karena kerjasama dapat dikatakan sebagai kunci untuk suksesnya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya.

### **3. Memiliki Keyakinan Sebagai Pemimpin Pancasila**

Arti Kepemimpinan Pancasila adalah Kepemimpinan yang membawa masyarakat dalam kesadaran bermasyarakat, berbangsa dan bernegara berdasarkan Pancasila dan UUD'45. Keyakinan pemimpin Pancasila:

- a. Semangat Gotong Royong
- b. Semangat Nasionalisme
- c. Semangat Kekeluargaan
- d. Pembangunan Mengisi Kemerdekaan
- e. Pembangunan Falsafah Negara Pancasila
- g. Pembangunan Amalan Pancasila
- h. Pembangunan Fungsi Manajemen
- i. Pembangunan Memadu Budaya Tradisi dan Modernisasi
- j. Pembangunan Berazas Persatuan, Kesatuan, Kebersamaan

### **4. Berpedoman Pada Nilai Moral Pancasila**

Nilai Moral Pancasila Sebagai Sumber Kepemimpinan:

- a. Sila I:
  - Iman dan taqwa
  - Saling menghormati
  - Kebebasan ibadah

b. Sila II:

- Hak-hak dan kewajiban Azasi
- Toleransi dan kemanusiaan
- Kerjasama

c. Sila III:

- Patriotisme, Nasionalisme
- Persatuan, Kesatuan
- Bhinneka Tunggal Ika

d. Sila IV:

- Musyawarah, Mufakat
- Melaksanakan Putusan

e. Sila V:

- Gotong Royong
- Familier
- Damai

([https://www.kompasiana.com/vict\\_recht/5501a79aa3331198145118e6/konsep-kepemimpinan-pancasila](https://www.kompasiana.com/vict_recht/5501a79aa3331198145118e6/konsep-kepemimpinan-pancasila)).

## **B. CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN PANCASILA**

Ciri-ciri kepemimpinan Pancasila merupakan perpaduan antara pola pikir modern dengan pola pikir Pancasila.

### **1. Pola Pikir Modern:**

- a. Berorientasi jauh ke depan,
- b. Berlandaskan pola pikir ilmiah,
- c. Berpegang pada prinsip efisien dan efektif.

## **2. Pola Pikir Pancasila**

- a. Berasas kebersamaan atau integrakistik,
- b. Berasas kekeluargaan dan gotong royong,
- c. Berasas kesatuan dan persatuan dalam kebhinekaan,
- d. Berasas selaras, serasi dan seimbang,
- e. Berprinsip utama pada kepemimpinan Pancasila,
- f. Berpegang teguh pada nilai-nilai luhur Pancasila,
- g. Memberi tuntunan dalam membangun masyarakat Indonesia (Tim Penulis FISIP UT, 1999).

## **C. SEBELAS ASAS KEPEMIMPINAN PANCASILA**

Pancasila adalah falsafah negara, falsafah bangsa, dasar negara, pokok-pokok kaidah negara yang fundamental (staatfundamental norm) Kepemimpinan Pancasila pada dasarnya merupakan perpaduan pola pikir modern dan pola pikir yang bersumber dari Pancasila sebagai falsafah bangsa dengan bertumpu pada asas-asas:

### **1. Ing Ngarso Sing Tulodo (di depan memberikan teladan)**

Artinya, pemimpin yang baik adalah orang yang berani berjalan didepan untuk menjadi ujung tombak menghadapi rintangan dan bahaya. Dan dengan keberanian, ia harus sanggup bekerja paling berat sambil menegakan disiplin bagi diri sendiri maupun orang yang dipimpin. Pemimpin yang baik harus menjadi teladan dan dapat diteladani, ia mengabdikan diri untuk kepentingan umum dan tidak hanya pandai memberi perintah saja, tetapi juga bijaksana dalam memberikan petunjuk, nasihat, perlindungan dan pertimbangan.

## **2. Ing Madyo Mangun Karso (di tengah membangun motivasi dan kemauan)**

Artinya, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau terjun ditengah-tengah anak buahnya, dan merasa senasib sepenang-gungan, sanggup membangkitkan semangat juang dan motivasi dan etik kerja yang tinggi. Oleh karena itu, ia berada ditengah-tengah anak buahnya, ia tanggap, dan mampu berpikir untuk bertindak dengan cepat dan tepat sesuai situasi dan kondisi. Pemimpin tersebut menghayati kesulitan-kesulitan anak buahnya dan ikut merasakan peristiwa-peristiwa gawat, sedih bersama pengikutnya.

## **3. Tut Wuri Handayani (mendorong untuk berprakarsa)**

Artinya pada saat yang tepat seorang pemimpin harus sanggup berdiri dibelakang anak buah dalam artian bukan bersembunyi dibelakang pengikutnya atau mengekor dibalik kekuatan anak buahnya. Akan tetapi harus diartikan pemimpin tersebut mau memberi dorongan agar anak buahnya mau berprakarsa, berani berinisiatif, memiliki kepercayaan diri untuk berpartisipasi dan berkarya, serta tidak selalu bergantung kepada atasan.

## **4. Takwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa**

Artinya, seorang pemimpin dituntut tidak saja memiliki keyakinan beragama, tapi juga memiliki iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Ini berarti, adanya kesadaran bahwa setiap insan adalah sama kedudukannya dimata Tuhan, dan hal ini akan menyadarkan pemimpin bahwa ia bukanlah orang yang super, ia akan memiliki kasih sayang, belas kasih terhadap sesama dan semangat persaudaraan yang tinggi. Dan dengan keimanan serta ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa akan membawanya menjadi orang yang adil, jujur, benar, tekun dan sabar serta rendah hati (tidak sombong)

## **5. Waspada Purba Wisesa (waspada dan berkuasa)**

Artinya, seorang pemimpin dituntut untuk waspada (dari kata awas) yang berarti dapat melihat. Ini berarti dapat melihat gejala dengan jalan menguak tabir selubung, sehingga setiap peristiwa dapat ditelaah, dikaji dan dimaknai, dan menjadikan ia tidak raguragu, tidak takut dalam mengambil suatu keputusan. Awasi, juga mengandung pengertian waspada dan bijaksana. Waspada karena tajam penglihatannya, sehingga tahu sebelum terjadi sesuatu. Bijaksana, mengandung arti pandai, cakap, mahir, ahli, berpengalaman, cerdik sehingga ia merupakan pribadi yang memiliki kewibawaan untuk memimpin. Wasesa berarti keunggulan, kelebihan, atau kewibawaan disertai kekuasaan. Purba berarti mampu mengendalikan. Jadi purba wasesa berarti mengendalikan semua keunggulan dan kekuasaan.

## **6. Ambeg Paramarta**

Artinya, seorang pemimpin harus mempunyai sikap yang adil dan mampu membedakan hal-hal penting dan tidak penting, sehingga seseorang pemimpin harus mampu memilih mana yang harus didahulukan dan mana yang harus disusulkan kemudian, serta selalu bersikap adil.

## **7. Ambeg Prasaja (bersifat sederhana)**

Artinya, seorang pemimpin harus bersifat sederhana, terbuka, terus terang, tulus, lulus, ikhlas, benar dan penuh toleransi. Seorang pemimpin bersikap bersahaja artinya hidupnya tidak berlebih-lebihan dan tidak rakus.

## **8. Ambeg Satya (setia)**

Artinya seorang pemimpin harus bersifat setia, tepat janji antara kata dan perbuatan, ia harus dapat dipercaya karena jujur, lurus, tulus, setia dan bisa membuat senang orang.

### **9. Gemi Nastiti Ngati-Ati (hemat, teliti dan cermat)**

Artinya seorang pemimpin itu harus bersifat hemat, cermat, berhati-hati dan tidak boros, ia harus mampu melaksanakan semua pekerjaan dengan efektif dan efisien. Dan tidak hanya itu, ia juga harus meneliti dengan sangat hati-hati atas segala karya, perbuatan dan atau peristiwa. Berhati-hati juga berarti menggunakan nalar, cermat dan teliti, ia harus pandai mendugaduga apa yang paling baik dan menghindari terhadap hal-hal yang dapat menimbulkan kesusahan.

### **10. Belaka (terbuka, jujur)**

Artinya, pemimpin yang baik harus bersikap terbuka, dan selalu membuka komunikasi untuk menerima pandangan, pendapat, saran dan koreksi positif dan tidak merasa malu hati belajar dari lingkungan dan bawahan.

### **11. Legowo (ikhlas)**

Artinya, pemimpin yang baik itu harus bersikap rela dan tulus ikhlas serta setiap saat bersedia berkorban (<https://iismardeli30aia.wordpress.com/2013/12/09/sebelas-asas-kepemimpinan-pancasila/>).

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ariani, D.W., 2008; Manajemen Kualitas; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.
- Arif MS, 1985: Organisasi dan Manajemen; Penerbit Karunika, Jakarta.
- Dadang Supriyatna & Andi Silvana, 2007; Manajemen. Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Herry Suharyadi, 2000; Organisasi dan Manajemen Pemerintahan. Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Jimmy L Gaul, 1988; Manajemen Kepegawaian. Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Lumintang, Jimmy M.R., 2020; Gagasan dan Praktik Kepemimpinan SIKIP. LPPKM STT-IKAT, Jakarta.
- Manulang, Rahmat T., 2020; Leadership Reformation. Metanoia Pabolishing No. 7, Jakarta.
- Maoswell, Joh., 2016; The 360 Leader: Mengembangkan Pengaruh anda dari Posisi Manapun Dalam Organisasi. BIP, Jakarta.
- Rumahlatu, Jerry (2020); Kualitas Pemimpin dan Kepemimpinan. Penerbit LACMI, Bekasi.
- Rumahlatu, Jerry (2020); Menyemai Benih Pendidikan Kristen. Penerbit LACMI, Bekasi.
- Rumahlatu, Jerry (2020); Psikologi Kepemimpinan. Penerbit LACMI, Bekasi.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Manajemen (Teoritis & Praktis). Penerbit Insan Cendekia Mandiri, Solok.
- SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Organisasi dan Kepemimpinan. Penerbit Pustaka

Learning Center, Malang.

SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Perilaku Organisasi. Penerbit Insan Cendekia Mandiri, Solok.

SastroAtmodjo, Sunarno (2021); Teknik Proyeksi Bisnis. Penerbit Media Sain Indonesia, Bandung.

SastroAtmodjo S, (2021); Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan. Penerbit Pustaka Learning Center, Malang.

Simamora B, 2010: Pemasaran Strategik; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.

Subagyo P, 2010; Riset Operasi. Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.

Sugiarto & Suwardjono, 1998: Pengantar Manajemen; Universitas Terbuka, Jakarta.

Supriyatna D & A Sylvana, 2007; Manajemen; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.

Suwarsono, 2009; Manajemen Strategik; Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.

Tarwotjo & Harmanti, 1999; Kepemimpinan. Penerbit Universitas Terbuka, Jakarta.

Tim Penulis Modul FISIP UT, 2001; Pengembangan Organisasi. Penerbit Karunika, Universitas Terbuka, Jakarta.

Triono RA, 2012; Pengambilan Keputusan Manajerial: Teori dan Praktik

Untuk Manajer dan Akademisi; Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

INTERNET

<https://dhogerz.wordpress.com/2010/10/21/komunikasi-dalam-organisasi/organisasi/><https://dhogerz.wordpress.com/2010/10/21/komunikasi-->

<http://fachmixyz.blogspot.com/2014/11/bentuk-struktur-organisasi.html>

<http://herwanparwiyanto.staff.uns.ac.id/files/2009/05/komunikasi-dalam-organisasi.doc>

<http://modulmakalah.blogspot.co.id/2016/01/pengertian-dan-fungsi-komunikasi-dalam.html>

<https://vianisilv.wordpress.com/2014/03/17/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan-kepemimpinan/>

<https://wahyurama.wordpress.com/2012/06/06/studi-kepemimpinan-iowa-ohio-dan-michigan/>

[https://www.kompasiana.com/vict\\_recht/5501a79aa3331198145118e6/konsep-kepemimpinan-pancasila](https://www.kompasiana.com/vict_recht/5501a79aa3331198145118e6/konsep-kepemimpinan-pancasila)

<http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/06/desain-organisasi-dimensi-dan-bentuknya.html>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-dan-strategi-pengembangan-sdm/>

## **BIODATA PENULIS:**



Sunarno SastroAtmodjo lahir di Sragen Jawa Tengah. Pendidikan dan gelar yang pernah ditempuh/didapat: SR Modjoranu Sambi Sambirejo Sragen (1964), SMP Saverius II Sragen, SMA Tunas Djaja Surakarta (1970), Sarjana Muda Geologi UP Yogyakarta (1974), BPA UGM Yogyakarta (1978), Fakultas Geografi UGM Yogyakarta, Sarjana Biologi UGM Yogyakarta (1981), Diploma Pengelolaan Lingkungan UT Jakarta (1998), Magister Biologi FMIPA UI Depok (2002), Program Doktor PKLH UNJ Jakarta (2005), Sarjana Administrasi Negara/Publik UT Jakarta (2007), Sarjana Ilmu Pemerintahan UT Jakarta (2009), Sarjana Sosiologi UT Jakarta (2011), Sarjana Ekonomi UT Jakarta (2014), Magister Manajemen UIPM Malaysia (2017), Sarjana Teknik Perencanaan Wilayah dan Kota UT Jakarta (2017), Doktor Honoris Kausa Bidang Konservasi dari UIPM Malaysia (2020), Sarjana Ilmu Komunikasi UT Jakarta (2020),

Pernah bekerja di Ditjen Geologi Pertambangan Dep ESDM, Litbang Kehutanan Deptan, Ditjen Perikanan Deptan, Setjen Deptrans, Ditjen Kebudayaan Depdikbud, Deputi Destinasi Pariwisata Depbudpar.

Pernah sebagai nara sumber dalam + 40 seminar/lokakarya/workshop/diskusi pada Sektor Destinasi Pariwisata, serta sebagai penulis dalam + 40 tulisan di Bidang Pelestarian Kebudayaan.

Mengajar + 40 Mata Kuliah/Pelajaran di Bidang/Prodi/Laboratorium: Biologi, Pariwisata, Teknik Kimia Industri, Manajemen, Administrasi Negara, Geografi; di Fakultas Biologi UGM, Yayasan Penabur, Yayasan Strada, Yayasan PSKD, AKPAR Krisanti Mandiri, STP Sahid, PNJ (Poltek UI), Teknik Kimia Industri STMI Deperind RI, STIE

YPBI, STIE Pelita Bangsa, STIMA IMMI, STIAKIN, Yayasan Galatia, Yayasan PAB XIV Bekasi.

Belakangan terlibat sebagai Direktur CV Aneka Karya, Pemimpin Umum Media Online Pelangi Indonesia, Ketua Dewan Pakar Yayasan KKI, Ketua Dewan Pelindung PDHI, Ketua Umum Forum Komunikasi Konservasi, Ketua Umum IKKI.