

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Kepemimpinan**

Kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam

hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

### **1. Pengertian Pemimpin**

Secara etimologi pemimpin berasal dari kata dasar “pimpin” (lead) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalamnya terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin (rakyat) dan yang memimpin (imam). Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (leader) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk dapat bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Hendry Pratt Fairchild dalam Kartini Kartono (2006:38-39) mengemukakan bahwa :

“ Pemimpin dalam pengertian yang luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkahlaku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seseorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya”.

Menurut Miftah Thoha, (2007:27) pemimpin yang efektif yaitu:

“Pemimpin yang dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.”

B.H. Raven (1976) dalam Bernardine R. Wirjana dan Susilo Supardo (2005:4) mendefinisikan pemimpin sebagai “seseorang yang menduduki posisi di kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dari posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya”. Sedangkan D.O Sears dalam Bernardine R. Wijana dan Susilo Supardo, (2005:8) mengatakan bahwa “pemimpin adalah “seorang yang memulai suatu tindakan, memberi arah, mengambil keputusan, menyelesaikan perselisihan di antara anggota kelompok, memberi dorongan, menjadi panutan dan berada di depan dalam aktivitas-aktivitas kelompok”

Dahulu orang menyatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu merupakan bawaan psikologis yang dibawa sejak lahir, khusus ada pada dirinya dan tidak dipunyai oleh orang lain sehingga disebut sebagai Born Leader (dilahirkan sebagai pemimpin). Oleh karena itu, kepemimpinannya tidak perlu diajarkan pada dirinya dan tidak bisa ditiru oleh orang lain. Born Leader (dilahirkan sebagai pemimpin) dianggap memiliki sifat-sifat unggul dan unik yang dibawa sejak lahir dan tidak dimiliki atau tidak dapat ditiru oleh orang lain. Namun di zaman modern seperti sekarang, dengan berbagai kegiatan yang serba teknis dan kompleks, dimana-mana juga selalu dibutuhkan pemimpin. Pemimpin-pemimpin yang demikian harus dipersiapkan, dilatih, dididik dan dibentuk secara terencana serta sistematis. Seorang pemimpin (leader) dalam penerapannya mengandung konsekuensi

terhadap dirinya, antara lain; harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (decision making), harus berani menerima resiko sendiri; dan harus berani menerima tanggung jawab sendiri (the principle of absoluteness of responsibility). Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pemimpin merupakan pribadi yang spesial, terpilih, berwibawa dan memiliki kelebihan, sehingga mampu memotivasi serta mempengaruhi individu atau kelompok untuk hal-hal tertentu.

## **2. Pengertian Kepemimpinan**

Anagora (1992) dalam Harbani (2008:5) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.”

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi

Stoner dan Freeman dalam Pasolong (2010:35). Mengemukakan unsur-unsur kepemimpinan adalah:

- a) Adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut.
- b) Distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi.
- c) Legitimasi diberikan kepada pengikut.
- d) Pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

“Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan.”

Dari pengertian di atas, maka pemimpin pada hakikatnya merupakan seorang yang mempunyai kemampuan untuk menggerakkan orang lain sekaligus mampu mempengaruhi orang tersebut untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin yang dimaksud dalam kajian ini adalah Bupati sebagai Kepala Daerah Lampung Selatan . Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memimpin secara profesional dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang menurutnya dipandang efektif dalam pengelolaan organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya.

### **3. Fungsi Kepemimpinan**

Pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas nya harus berpedoman dan menerapkan pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa

setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.  
Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultatif.  
Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.
3. Fungsi Partisipasi.  
Dalam menjaikan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
4. Fungsi Delegasi  
Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan ssorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini,

harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

#### 5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak kearah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah:

1. Selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan
2. Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar.
3. Sebagai komunikator yang efektif.
4. Sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Efektivitas kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi. Namun demikian, belum terdapat kesepakatan tentang kriteria efektivitas kepemimpinan seseorang. Akan tetapi nampaknya telah diakui secara luas bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan salah satu kriteria utamanya. Yang dimaksud kemampuan mengambil keputusan adalah jumlah keputusan yang diambil yang bersifat praktis, realistis, dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Kriteria lain yang dapat dan biasa digunakan adalah berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki menurut (Sondang P Siagian, 1994:47-48) adalah:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi,
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif,
4. Mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam , terutama dalam menangani situasi konflik,
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Kartini Kartono (2003: 81) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.



Dengan mencermati kondisi saat ini, kepemimpinan abad dua puluh satu kemungkinan akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Kondisi demikian menuntut penyesuaian atau bahkan perubahan kemampuan pribadi pemimpin. Pemimpin era mendatang dalam pemikiran Edgar H Schein akan lebih banyak memiliki karakteristik:

Tingkat persepsi dan wawasan yang luar biasa terhadap realita dunia,

1. Tingkat motivasi yang luar biasa,
2. Kekuatan emosional,
3. Keterampilan baru dalam menganalisis asumsi kultural, mengidentifikasi asumsi fungsional dan disfungsional,
4. Kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain serta menarik partisipasi mereka,
5. Kemauan dan kemampuan untuk membagi kekuasaan serta kontrol.

Dengan demikian, pemimpin pada era mendatang adalah orang dengan karakteristik tersebut, yang dapat memimpin juga menjadi pengikut, menjadi sentral dan marginal, menjadi hirarkial di atas dan di bawah, dan menjadi individualistis dan pemain tim. Pemimpin era mendatang adalah seseorang yang menciptakan suatu budaya atau sistem nilai yang berpusat pada prinsip-prinsip seperti pemberdayaan, kepercayaan, ketulusan, pelayanan, persamaan, keadilan, integritas, kejujuran, dan *self evidence*.

#### 4. Peran Pemimpin

Menurut pendapat Stodgil dalam Sugiyono, (2006:58) ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
3. *Roduct emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
5. *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
6. *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
7. *Initation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
8. *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.

#### 5. Karakteristik Pemimpin

Kepemimpinan mungkin hanya terbentuk dalam suatu lingkungan yang secara dinamis melibatkan hubungan di antara sejumlah orang.

Kongkritnya, seorang hanya biasa mengklaim dirinya sebagai seorang pemimpin jika ia memiliki sejumlah pengikut. Selanjutnya antara para pemimpin dan pengikutnya terjalin ikatan emosional dan rasional menyangkut kesamaan nilai yang ingin disebar dan ditanam serta kesamaan tujuan yang ingin dicapai. Walaupun dalam realitasnya sang pemimpinlah yang biasanya memperkenalkan atau bahkan merumuskan nilai dan tujuan. Dalam kepemimpinan ada beberapa unsur dan karakter yang sangat menentukan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi.

Menurut Gibb dalam Salusu (2006:203), ada empat elemen utama dalam kepemimpinan yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu Pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin, Kelompok, Pengikut yang muncul dengan berbagai kebutuhannya, sikap serta masalah-masalahnya, dan situasi yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok. Selanjutnya Blake dan Mounton dalam Salusu (2006:204-205), menawarkan enam elemen yang dianggapnya dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan. Tiga elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu *Initiative*, *Inquiry* dan *Advokasi*. Tiga elemen yang lainnya yaitu, *Conflict Solving*, *Decision making*, dan *Criticque*. Berhubungan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk dapat mencapai hasil yang benar. Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut :

1. *Inisiatif*. Seorang pemimpin akan mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu yang dikerjakan.
2. *Inquiry* (menyelidiki). Pemimpin membutuhkan yang komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.
3. *Advocacy* (Dukungan atau Dorongan). Aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan mengambil keputusan di antar para eksekutif dalam organisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu untuk mempertahankannya.
4. *Conflict Solving* (memecahkan Masalah). Apabila timbul masalah atau konflik dalam organisasi, maka sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari sumber dari konflik tersebut, dan menyelesaikannya dengan musyawarah untuk mufakat.
5. *Decision Making* (Pengambilan Keputusan). Keputusan yang dibuat hendaknya keputusan yang baik, tidak mengecewakan, tidak membuat frustrasi, yaitu keputusan yang dapat memberi keuntungan bagi banyak orang.
6. *Critique* (Kritik). Kritik disini sebagai proses mengevaluasi, menilai dan jika sesuatu yang telah diperbuat itu baik adanya maka

tindakan serupa untuk masa-masa mendatang mungkin sebaiknya tetap dijalankan.

Dalam Ryaas Rasyid (2000:37) dijelaskan beberapa karakter kepemimpinan yang berbeda satu sama lain, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang Sensitif

Kepemimpinan ini ditandai dengan adanya kemampuan untuk secara dini memahami dinamika perkembangan masyarakat, mengenai apa yang mereka butuhkan, mengusahakan agar ia menjadi pihak pertama yang memberi perhatian terhadap kebutuhan tersebut. Dalam karakter kepemimpinan tersebut, kemampuan berkomunikasi daripada pemimpin pemerintahan yang disertai pada penerapan transformasi di dalam proses pengambilan keputusan merupakan prasyarat bagi pemerintah dalam mengemban segala tugas-tugasnya.

2. Kepemimpinan yang Responsif

Dalam konteks ini, pemimpin lebih aktif mengamati dinamika masyarakat dan secara kreatif berupaya memahami kebutuhan mereka, maka kepemimpinan yang responsif lahir lebih banyak berperan menjawab aspirasi dan tuntutan masyarakat yang disalurkan melalui berbagai media komunikasi, menghayati suatu sikap dasar untuk mendengar suara rakyat, mau mengeluarkan energi dan menggunakan waktunya secara cepat untuk menjawab pertanyaan, menampung setiap keluhan, memperhatikan setiap tuntutan dan memanfaatkan setiap dukungan masyarakat tentang suatu kepentingan umum.

3. Kepemimpinan yang Defensif

Karakter kepemimpinan ini ditandai dengan sikap yang egoistik, merasa paling benar, walaupun pada saat yang sama memiliki kemampuan argumentasi yang tinggi dalam berhadapan dengan masyarakat. Komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat cukup terpelihara, tetapi pada umumnya pemerintah selalu mengambil posisi sebagai pihak yang lebih benar, lebih mengerti. Oleh karena itu, keputusan dan penilaiannya atas sesuatu isu lebih patut diikuti oleh masyarakat. Posisi masyarakat lemah, sekalipun tetap tersedia ruang bagi mereka untuk bertanya, menyampaikan keluhan, aspirasi dan lain sebagainya. Karakter kepemimpinan semacam ini bisa berhasil dalam jangka waktu tertentu. Tetapi ketika berhadapan dengan masyarakat yang semakin berkembang, baik secara sosial-ekonomi maupun secara intelektualitas, karakter defensif ini akan sulit untuk melakukan manufer.

#### 4. Kepemimpinan yang Represif

Karakter kepemimpinan ini cenderung sama egois dan arogannya dengan karakter kepemimpinan defensif, tetapi lebih buruk lagi karena tidak memiliki kemampuan argumentasi atau justifikasi dalam mempertahankan keputusan atau penilaiannya terhadap suatu isu ketika berhadapan dengan masyarakat. Karakter kepemimpinan yang represif ini secara total selalu merupakan beban yang berat bagi masyarakat. Ia bukan saja tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan berbagai masalah fundamental dalam masyarakat, tetapi bahkan cenderung merusak moralitas masyarakat. Singkaynya kepemimpinan yang represif ini lebih mewakili sifat diktatorial.

### 6. Tipe – Tipe Pemimpin

#### 1. Berdasarkan sikap pemimpin terhadap kekuasaan dan organisasi

dikenal 5 tipe pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Climbers, ialah tipe pemimpin yang selalu haus akan kekuasaan, prestige dan kemajuan diri, berusaha maju terus menerus dengan kekuasaan sendiri, oportunistis, agresif, suka dan mendorong perubahan dan perkembangan dan berusaha berombak terus menerus.
2. Conservers, ialah tipe pemimpin yang mementingkan jaminan dan keenakan, mempertahankan statusquo memperkuat posisi yang telah dicapai, menolak perubahan, defensifda statis. Tipe ini biasanya terdapat pada middle management atau dimiliki oleh parapejabat yang sudah lanjut usia.
3. Zealots, ialah tipe pemimpin yang bersemangat untuk memperbaiki organisasi, mengutamakan tercapainya tujuan, mempunyai visi, menyendiri aktif, agresif, bersedia menghadapi segala permusuhan dan pertentangan, tegas, mempunyai dorongan

yang keras untuk maju, tidak sabaran untuk mengadakan perbaikan dan menentukan sesuatu yang baru, mementingkan kepekaan daripada human relations.

4. *Advocates*, ialah tipe pemimpin yang ingin mengadakan perbaikan organisasi, terutama bagiannya sendiri, mementingkan kepentingan keseluruhan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, pejuang yang gigih dan bersemangat untuk kepentingan orang-orang dan programnya, bersedia menghadapi pertentangan apabila mendapat dukungan dari kolega-koleganya, sangat responsif terhadap ide-ide dan pengaruh orang lain, keluar bersedia mempertahankan kelompok dengan tindakan partisan, ke dalam bersikap jujur dan tidak menyebel.
5. *Statesmen*, ialah tipe pemimpin yang mementingkan tujuan organisasi secara keseluruhan dan misi organisasi, berusaha berdiri di atas kepentingan-kepentingan, tidak menyukai pertentangan yang merugikan pihak-pihak yang bersangkutan, berusaha mempertemukan pertentangan.

## 2. Tipe-tipe Berdasarkan Kekuasaan

Dalam hubungannya dengan kekuasaan, tipe pemimpin dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. *Autoraic leader*, ialah tipe pemimpin yang menggantungkan terutama pada kekuasaan formalnya, organisasi dipandang sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, hak dan wewenang adalah milik pribadi.

Leadership adalah hak pribadi, bawahan adalah alat, ia harus mengikuti saja, tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, tidak mau menerima kritik, saran atau pendapat, tidak mau berunding dengan bawahan, keputusan diambil sendiri, memusatkan kekuasaan untuk mengambil keputusan, mempergunakan intimidasi, paksaan atau kekuatan dan mengagungkan diri.

- 2) *Participative leader*, juga disebut pemimpin yang demokratis, ialah tipe pemimpin yang memandang manusia adalah manusia yang termulia, memimpin dengan persuasi dan memberikan contoh, memperhatikan perasaan pengikut, mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi pengikut, mengutamakan kepentingan organisasi dan kepentingan pengikut, senang menerima saran, pendapat atau kritik, menerima partisipasi informil dari kelompok, memanfaatkan pendapat-pendapat kelompok, menunggu persetujuan kelompok, menunggu persetujuan kelompok, berunding dengan pengikut, mengutamakan kerja sama, mendesentralisasikan wewenang, memberikan kebebasan untuk bawahan untuk bertindak, menstimulir inisiatif, mendorong partisipasi pengikut dalam pengambilan keputusan, memberikan informasi yang luas kepada pengikut, membuat pengikut lebih sukses.



3. Free rein leader, disebut juga pemimpin yang liberal, ialah tipe pemimpin yang menghindari kekuasaan, tergantung pada kelompok anggota, kelompok memotivasikan diri sendiri, hanya bertindak sebagai perantara dengan dunia luar untuk menyajikan informasi kepada kelompok, tidak berhasil memahami sumbangan management, tidak dapat memahami peranan motivasi yang diberikan dan melakukan pengendalian yang minimal.

### 3. Tipe-Tipe Berdasarkan Orientasi Pemimpin

Tipe-tipe berdasarkan orientasi pemimpin, terdiri dari dua golongan pemimpin, yaitu pemimpin yang berorientasi pada pengikut atau pegawai, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi.

### 4. Tipe-tipe Berdasarkan Cara Memotivasi

Dalam hal ini, terbagi dalam tipe pemimpin yang positif dan pemimpin yang negatif. Pemimpin yang negatif, ialah tipe pemimpin yang menekankan kepada perangsang yang bersifat negatif, misalnya ancaman, hukuman dan lain-lain. Sedangkan tipe pemimpin yang positif, ialah pemimpin yang dalam memotivasikan pengikutnya menekankan pada pemberian hadiah.

5. Tipe-tipe Berdasarkan Segi Landasan yang Dipergunakan Untuk Mempengaruhi Pengikut. Dari segi landasan yang dipergunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi pengikut, dapat diklasifikasikan pemimpin dalam 3 kategori sebagai berikut:

1. Pemimpin tradisional, berusaha mempengaruhi pengikutnya berdasarkan tradisi yang ada.
2. Pemimpin yang kharismatik, mempergunakan kharismanya (kesaktian,kekuatan gaib).
3. Pemimpin rasional, kadang-kadang disebut pemimpin birokratis oleh karena pemimpin tipe ini biasanya terdapat di dalam organisasi birokratis, mempergunakan rasio untuk mempengaruhi pengikutnya.

#### 6. Tipe-tipe Pemimpin Berdasarkan Kepribadiannya

Tipe-tipe pemimpin berdasarkan kepribadiannya terdiri dari 6 macam sebagai berikut:

1. Tipe ekonomis, tipe yang perhatiannya dicurahkan kepada segala sesuatu yang bermanfaat dan praktis.
2. Tipe aesthetis, yaitu tipe yang berpendapat bahwa nilai yang tertinggi terletak pada harmoni dan individualitas.
3. Tipe teoritis, yaitu tipe yang perhatian utamanya ialah menemukan kebenaran hanya untuk mencapai kebenaran, perbedaan dan rasionalitas.
4. Tipe sosial, yakni tipe pecinta orang lain, tujuan akhirnya adalah orang lain. Berhubungan dengan sifatnya yang ramah tamah, simpatik, dan tidak mementingkan diri sendiri.
5. Tipe politis, yaitu tipe yang perhatian utamanya diarahkan kepada kekuasaan, menginginkan kekuasaan perseorangan, pengaruh dan reputasi.

6. Tipe religious, yaitu tipe yang berpendapat bahwa bahwa nilai yang tertinggi ialah pengalaman yang memberikan kepuasan tertinggi dalam kehidupan spritual dan bersifat mutlak.

## 7. Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama – sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Jadi harus ada pemimpin demi sukses dan efisien kerja. Untuk bermacam-macam usaha dan kegiatan manusia yang jutaan banyaknya ini diperlukan upaya yang terencana dan sistematis untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin-pemimpin baru. Para ahli banyak yang mengemukakan tentang definisi kepemimpinan seperti yang di tulis Kartono (2003:31) dalam bukunya yang berjudul *Pemimpin dan Kepemimpinan* :

1. Menurut Tead Terry Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.
2. Menurut Young Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.
3. Menurut Prof. Dr Mar'a kepemimpinan juga merupakan suatu seni untuk memunculkan kerelaan dan ketundukan, Kepemimpinan sebagai penggunaan terarah berpengaruh, dan sebagai satu instrumen untuk membentuk kelompok, sesuai dengan kemauan pemimpin

Moejiono Imam dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Keorganisasian* juga berpendapat :

“Kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu

yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (compliance induction theorist) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin” (Moejiono, 2002:15).

Ahli kepemimpinan lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1983:123). selajutnya menurut Robbins (2002:163) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Kemudian menurut Ngalm Purwanto (1991:26) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama (Jarmanto,1983:78). George R. Terry berpendapat Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. ( Sutarto, 1998 : 17)

Kemudian Hersey menambahkan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi individual lain atau kelompok. Seorang pemimpin harus memadukan unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, ciri kepribadian dan kemampuan sosial untuk bisa mempengaruhi perilaku orang lain.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

G.R Terry dalam Kartini Kartono (2003 : 71) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Teori otokratis

Menurut teori ini kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Disini sang pemimpin melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan dapat berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu ingin untuk menjadi pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi, oleh karna itu dia disebut *Otokrat keras*. Ciri-cirinya adalah:

1. Memberikan perintah-perintah yang dipaksakan, dan harus dipatuhi.
2. Menentukan *policies*/kebijakan untuk semua pihak, tanpa berkonsultasi dengan para anggota.
3. Tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang kepada anggotanya, akan tetapi hanya memberitahukan langkah-langkah yang harus segera mereka lakukan.
4. Memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap kelompoknya dengan inisiatif sendiri.

Sang pemimpin juga selalu menjauhkan diri dari kelompoknya sebab dia menganggap dirinya sendiri sangat istimewa “eksklusif”.

#### 2. Teori Laissez Faire

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau anggotanya.

Pemimpin *laissez faire* pada intinya bukanlah bukanlah seorang pemimpin seperti pengertian pemimpin yang sebenarnya , malainkan pemimpin disini hanyalah sebagai simbol saja.

### 3. Teori kelakuan Pribadi

Dalam teori ini dinyatakan bahwa seorang pemimpin itu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi, dengan kata lain bahwa seorang pemimpin itu harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, “tahu gelagat” dan mempunyai daya lenting yang tinggi karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk mengatasi suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama didalam runtunan waktu yang berbeda. Pola tingkah laku pemimpin tersebut erat kaitannya dengan:

1. bakat dan kemampuannya,
2. kondisi dan situasi yang dihadapinya,
3. *good-will* atau keinginan untuk memutuskan dan memecahkan permasalahan yang timbul, derajat supervisi dan ketajaman evaluasinya

### 4. Teori Sifat Orang-orang Besar

Dalam teori ini, ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki *intelegensi* tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi.

### 5. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, malaise, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya selalu akan memunculkan suatu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu.

Maka pemimpin harus bersifat multi-dimensional serbabisa dan serba terampil agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan dunia bisnis yang cepat berubah. Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari tiga elemen dasar, yaitu *pemimpin - pengikut-situasi* .

### 6. Teori Humanistik

Teori ini lebih menekankan pada prinsip kemanusiaan. Teori humanistic biasanya dicirikan dengan adanya suasana saling menghargai dan adanya kebebasan. Teori Humanistik dengan para pelopor Argyris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan “motivated organism”. Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari

kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya didalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, didalam Teori Humanistik, terdapat tiga variabel pokok, yaitu;

1. Kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuan-nya.
2. Organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan.
3. Interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. Blanchard, Zigarmi, dan Drea bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang lain.

## **8. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dipicu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Macam-macam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Menurut Stoner dalam Pasolong (2010:67) gaya kepemimpinan itu dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otokratis

Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin menentukan sendiri "policy" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri, namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Keputusan dapat diambil secara tepat.
- b. Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan kerja, dan kurang kecakapan.
- c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah :

- a. Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
- b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
- c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
- d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

## 2. Kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dan kondisi yang tepat, akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "human relation" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.



Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah :

- a. Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk mengadakan kontrol terhadap supervisor.
- b. Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
- c. Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
- d. Ada kesempatan untuk mengisi kebutuhan egoistisnya.
- e. Lebih matang dan bertanggungjawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Kelemahannya adalah :

- a. Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
- b. Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
- c. Memberikan persyaratan tingkat "skilled" (kepandaian) yang relative tinggi bagi pimpinan.
- d. Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena jika tidak dapat menimbulkan perselisihpahaman.

### 3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebiiaan oraanisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya pasif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruhnya kepada bawahannya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini:

- a. Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
- b. Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah :

- a. Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah

tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.

- b. Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
- c. Kelompok dapat mengkambinghitamkan sesuatu, kurang stabil, frustrasi, dan merasa kurang aman.

2. Menurut Paramudji dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Pemerintah di Indonesia*, (2014 : 123) bahwa gaya-gaya kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

### 1. Gaya Motivasi

Pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan menggunakan motivasi, baik berupa imbalan ekonomis dengan memberikan hadiah yang bersifat positif maupun ancaman yang bersifat negatif.

### 2. Gaya Pengawasan

- a. Berorientasi kepada pegawai, di mana pemimpin selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat. Pemimpin mengakui kebutuhan-kebutuhan mereka, mengakui keagungan manusia mereka.
- b. Berorientasi pada produksi, di mana pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metode-metodenya dengan melalui perbaikan serta penyesuaian tenaga kerja terhadap metode tersebut dan diharapkan dapat mencapai hasil yang maksimal.

### 3. Gaya Kekuasaan

Pemimpin cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang serta bagaimana cara ia menggunakan kekuasaannya. Antara lain :

#### a. Gaya bebas

Yaitu pemimpin hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindari diri dari penggunaan paksaan atau tekanan. Dalam hal ini pemimpin lebih banyak memberikan kebebasan kepada pengikutnya untuk menentukan tujuannya, sehingga seringkali pemimpin hanya bertindak sebagai perantara saja dengan dunia luar untuk menyajikan informasi kepada kelompok.

#### b. Gaya Partisipatif

Yaitu pemimpin sebagai makhluk yang bermartabat dan terus menghormati hak-haknya. Mengutamakan kepentingan organisasi dan kepentingan pengikut daripada kepentingan si pemimpin, suka memberikan saran, kritik, pendapat serta mendorong kelompok untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada para pengikut.

c. Gaya Otokratik

Yaitu pemimpin yang menggantungkan kepada kekuatan *formalnya*, organisasi dipandang sebagai milik pribadi. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang demikian biasanya tidak mau menerima kritik, saran atau pendapat dan tidak mau berunding dengan bawahan atau para pengikutnya.

3. Menurut Gatto (1992) gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Gaya direktif. Pemimpin yang menganut gaya direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah otoriter.
2. Gaya konsultatif. Gaya ini dibangun diatas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Dalam gaya ini, fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.
3. Gaya partisipatif. Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Dalam gaya ini, pemimpin cenderung memberi kepercayaan kepada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Dan kontak konsultatif tetap berjalan.
4. Gaya *free-rein* atau gaya delegasi, yaitu gaya yang mendorong kemampuan para staf untuk mengambil inisiatif. Dalam gaya ini kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

## B. Konflik

Konflik merupakan hal yang terjadi secara sosial dan merupakan hal yang biasa terjadi dalam masyarakat, walau pun terkadang terjadi konflik yang memiliki akibat besar. Konflik juga terkadang memiliki manfaat setelah terjadinya konflik, terkadang setelah terjadi konflik terjadinya kesenjangan yang semakin memberi jarak antar yang berkonflik, selain itu setelah terjadi

konflik terkadang terjadi rasa solidaritas yang semakin baik, lebih dari saat sebelum terjadi konflik.

Ramlan Subakti (1992:149) mengatakan, “konflik mengandung pengertian “benturan”, seperti perbedaan pendapat, persaingan, dan pertentangan antara individu dan individu, kelompok dan kelompok, dan antara individu atau kelompok dengan pemerintah.

Konflik banyak dipersepsi dan diperlakukan sebagai sebuah sumber bencana. Konflik banyak dipahami sebagai keadaan darurat yang tidak mengancam. Sedapat mungkin dihindari dan dicegah. Berbeda dengan pandangan tersebut, pendekatan kritis terhadap konflik lebih menempatkan konflik sebagai suatu relitas sosial dan merupakan bagian yang dibutuhkan dalam proses perubahan sosial. Konflik secara “anatomis” dipahami tidak hanya memiliki satu warna atau satu dimensi saja. Konflik memiliki banyak warna atau multidimensi  
Boedhi Wijardjo dan Herlambang Perdana (2001:6)

Dalam interaksi sosial antara individu atau antara kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah. Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya.

### **1. Fase Konflik**

Konflik tidak muncul seketika dan langsung menjadi besar. Konflik itu berkembang secara bertahap. Kemunculan konflik dikatakan oleh Early

Signs. Ng (2003 : 54) menunjukkan tanda-tanda awal yaitu ada perdebatan yang berkelanjutan, ada ekspresi perasaan negatif yang berulang-ulang, terganggunya komunikasi, dan lain sebagainya, namun disini akan dijelaskan mengenai 5 tahap dari perkembangan konflik.

Tahap-tahap perkembangan konflik dalam kelompok:

### 1. Disagreement

Disagreement adalah ketidakcocokan atau perbedaan pendapat antar individu. Hal ini dapat menjadi bibit atau penyebab awal konflik.

Perlu segera diidentifikasi disagreementnya:

- a. Apakah benar-benar ada atau sekedar kesalahpahaman
- b. Apakah perlu segera ditangani atau terselesaikan sendiri
- c. Jika benar-benar ada dan menyangkut beberapa faktor situasional minor

### 2. Confrontation

Dua orang atau lebih saling bertentangan. Diakhir tahap ini, tingkat koalisi (sub kelompok dalam kelompok) dimana anggota kelompok menjadi terpolarisasi (membentuk blok-blok).

### 3. Escalation

Konflik dapat dipahami sebagai proses yang bergerak dari tingkat paling rendah ke tingkat yang lebih tinggi, ke tingkat yang lebih tinggi lagi, dan seterusnya hingga tingkat yang paling tinggi. Konflik umumnya berlangsung susul menyusul dari satu fase ke fase berikutnya. Di sini dapat dilihat bahwa jika tidak ditangani dengan baik, sebuah konflik dapat melahirkan konflik baru dengan intensitas yang lebih tinggi. Yang

biasanya meningkat adalah intensitas kekerasannya, jumlah aktornya (semakin banyak sekutu, semakin banyak pasukan), teknik dan persenjataan (dari tangan kosong ke batu, ke parang, ke pistol, ke bom, dan seterusnya, serta kerumitan masalahnya).

Setiap fase memiliki titik puncak terjadinya kekerasan. Penting diingat bahwa konflik selalu memiliki ‘periode tenang’ antara satu puncak ronde dengan awal ronde berikutnya. Periode ini, di mana semua pihak sudah melewati puncak konflik, adalah waktu terbaik untuk mengintervensi konflik. Jika momentum intervensi ini dilewatkan, periode tenang dapat berubah menjadi ‘masa persiapan’, di mana pihak-pihak yang berkonflik menyiapkan segenap kekuatan guna memasuki ronde konflik berikutnya (misalnya dengan menghimpun pasukan atau menambah senjata baru).

Pada titik ini, dapat disimpulkan bahwa periode tenang adalah periode yang sangat menentukan apakah konflik yang ada akan mengalami eskalasi atau de-eskalasi. Hal ini tergantung pada efektivitas intervensi yang dilakukan pada periode tenang.

#### 4. Deescalation

Berkurang atau menurunnya konflik anggota mulai sadar waktu dan energi yang terbuang sia-sia dengan berdebat.

Mekanisme pengolahan konflik:

- a. Negosiasi : secara interpersonal dengan asumsi bahwa tiap orang akan mendapatkan keuntungan dengan adanya situasi.

- b. Membangun kepercayaan : dengan mengkomunikasikan keinginan individu secara hati-hati dan harus konsisten antara apa yang diucapkan dengan perilakunya.

## 5. Resolution

Setiap konflik sampai pada tahap ini, tahap dimana menemukan jalan keluar dari permasalahan, tetapi terkadang beberapa pihak tidak puas dengan hasilnya.

Louis R. Pondy (dalam George & Jones, 1999:660) merumuskan lima fase konflik yang disebut "Pondys Model of Organizational Conflict".

Menurutnya, konflik berkembang melalui lima fase secara beruntun, yaitu:

1. Tahap I, Konflik terpendam. Konflik ini merupakan bibit konflik yang bisa terjadi dalam interaksi individu ataupun kelompok dalam organisasi, oleh karena set up organisasi dan perbedaan konsepsi, namun masih dibawah permukaan. Konflik ini berpotensi untuk sewaktu-waktu muncul ke permukaan.
2. Tahap II, Konflik yang terpersepsi. Fase ini dimulai ketika para aktor yang terlibat mulai mengkonsepsi situasi-situasi konflik termasuk cara mereka memandang, menentukan pentingnya isu-isu, membuat asumsi-asumsi terhadap motif-motif dan posisi kelompok lawan.
3. Tahap III, Konflik yang terasa. Fase ini dimulai ketika para individu atau kelompok yang terlibat menyadari konflik dan merasakan pengalaman-pengalaman yang bersifat emosi, seperti kemarahan, frustrasi, ketakutan, dan kegelisahan yang melukai perasaan.
4. Tahap IV, Konflik yang termanifestasi. Pada fase ini salah satu pihak memutuskan bereaksi menghadapi kelompok dan sama-sama mencoba saling menyakiti dan menggagalkan tujuan lawan. Misalnya agresi terbuka, demonstrasi, sabotase, pemecatan, pemogokan dan sebagainya.
5. Tahap V, Konflik sesudah penyelesaian. Fase ini adalah fase sesudah konflik diolah. Bila konflik dapat diselesaikan dengan baik hasilnya berpengaruh baik pada organisasi (fungsional) atau sebaliknya (disfungsional).

## 2. Penyebab Konflik

Setiap manusia memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.

Teori-teori mengenai berbagai penyebab konflik menurut Simon Fisher, Jawed Ludin (2001:52) yaitu:

### 1. Teori Hubungan Masyarakat.

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Sasaran yang ingin dicapai teori ini adalah:

- a) Meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok-kelompok yang mengalami konflik.
- b) Mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada di dalamnya.

### 2. Teori Negosiasi Prinsip

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik. Sasaran yang ingin dicapai teori ini adalah:

- a) Membantu pihak-pihak yang mengalami konflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu, dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan-kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap.
- b) Melancarkan proses pencapaian kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

### 3. Teori Kebutuhan Manusia

Berasumsi bahwa konflik yang berakar dalam disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia – fisik, mental, dan sosial – yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi sering merupakan inti pembicaraan. Sasaran yang ingin dicapai teori ini adalah:

- a. Membantu pihak-pihak yang mengalami konflik untuk mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, dan menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu.



- b. Agar pihak-pihak yang mengalami konflik mencapai kesepakatan untuk memenuhi kebutuhan dasar semua pihak.

#### 4. Teori Identitas

Berasumsi bahwa konflik disebabkan karena identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan. Sasaran yang ingin dicapai teori ini adalah:

- a) Melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik mereka diharapkan dapat mengidentifikasi ancaman-ancaman dan ketakutan yang mereka rasakan masing-masing dan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.
- b) Meraih kesepakatan bersama yang mengakui kebutuhan identitas pokok semua pihak.

#### 5. Teori Kesalahpahaman Antarbudaya

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Sasaran yang ingin dicapai teori ini adalah:

- a) Menambah pengetahuan pihak-pihak yang mengalami konflik mengenai budaya pihak lain.
- b) Mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain.
- c) Meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.

#### 6. Teori Transformasi Konflik

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah-masalah sosial, budaya dan ekonomi. Sasaran yang ingin dicapai teori ini adalah:

- a) Mengubah berbagai struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan, termasuk kesenjangan ekonomi.
- b) Meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antara pihak-pihak yang mengalami konflik.
- c) Mengembangkan berbagai proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi dan pengakuan.

### 3. Manajemen Konflik

Konflik merupakan unsur yang dibutuhkan untuk mengembangkan organisasi, jika organisasi ingin terus hidup dan tumbuh, karena konflik itu sendiri tumbuh dari sebuah kedinamisan manusia dan sulit untuk dihindari dalam proses kehidupannya. Maka seni dari manajemen konflik

atau seni memimpin dalam situasi dan kondisi konflik sangatlah penting dan merupakan tugas yang paling berat dan paling sukar bagi mereka terutama bagi para pemimpin.

Menurut Kartini Kartono (2003:220), Manajemen Konflik dapat dijalankan dengan cara sebagai berikut:

1. Membuat standar-standar penilaian
2. Menemukan masalah-masalah kontroversial dan konflik-konflik
3. Menganalisa situasi dan mengadakan evaluasi terhadap konflik
4. Memiliki tindakan-tindakan yang tepat untuk melakukan koreksi terhadap penyimpangan dan kesalahan-kesalahan.

Jika sikap yang berbeda, tujuan atau sasaran individu maupun kelompok yang tidak sama, dan segala macam perbedaan lainnya bisa diperbesar dan diperkuat sehingga menambah semakin kuatnya ketegangan, dan gesekan atau friksi-friksi dan konflik-konflik dengan sendirinya akan menjadi semakin meruncing. Maka akan menjadi masalah yang cukup penting bagi pemimpin besar maupun kecil untuk menemukan teknik-teknik guna merangsang konflik secara interpersonal atau kelompok, atau bahkan sekaligus mengendalikannya, serta mampu menyelesaikan secara sistematis tanpa menimbulkan banyak korban dan kesusahan terhadap pihak lain.

### C. Kepemimpinan dalam Konflik

Banyak yang dilihat dari kualitas seorang pemimpin yaitu kemampuan untuk melihat apa yang terjadi, kepekaan yang tinggi, ketrampilan untuk memotivasi, dan menginspirasi orang lain, keterampilan berkomunikasi dan mendengarkan. Satu hal yang sering kali jarang ditemui oleh pemimpin yaitu ketrampilan untuk mengatasi konflik, untuk mencegah konflik dan menyelesaikannya. Seperti kebanyakan orang pemimpin juga merasa bersalah jika menghindari masalah dengan menyembunyikannya atau hanya berharap agar masalah tersebut dapat berlalu.

Menurut Hicks dan Gullett dalam buku kepemimpinan dan motivasi (Wahjosumidjo ; 2001) menyebutkan bahwa peranan pimpinan dalam suatu organisasi adalah menciptakan rasa aman (*providing security*). Dengan terciptanya rasa aman , masyarakat merasa tidak tertanggung, bebas dari segala perasaan gelisah, kekawatiran, bahkan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

Dan bagaimana seorang pemimpin itu harus berperilaku terhadap konflik, perlu berorientasi kembali kepada berbagai teori kepemimpinan perilaku yang ada. Salah satu diantaranya ialah *management grid* yang dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Berdasarkan *management grid*, setiap perilaku seorang pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi, yaitu berorientasi kepada hasil atau tugas, dan yang lain berorientasi kepada bawahan atau hubungan kerja .

Kemudian Blake dan Mouton berhasil memodifikasi teorinya ke dalam usaha untuk memecahkan suatu konflik, yang dikenal dengan nama *the conflict grid*. Dengan mempergunakan *the conflict grid*, akan dapat dilihat organigram cara seorang pemimpin memecahkan suatu konflik (Milton, Charles, R ; 1981). Ada lima dasar tindakan untuk memecahkan suatu konflik.

Oleh karena itu, dengan berpedoman kepada lima dasar tindakan suatu konflik yang timbul dapat diselesaikan melalui berbagai macam cara atau tindakan, yaitu:

1. Suatu konflik yang diselesaikan dengan cara memberikan tekanan (*suppression*). Pola ini didasarkan atas berbagai latar belakang pemikiran:
  - a. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang harus tidak terjadi, oleh karena itu setiap konflik harus selalu dikendalikan dengan berbagai tindakan dan tekanan.
  - b. Untuk menyelesaikan konflik, harus dipergunakan wewenang dan perlu adanya loyalitas bawahan.
  - c. Penyelesaian konflik yang paling baik ialah dengan paksaan, tekanan.
  - d. Hasil penyelesaian suatu konflik adalah *the boss wins, the subordinates loses*.
2. Suatu konflik yang dipecahkan dengan cara halus atau lunak (*smoothing*). Pola semacam ini didasarkan pemikiran:
  - a. Konflik dipandang sebagai suatu hal yang positif, harmonis hubungan kerja sama.
  - b. Keharmonisan tersebut dapat dilaksanakan melalui suatu diskusi mengenai konflik itu sendiri.

- c Terhadap konflik yang timbul para bawahan diberikan kesempatan untuk menentukan sikap dan pendapat.
  - d. Berbagai perasaan negative yang timbul tidak perlu ditekan.
3. Pemecahan satu konflik dengan cara menghindarkan diri dari tanggungjawab (*withrowal atau avoidance*), maksudnya ketika ada konflik pemimpin tidak ikut bertanggungjawab.
  4. Pemecahan suatu konflik dengan cara kompromi. Oleh karena itu, terhadap konflik yang timbul, memerlukan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat.
  5. Suatu konflik yang diselesaikan dengan cara saling berhadapan (*confrontation*). Dalam arti pihak-pihak yang saling bertentangan dikonfrontasikan atau dihadapkan antara satu sama lain. Dan masing-masing pihak yang saling bertentangan, saling mengadakan analisa dan evaluasi, sehingga akhirnya dapat diperoleh suatu titik temu atau kesepakatan.

Sebagian orang memang benar-benar berkembang dalam konflik, hampir pada suatu titik bahwa mereka tidak merasa eksis jika tidak ada konflik, dan sebaliknya ada pemimpin yang menjadi hancur ketika daerah yang dipimpinya terjadi suatu konflik.

Kebanyakan masalah dan konflik di suatu daerah bisa ditelusuri dan berasal dari konflik-konflik yang tidak diatasi sejak awal. Konflik-konflik yang tidak mendapat penanganan ketika mencapai tahap yang mengawatirkan.

#### D. Kerangka Pikir

