

---

---

## KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN EFEKTIF DALAM PERSPEKTIF ISLAM

**Siti Muhibah**

Dosen PAI, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### **ABSTRAK**

Krisis kepemimpinan nampaknya sedang melanda bangsa ini. Sulit rasanya mencari sosok pemimpin yang memiliki kredibilitas. Pemimpin pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri atau kelompoknya dan tidak atau kurang peduli pada kepentingan orang lain atau kepentingan lingkungannya, bahkan pemimpin sekarang selalu ingin dilayani bukan menjadi pelayan masyarakat. Hal ini tentunya bertolak belakang dengan konsep Islam. Dalam Islam, kepemimpinan adalah amanah, dan pemimpin adalah pelayan umat. Ada beberapa hal yang menjadi karakteristik kepemimpinan dalam Islam, diantara yaitu Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah. Dan kepemimpinan yang efektif, adalah memiliki ciri-ciri memiliki sifat jujur, amanah, sederhana, ramah, bertanggungjawab dan bertaqwa kepada Allah SW T, serta memiliki berbagai macam keterampilan seperti mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, mampu memecahkan masalah, cerdas, kreatif, memiliki visi kedepan, fleksibel dan memiliki keterampilan social sehingga dapat mencapai tujuan.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan efektif, Karakteristik Kepemimpinan*

### **ABSTRACT**

The leadership crisis seems are sweeping the nation. It was difficult to look for a leader who has kredibilitas. Leaders in today tend to be selfish or group and have little or no care about other people's interests or the interests of the environment, even the present leader, always want to be served is not a public servant. This is certainly contrary to the concept of Islam. In Islam, leadership is a trust, and the leader is the servant of the ummah. There are some things that are characteristic of leadership in Islam, among which Siddiq, Tabligh, trustful and fathanah. And effective leadership, is to have the characteristics of properties honest, trustworthy, simple, friendly, responsible and devoted to Allah, and has a wide range of skills such as being able to influence and mobilize others, able to solve problems, intelligent, creative, have a vision fore, flexibility and social skills so as to achieve the goal.

**Keywords:** *Effective Leadership, Leadership Characteristics*

## I. PENDAHULUAN

Masalah Kepemimpinan akan selalu menarik untuk dijadikan obyek penelitian atau bahan kajian. Hal ini karena pemimpin dan kepemimpinan senantiasa diperlukan dalam setiap sendi kehidupan manusia, khususnya yang menyangkut hubungan kerja sama antar sesama manusia untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan kerjasama tersebut di zaman modern ini biasanya berbentuk lembaga atau organisasi baik yang berstatus organisasi formal maupun non formal.

Namun sekarang ini sangat sulit mencari kader-kader pemimpin pada berbagai tingkatan. Orang pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri dan tidak atau kurang peduli pada kepentingan orang lain atau kepentingan lingkungannya.

Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena makin langkanya keperdulian pada kepentingan orang banyak, kepentingan lingkungannya. Sekurang-kurangnya terlihat ada tiga masalah mendasar yang menandai kekurangan ini. Pertama adanya krisis komitmen. Kebanyakan orang melanggar komitmennya sendiri dan lebih mengutamakan kepentingan pribadinya atau kelompoknya. Kedua, adanya krisis kredibilitas. Sangat sulit mencari pemimpin atau kader pemimpin yang mampu menegakkan kredibilitas tanggung jawab.

Kredibilitas itu dapat diukur misalnya dengan kemampuan untuk menegakkan etika, memikul amanah, setia pada kesepakatan dan janji, bersikap teguh dalam pendirian, jujur dalam memikul tugas dan tanggung jawab yang dibebankan padanya, kuat iman dalam menolak godaan dan peluang untuk menyimpang. Ketiga, masalah kebangsaan dan kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Saat ini tantangannya semakin kompleks dan rumit. Kepemimpinan sekarang tidak cukup lagi hanya mengandalkan pada bakat atau keturunan.

Pemimpin zaman sekarang harus belajar, harus membaca, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin. Juga

pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan, serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu kari-katur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah di kelak kemudian hari.

Nampaknya tidak mudah untuk mencari figure seorang pemimpin yang efektif di era sekarang ini, karena diperlukan berbagai kriteria dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam Islam, Rasulullah SAW sendiri adalah seorang pemimpin, baik sebagai pemimpin ummat maupun sebagai pemimpin dalam pemerintahan atau khalifah. Oleh karena itu, sangat menarik jika menggali masalah kepemimpinan ini dalam perspektif Islam.

## 2. DINAMIKA KEPEMIMPINAN

### A. Definisi Kepemimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Ada dua term yang penting untuk dipahami terkait dengan studi kepemimpinan. *Pertama*, pemimpin (*leader*), yaitu orang yang memimpin, mengetuai, atau mengepalai. *Kedua*, aktivitas dan segala hal yang berhubungan dengan praktik memimpin. Term kedua inilah yang dikenal dengan kepemimpinan (Hadari Nawawi, 1993). Pemimpin adalah seseorang dalam sebuah organisasi kelompok yang diberi tugas untuk mengarahkan tugas yang berhubungan dengan aktifitas kelompok. Sedangkan kepemimpinan adalah tindakan dimana seseorang membangun lingkungan sosial untuk orang lain (Stephen P. Robbins, 1988). Ini artinya seorang pemimpin memiliki dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang ditujukan untuk orang-orang yang dipimpinnya. Dan pemimpin juga dalam kepemimpinannya memiliki fungsi membangun lingkungan sosial atau membangun lingkungan tempat ia melaksanakan aktivitasnya sebagai seorang pemimpin. Stephen juga menyatakan bahwa kepemimpinan

adalah proses yang berorientasi pada manusia dan berfokus pada motivasi, interaksi sosial, komunikasi interpersonal, iklim organisasi, konflik, perkembangan anggota organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (Stephen J knezevich, 1984).

Sedangkan Stoner & Edward Freeman, mengatakan kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi ini memberi pengertian bahwa kepemimpinan menyentuh hubungan antara pemimpin dengan setiap orang yang bekerja dengannya. Dalam proses kepemimpinan, pemimpin berusaha untuk membujuk orang lain supaya mau bergabung dengannya dalam mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkahlaku pengikutnya dengan berbagai cara. Selain itu, pemimpin juga akan berusaha untuk mengarahkannya yaitu dengan membantu bawahannya untuk bekerja sebaik mungkin. Pendapat tersebut dikuatkan pula dengan yang diungkapkan Hersey dan Blanchard, bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu individu atau kelompok agar berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard, 1993). Proses adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan.

Jadi pada intinya kepemimpinan adalah sebuah proses, dimana adanya interaksi antara pimpinan dan bawahan. Ini berarti dalam proses kepemimpinan, seorang pemimpin menggunakan cara-cara tertentu dalam upaya mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar tujuan organisasinya

dapat tercapai. Jadi pada dasarnya praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu. Seperti juga yang diungkapkan oleh Sadler bahwa, kepemimpinan adalah proses bujukan atau pemberian contoh oleh individu atau team kepemimpinan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mengejar tujuan-tujuan dengan tanggung jawab secara bersama-sama antara pemimpin dan pengikut (Philip Sadler, 2002). Seorang pemimpin selain harus pandai mempengaruhi dan mengarahkan tugas-tugas bawahan, juga harus pandai memberikan contoh-contoh positif terhadap bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin juga bertugas untuk merencanakan, maksud dan sasaran organisasi, ini artinya pemimpin harus memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan yang akan dilakukannya, dengan menggunakan beberapa metode, rencana yang matang, dan juga berdasarkan logika bukan perasaan. Rencana dapat mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Disamping itu, rencana merupakan pedoman untuk organisasi dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan; dengan adanya rencana juga anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah ditetapkan, serta dapat memonitor dan mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.

Jadi ada beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu: (1) adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin atau pengikutnya, (2) adanya upaya atau proses mempengaruhi dan menggerakkan dari pemimpin kepada orang lain melalalui berbagai kekuatan, (3) adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama, (4) pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.

Dalam Islam pemimpin sering disebut dengan khalifah, imam, umara dan sulthon. Dalam hal ini akan dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Khalifah

Dalam islam kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan “amir” (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah SWT dalam surat al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

*“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” (QS. al-Baqarah:30).*

Berdasarkan ayat tersebut diatas, maka kedudukan non formal dari seorang khalifah juga tidak bisa dipisahkan lagi. Perkataan khalifah dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para khalifah sesudah Nabi, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam AS yang disebut sebagai manusia dengan tugas untuk memakmurkan bumi yang meliputi tugas menyeru orang lain berbuat ma’ruf dan mencegah dari perbuatan munkar.

Selain kata khalifah, disebut juga kata Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana disebutkan di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisa ayat 59:

Setelah bumi ini diciptakan Allah SWT memandang perlu bumi ini di diami, diurus dan diolah. Khalifah inilah yang bertugas

untuk mengolahnya dan merupakan amanat yang dibimbing dengan suatu ajaran.

Seorang *Khalifah* ialah Pemimpin tertinggi umat Islam sedunia dengan lazim juga disebut dengan *Khalifatul Muslimin*. Sedangkan *Khilafah* dalam terminologi politik Islam ialah sistem pemerintahan Islam yang meneruskan sistem pemerintahan Rasul Saw dengan segala aspeknya yang berdasarkan Al-Qur’an dan Sunnah Rasul Saw. Sedangkan secara istilah khalifah adalah orang yang bertugas menegakkan syari’at kepemimpinan Rasulullah SAW. Pemimpin menurut pandangan Islam tidak hanya menjalankan roda pemerintahan begitu saja, namun seorang pemimpin harus mewajibkan kepada rakyatnya untuk melaksanakan apa saja yang terdapat dalam syariat Islam.

Jadi kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi.

Al-Quran dan Hadits sebagai pedoman hidup umat Islam sudah mengatur sejak awal bagaimana seharusnya kita memilih dan menjadi seorang pemimpin. Menurut Shihab (2002) ada dua hal yang harus dipahami tentang hakikat kepemimpinan. Pertama, kepemimpinan dalam pandangan Al-Quran bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah swt. Lihat Q.S. Al-Baqarah (2): 124,

*“Dan ingatlah ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat perintah dan larangan (amanat), lalu Ibrahim melaksanakannya dengan baik.*

*Allah berfirman: Sesungguhnya Aku akan menjadikan engkau pemimpin bagi manusia. Ibrahim bertanya: Dan dari keturunanku juga (dijadikan pemimpin)? Allah swt menjawab: Janji (amanat)Ku ini tidak (berhak) diperoleh orang zalim”.*

Kepemimpinan dalam Islam adalah amanah, titipan Allah swt, bukan sesuatu yang diminta apalagi dikejar dan diperebutkan. Sebab kepemimpinan melahirkan kekuasaan dan wewenang yang gunanya semata-mata untuk memudahkan dalam menjalankan tanggung jawab melayani rakyat. Semakin tinggi kekuasaan seseorang, hendaknya semakin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Bukan sebaliknya, digunakan sebagai peluang untuk memperkaya diri, bertindak zalim dan sewenang-wenang. Balasan dan upah seorang pemimpin sesungguhnya hanya dari Allah swt di akhirat kelak, bukan kekayaan dan kemewahan di dunia.

Karena itu pula, ketika sahabat Nabi SAW, Abu Dzarr, meminta suatu jabatan, Nabi saw bersabda: “Kamu lemah, dan ini adalah amanah sekaligus dapat menjadi sebab kenistaan dan penyesalan di hari kemudian (bila disia-siakan)”.(H. R. Muslim). Sikap yang sama juga ditunjukkan Nabi saw ketika seseorang meminta jabatan kepada beliau, dimana orang itu berkata: “Ya Rasulullah, berilah kepada kami jabatan pada salah satu bagian yang diberikan Allah kepadamu. “Maka jawab Rasulullah saw: “*Demi Allah Kami tidak mengangkat seseorang pada suatu jabatan kepada orang yang menginginkan atau ambisi pada jabatan itu*”. (H. R. Bukhari/Muslim).

## 2. Imamah

Pemimpin juga sering disebut imam atau imamah. Definisi Imamah mulai beragam ada yang mengungkapkan seperti berikut ini:

الإمامة موضوعاً لخلافة النبوة في حراسة الدين  
وسياسة الدنيا به

Imamah ditetapkan sebagai pengganti/khilafah kenabian dalam menjaga agama dan mengatur dunia dengan agama. Definisi lain seperti

نيابة عن الرسول عليه السلام في إقامة  
الدين بحيث يجب على كافة الأمم الإتياع

Imamah dalam politik Islam adalah pengganti dari Rasulullah dalam menegakkan agama yang wajib atas seluruh umat untuk mentaatinya.

Berbeda halnya dengan pendapat Imam Al Haramain Al Juwaini dalam bukunya mendefinisikan Imamah

الإمامة رياسة تامة ، وزعامة تتعلق بالخاصة  
والعامة في مهمات الدين والدنيا

Imamah adalah kepemimpinan menyeluruh dan kepemimpinan yang berkaitan dengan urusan khusus dan umum dalam kepentingan agama dan dunia.

Imamah secara bahasa diartikan bahwa setiap orang yang harus diikuti baik dia itu adalah seorang pemimpin atau tidak, dalam lisan al-Arab juga dikatakan bahwa yang dimaksud dengan imamah dan imam itu adalah orang yang diikuti oleh suatu kaum baik mereka berada di jalan yang lurus, sementara yang dimaksud dengan imamah secara istilah ulama memberikan definisi secara beragam akan tetapi kesemuanya itu bermuara pada satu tujuan.

Dengan demikian yang dimaksud dengan imamah di sini adalah seorang pemimpin yang mempunyai kewajiban untuk menjaga segala sesuatu yang berkenaan dengan agama, kemaslahatan akhirat, maupun segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah dunia.

Definisi imamah di atas juga bisa dibandingkan terhadap lafal khilafah dan juga lafal imaroh, hal ini dikarenakan antara lafal imamah, khilafah dan imaroh merupakan lafal yang muradif. Sebab seorang pemimpin ia bisa disebut sebagai kholifah, imam atau juga amir al-Mu'minin.

Perbedaan istilah atau penyebut nama antara imamah, khilafah dan imaroh ini dikarenakan ada peran sejarah di dalamnya.

Lafal imamah ini muncul semenjak nabi masih hidup, sebab beliau merupakan imam pada waktu itu. Ketika nabi meninggal dan kepemimpinan dilanjutkan oleh Sayyidina Abu Bakar, barulah istilah khilafah disini

muncul sebab pada waktu itu Sayyidina Abu Bakar adalah khalif (pengganti nabi). Setelah kepemimpinan Sayyidina Abu Bakar selesai, dan dilanjutkan oleh Sayyidina Umar Bin Khattab istilah amir al-Mu'min mulai berkembang.

Imamah (kepemimpinan umat) adalah masalah yang selalu ditonjolkan oleh Syi'ah Rafidhah sehingga mereka dikenal dengan sebutan Syi'ah Imamiyah.

Konsep Imam yang berkembang dalam sejarah Islam, seperti dapat dilihat dalam kitab-kitab kuning mempunyai beberapa pengertian yaitu:

- Imam dalam arti pemimpin dalam shalat jama'ah
- Imam dalam arti pendiri madzhab
- Imam dalam arti pemimpin Umat

Pemakaian konsep Imamah khususnya di kalangan Syi'ah secara evolusif telah mengalami perkembangan, semula masih berarti khalifah sebagai konsep politik, namun dalam perkembangannya imamah diberi muatan ideologis dan teologis sehingga tidak murni lagi dalam konsep politik melainkan berkembang menjadi pemimpin spiritual yang mempunyai makna sakral.

### 3. Imarah

Imarah dalam dunia politik Islam dikenal dengan sebutan keamiran yaitu pemerintahan, pengertian ini tidak jauh berbeda dengan imamah, hanya saja perbedaannya ditinjau dari segi penggunaannya khususnya untuk jabatan amir tidak hanya disebut dalam negara besar, dalam suatu Negara kecil yang berdaulat kerap disebut amir untuk melaksanakan pemerintahan oleh seseorang yang telah memperoleh julukan amir tersebut.

Penggunaan kata imarah ini pertama kalinya diberikan kepada khalifah ke-2 yaitu Umar bin Khattab yang bergelar amirul mukminin, Umar tidak mau menyebut dirinya sebagai khalifah dikarenakan khawatir terjadi pengulangan kata khalifah, bila gelar khalifah tetap dipertahankan, Umar bin Khattab sempat mengalami kekhawatiran pada khalifah-khalifah muncul belakangan

akan terjadi pengulangan kata khalifah yang begitu panjang.

Gelar Amir yang tanpa embel-embel berasal dari kata amara yang berarti memerintah, dalam bahasa Arab amir berarti seseorang yang memerintah, seorang komandan militer, seorang gubernur provinsi, atau putra mahkota (Suyuti Pulungan, 2002).

Pada awal pemerintahan Islam masa Rasul, al Khulafur Rasyidin sebagai penguasa daerah disebut amir (pekerja, pemerintah, gubernur) selama pemerintahan Islam di Madinah, para komandan militer, komandan divisi militer disebut amir yaitu amir al jaisy atau amir al jund.

Pada masa Dinasti Umayyah gelar amir hanya digunakan untuk penguasa daerah provinsi yang juga disebut wali (hakim, penguasa, pemerintah) dengan tugas dan tanggungjawabnya-pun mulai dibedakan dan didampingi oleh pejabat yang diangkat pada masa Dinasti Abbasiyah setiap penguasa daerah atau gubernur juga disebut amir.

Umumnya tugas amir pada periode ini mengelola pajak, mengelola administrasi urusan sipil, dan keuangan (Suyuti Pulungan, 1999).

### 4. Sulthon

Sulthon dalam bahasa Arab adalah kata benda abstrak yang berarti kekuasaan atau pemerintah, kata ini pada mulanya digunakan hanya sebagai suatu abstraksi bahkan belakangan ketika kata itu biasa digunakan untuk menunjuk orang, kita kadang-kadang masih menemukannya dalam pengertiannya sebagai suatu abstraksi.

Tampaknya, kata ini pertama-tama telah diterapkan secara informal untuk menunjuk menteri, gubernur, atau figur-figur penting lainnya. Sebutan sultan konon telah diberikan untuk pertama kalinya oleh khalifah Harun al-Rasyid kepada wazimya, hal ini meragukan tapi bukan suatu hal yang mustahil kata tersebut kadang digunakan untuk menunjuk khalifah-khalifah, baik dari abbasiyah maupun fathimiyah.

Pada masa pemerintahan Daulat Abbasiyah memiliki sistem pemerintahan

yaitu Sulthoh (kekuasaan, kerajaan, pemerintahan) yang terdiri dari tiga lembaga yakni: *Pertama*, As Sultah At Tanfiziyah (*Lembaga Eksekutif*), *Kedua*, As Sultah At Tasriyah (*Lembaga Legislatif*), dan *Ketiga*, As Sultah Al Qadaiyah (*Lembaga Yudikatif*). Pada masa saljuk sultan mempunyai pengertian baru dan mengandung klaim baru tidak kurang dari sebuah sebutan untuk sebuah imperium universal, bagi orang-orang saljuk hanya ada satu sultan seperti halnya hanya ada satu khalifah, dan sultan adalah pemimpin militer dan politik Islam tertinggi. Menurut pandangan kaum muslim kesultanan juga bersifat religius, Sultan Saljuk mengklaim suatu basis keagamaan bagi kekuasaannya sebagai pemimpin Islam, tapi ia membatasi klaimnya hanya pada fungsi politik dan militer, dan memberikan kepemimpinan keagamaan kepada khalifah.

Sejak itulah kita melihat berkembangnya teori maupun praktik pembagian kekuasaan antara kekhalifahan dan kesultanan sebagai dua kekuasaan tertinggi di dunia Islam, kekuatan institusi kesultanan ini mulai muncul dan berkembang pada masa ketika kaum saljuk yang bermazhab sunni menjadi sebuah kekuatan politik baru pada abad ke-11.

Pada masa-masa tersebut umumnya institusi khalifah tidak mampu mempertahankan pengaruh politik dan keagamaannya, sehingga kesannya para institusi yang memegang kekuasaan dalam pemerintahan tidak mempunyai kekuatan politik yang kuat seperti kekuatan sebelumnya yang tersisa hanya kekuatan akan kekuasaan spiritual, sedangkan kekuasaan politik dikuasai oleh institusi kesultanan. Namun secara praktek berbeda yakni khalifah menjadi sebuah simbol sedangkan dalam realitas kekuasaan politik berada ditangan sultan.

## B. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat (Veitsal Rivai, 2003:199-120).

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpin-

an. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu kepemimpinan yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama dan mementingkan hasil yang dapat dicapai. Ketiga pola tersebut tidak terpisah secara diskrit. Mereka saling mendukung, namun kecenderungan atau titik beratnya berbeda kombinasi. Dari ketiga pola dasar tersebut menghasilkan tiga tipe utama kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan kendali bebas (*laissez feire*) (Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, 1978). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan berbeda-beda. Perbedaan penerapan gaya kepemimpinan disebabkan adanya perbedaan motivasi yang dimilikinya dalam melaksanakan tugasnya, kekuasaan atau orientasi terhadap tugas dan terhadap bawahan. Macam-macam gaya kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan *laissez fire*

Menurut CASAA (*Canadian Assosiation of Student Activity Advisors*) ada tiga gaya kepemimpinan. Yaitu:

(1) Gaya Otokrasi dengan karakteristik:

- menyatakan terlebih dahulu apa-apa yang akan dikerjakan
- membatasi diskusi (pembahasan) tentang ide-ide baru dan cara-cara mengerjakannya
- secara kelompok kurang mempunyai pengalaman dan rasa kerja sama tim

Gaya otokrasi ini akan efektif apabila:

- pembatasan waktu digunakan dengan sebaik-baiknya
- individu-individu atau kelompok mempunyai keahlian dan pengetahuan yang kurang
- kelompok-kelompok kurang saling mengenal

Gaya otokrasi ini akan menjadi kurang efektif apabila:

- perkembangan pemahaaman yang kuat tentang sasaran yang akan dicapai
- para anggota mempunyai tingkatan-tingkatan keahlian dan pengetahuan

- (2) Gaya demokratis dengan karakteristik:
- melibatkan seluruh anggota dalam membuat perencanaan dan pelaksanaan kerja
  - bertanya terlebih dahulu sebelum dikatakan apa yang akan dikerjakan
  - mengutamakan pengertian/ pemahaman dari kerjasama kelompok
- Gaya demokratis ini akan menjadi lebih efektif digunakan apabila:
- waktu yang dipakai cukup tersedia
  - kelompok di motivasi atau pemahaman dalam kelompok ditimbulkan
  - adanya tingkatan keahlian dan pengetahuan di antara anggota kelompok
- Gaya ini kurang efektif apabila:
- kelompok kurang dimotivasi
  - tidak ada tingkatan keahlian dan pengetahuan dalam kelompok
  - konflik yang terjadi sangat tinggi dalam kelompok
- (3) Gaya *Laissez-faire* dengan karakteristik:
- kurang memberikan arahan atau tidak ada arahan kepada anggota kelompok
  - pendapat atau saran ditawarkan hanya bila diperlukan
  - setiap orang tidak sama dalam menerima perintah
- Gaya ini akan menjadi efektif apabila :
- keahlian para anggota tinggi dan adanya motivasi
  - mengutamakan pemahaman kelompok (tim)
  - partisipasi kekeluargaan secara rutin
- Gaya ini akan kurang efektif apabila :
- pemahaman dalam tim rendah dan kurang saling mempercayai
  - keahlian dan pengetahuan para anggota rendah
  - kelompok hanya menunggu apa yang akan dikerjakan
- b. Gaya kepemimpinan berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada produk atau tugas
- Selain dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut diatas menurut hasil riset kepemimpinan pada Universitas Michigan terdapat dua dimensi perilaku kepemimpinan yang

disebut dengan gaya kepemimpinan berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada produksi (tugas) (Stephen P. Robbins, 1998:351).

Gaya kepemimpinan berorientasi pada karyawan menekankan hubungan antara pribadi, memperhatikan kebutuhan manusiawi para karyawan, bisa mengerti perbedaan-perbedaan sifat yang dimiliki oleh karyawannya dan bersikap bersahabat. Kepala sekolah seperti ini berusaha membina kerja tim, membantu dan mendukung para pegawai untuk menanggulangi masalah mereka serta memperhatikan kesehatan kelompok kerja.

Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi pada produksi atau tugas, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utamanya adalah bagaimana menyelesaikan pekerjaan, membuat orang selalu sibuk dan mendesak anak buah untuk selalu memproduksi. Kesimpulan yang didapat oleh para peneliti di Universitas Michigan menyatakan bahwa kepala sekolah yang berorientasi pada karyawan cenderung memiliki produktivitas kelompok dan kepuasan kerja lebih tinggi bila di dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi pada produksi.

### c. Gaya Kepemimpinan Situasioanal

Banyak penelitian yang telah gagal dilakukan untuk mencari ciri atau perilaku kepemimpinan 'terbaik' atau gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Hal ini juga disampaikan oleh Stoner bahwa "tidak ada satu ciri maupun gaya yang efektif untuk semua situasi".

Menurut Fleisman, yang dikutip oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly, pada akhirnya mengembangkan suatu teori mengenai kepemimpinan situasional, yang mengemukakan bahwa "keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi". Sejalan dengan teori tersebut Mc Namara menyatakan bahwa "gaya kepemimpinan tergantung pada situasi, sama dengan perputaran kehidupan organisasi".

Pendapat lain yang mendukung teori kepemimpinan situasional juga disampaikan



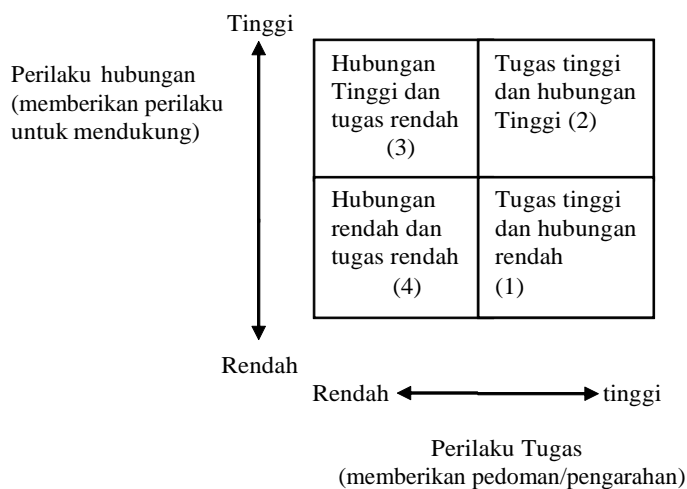
oleh Hersey dan Blanchard, yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif itu berbeda-beda sesuai dengan “kemampuan” bawahan. Kemampuan atau kedewasaan bawahan bukan sebatas usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi dan menerima tanggungjawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kemampuan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini: (a) jumlah petunjuk dan peng-

arahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kemampuan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Miftah Thoha, 1994).

Menurut Hersey dan Blanchard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tingkatan/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan kemampuan bawahan yaitu: (1) tugas tinggi dan hubungan rendah, (2) tugas tinggi hubungan tinggi (3) hubungan tinggi dan tugas rendah, (4) tugas rendah dan hubungan rendah.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.** Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

**Sumber:** James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1992),h. 482

Dari gambar diatas, nampak bahwa pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinan untuk disesuaikan dengan perkembangan setiap tahap. Pada tahap awal, ketika bawahan pertama kali memasuki organisasi, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas yang paling tepat, yaitu perhatian pemimpin pada tugas bawahan sangat tinggi, bawahan diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.

Selanjutnya pada tahap kedua, di mana bawahan sudah mampu menangani tugasnya, tetapi perhatian pada tugasnya atau berorientasi pada tugas masih penting, karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Sejalan dengan makin akrabnya hubungan antara pemimpin dan bawahan, maka kepercayaan dan dukungan pimpinan pada bawahan dapat meningkat, sehingga pemimpin bisa memulai perilaku yang berorientasi pada bawahan.

Pada tahap ketiga di mana bawahan mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan atau bersikap otoriter. Selanjutnya pada tahap terakhir adalah tahap dimana bawahan mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, maka pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan pada bawahan.

Berdasarkan penjelasan diatas nampak bahwa jenis perilaku pemimpin yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi bawahannya disesuaikan dengan kondisinya, yaitu disesuaikan dengan tingkat kematangannya.

Selain dari teori Hersey dan Blanchard, juga terdapat pendekatan-pendekatan lain dalam kepemimpinan yang berorientasi pada situasi yang telah dipublikasikan dan diteliti yakni: model kepemimpinan kontingensi, model partisipasi pemimpin oleh Vroom dan Yetton, dan model jalur-tujuan (*Path Goal Model*).

Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fiedler, yang menyatakan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuasaan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan *Least-Preferred Co-Worker (LPC) Scale* untuk mengukur dua gaya kepemimpinan: (1) Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif, (2) Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan. Sedangkan kondisi situasi terdiri dari tiga faktor utama, yaitu: (1) hubungan pemimpin anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan, (2) struktur tugas, yaitu derajat tinggi / rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan, (3) kekuasaan posisi,

yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi. Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila: (a) pemimpin diterima oleh para pengikutnya, (b) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, (c) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Sedangkan model partisipasi pemimpin Vroom dan Yetton adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Kebalikan dari Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi, yaitu: (a) model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi, (b) tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi, (c) perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dalam situasi dimana terjadi permasalahan, (d) gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain, (e) terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

Model ini mempertahankan lima gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter (AI, AII), ke konsultatif (CI, CII) sampai pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII), lebih jelasnya dijabarkan sebagai berikut:

- AI, pemimpin menyelesaikan masalah atau membuat keputusan menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.
- AII, pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, dan kemu-

dian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada pemimpin bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.

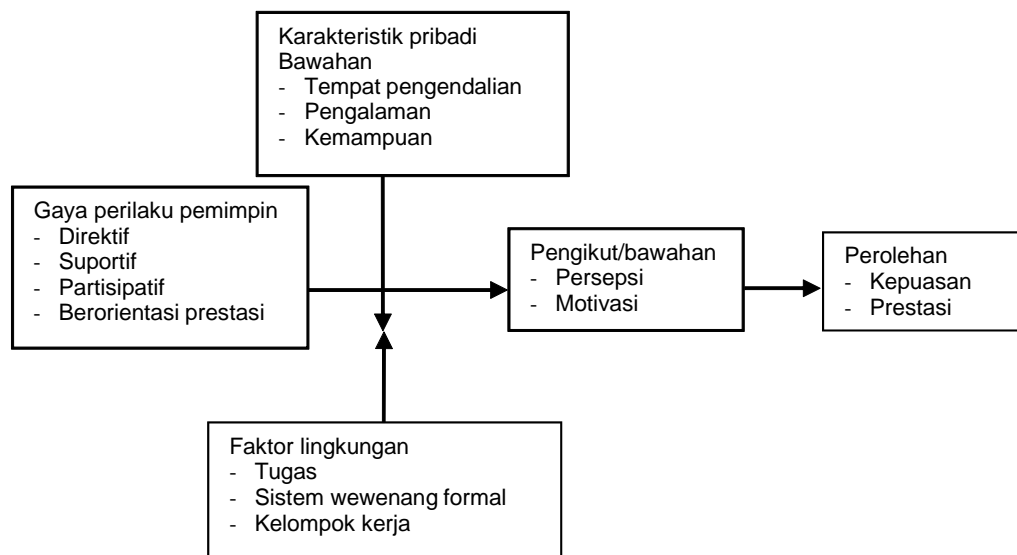
- CI, pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian pemimpin membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.
- CII, pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.
- GII, pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternative serta berusaha mencapai persetujuan

(*consensus*) penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai, dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

Selanjutnya teori Mitchell disebut sebagai jalan tujuan karena menitikberatkan atas cara pemimpin mempengaruhi bawahan tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan. Menurut teori ini keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa jauh ia dapat memberikan bimbingan, motivasi dan dukungan untuk mencapai tujuan para bawahan.

Inti dari teori jalan tujuan adalah bahwa tugas pemimpin untuk mendorong memberikan bimbingan dan dukungan kepada bawahannya guna menjamin agar tujuan mereka cocok dengan tujuan organisasi. Istilah jalan tujuan diambil dari keyakinan bahwa pemimpin-pemimpin yang efektif itu memperjelas jalan untuk mendorong bawahannya agar mencapai tujuan kerja mereka dan melancarkan jalan itu dengan mengurangi hambatan-hambatan.

### Model pendekatan jalan tujuan dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3:** Model Kepemimpinan Jalan Tujuan

**Sumber:** James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr *Organization Behavior Structure and Process* (Plano Texas: Bussines Publications, Inc, 1985), h.394

Selain itu juga untuk mencapai kualitas dan kuantitas kerja yang baik serta tercapainya tingkat prestasi yang tinggi bagi bawahan, maka pemimpin harus memberikan kesempatan untuk berprestasi kepada para bawahan serta menjaga kualitas kehidupan organisasi. Namun demikian kesulitan seorang pemimpin umumnya bagaimana menggerakkan orang yang dipimpin untuk ikut bekerja. Dalam kondisi seperti itu, Nawawi dan Hadari mengusulkan perlu menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, kerja menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga hasil kerja yang dicapai baik kualitas maupun kuantitasnya meningkat (Hadari Nawawi dan Martini Hadari, 1994). Dan menurut Walton, ada delapan kategori yang merupakan Quality Work Life (QWL) meliputi: (1) pemberian kompensasi yang memadai dan wajar, (2) kondisi kerja yang aman dan sehat, (3) kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kemampuan diri, (4) kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, (5) perasaan termasuk dalam suatu kelompok, (6) memperhatikan hak-hak karyawan, (7) hubungan kerja yang nyaman, dan (8) adanya relevansi sosial dengan kehidupan kerja (Stan Kossen, 1998:237).

Dengan tercapainya kualitas kehidupan kerja yang baik atau iklim kerja yang menyenangkan, maka kinerja pemimpin diharapkan dapat memotivasi bawahannya untuk berprestasi.

Dengan demikian gaya kepemimpinan situasional adalah merupakan salah satu cara yang tepat untuk diterapkan dalam mencapai kepemimpinan yang efektif, karena pemimpin senantiasa memperhatikan dan mempertimbangkan suatu keadaan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi.

Gaya kepemimpinan ini ada yang berorientasi pada tugas dan ada yang berorientasi pada bawahan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu pemimpin selalu menjelaskan bagaimana cara menyelesaikan tugas-tugas bawahan, perhatian terhadap hasil kerja bawahan sangat tinggi, dan bawahan selalu dibiasakan dengan peraturan-peraturan kerja. Sedang-

kan yang berorientasi pada bawahan yaitu pemimpin selalu menekankan hubungan antara pemimpin dan bawahan, pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan bawahan, serta tingkat kepercayaan terhadap bawahan pun sangat tinggi. Gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasinya, yang disesuaikan dengan kematangan bawahan.

Dari berbagai teori di atas maka yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah cara bertindak pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dengan berorientasi pada tugas maupun dengan berorientasi pada bawahan, dengan indikasi menjelaskan penyelesaian tugas kepada bawahan, perhatian terhadap hasil kerja, memberikan peraturan kerja, hubungan antara pemimpin dan bawahan, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, dan tingkat kepercayaan.

Sementara itu Ki Hajar Dewantoro, merumuskan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- (1) *Ing Ngarso sung Tulodo*, yang berarti kalau pemimpin itu berada di depan, ia memberikan teladan,
- (2) *Ing Madyo Mangun Karso*, yang berarti bilamana pemimpin berada di tengah, ia membangkitkan tekad dan semangat,
- (3) *Tut Wuri Handayani*, yang berarti bilamana pemimpin itu berada di belakang, ia berperanan kekuatan pendorong dan penggerak.

Sedangkan dalam teori sosiologi, menurut Max Weber, kepemimpinan dibagi ke dalam tiga tipe.

Tipe yang pertama adalah *kepemimpinan tradisional*. Masyarakat yang memegang kepemimpinan ini meyakini bahwa jiwa kepemimpinan dan kebijaksanaan bisa diturunkan melalui garis darah. Mereka meyakini bahwa ada keluarga tertentu yang mampu menjaga karakter kepemimpinan. Monarki bisa lahir dalam masyarakat tradisional. Masyarakat yang mengagungkan tradisi tidak hanya masyarakat yang hidup di masa lalu. Di dalam masyarakat modern

pun terdapat komunitas yang masih berpegang kepada tradisi. Sistem kerajaan di Inggris, umpamanya adalah salah satu contoh masyarakat yang masih memegang tradisi di bidang kepemimpinan. Contoh lainnya adalah Jepang. Mereka dipimpin oleh seorang Kaisar (tenno haika) secara turun temurun. Sekalipun tenno haika tidak lagi dipercaya sebagai keturunan Amaterasu Omikami (dewa matahari), namun mereka tetap merasa nyaman dipimpin oleh keluarga kaisar. Demikian pula negeri-negeri seperti Arab Saudi dan beberapa negeri di Eropa.

Tipe kedua adalah *kepemimpinan kharismatik*. Pemimpin tipe ini dianggap memiliki kemampuan adikodrati, yaitu sifat dan kemampuan di atas rata-rata manusia. Mereka adalah sosok yang dianggap memiliki kemampuan yang ilahiyah, sehingga mampu melakukan hal-hal yang orang biasa tidak mampu. Para nabi pada zaman dahulu adalah pemimpin kharismatik. Mereka dibekali dengan mukjizat yang merupakan kekuatan adikodrati. Pemimpin seperti ini tidak setiap saat bisa lahir, dan tidak bisa dilahirkan. Pemimpin seperti ini selalu dihormati pandangan dan keputusannya.

Tipe ketiga adalah *kepemimpinan berdasarkan legal rasional*. Yaitu kepemimpinan yang didapat melalui tata cara dan aturan rasional yang disusun untuk menyaring seorang pemimpin. Masyarakat yang telah menyusun aturan rasional dalam menentukan seorang pemimpin biasanya tidak memandang seseorang berdasarkan keturunan atau karakternya. Mereka menetapkan kriteria atau persyaratan, dan ditetapkan melalui musyawarah atau pemilihan.

Seorang pemimpin kharismatik bisa saja lahir dari tipe yang ketiga ini. Seseorang yang tidak begitu dikenal, namun karena terpilih dan mampu menunjukkan karakter dan kemampuan yang luarbiasa, ia bisa berubah menjadi pemimpin kharismatik.

Dari teori kepemimpinan di atas, pada umumnya maka pendekatan sifat dan perilaku ini nampaknya erat kaitannya dengan gaya yang sering digunakan oleh pemimpin. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan

sifat dan perilaku yang dimiliki pimpinan untuk mempengaruhi tingkahlaku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinannya merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya. Namun untuk kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang memiliki sifat-sifat luar biasa atau karakter diatas rata-rata, yang bersifat adikodrati, dimana tidak semua orang memilikinya.

### C. Kepemimpinan Efektif

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2007: 284) kata efektif mempunyai arti ada efek, pengaruh atau akibat, selain itu efektif juga dapat diartikan dapat membawa hasil, atau berhasil guna. Dalam bahasa Inggris "*effective*" menjadi kata sifat artinya berhasil, tepat atau maju. Jadi efektif bisa diartikan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu cara atau usaha tertentu sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Arti lain menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan. Suatu usaha dikatakan efektif kalau usahanya itu mencapai tujuannya. Sedangkan efektifitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mencapai sasaran yang dituju atau berhasil mencapai tujuan yang diharapkan.

Adapun pendekatan kepemimpinan efektif diantaranya adalah:

*Pertama*, pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian, yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energy yang tidak habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasive yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini me-

nyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

*Kedua*, berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin. Teori kepemimpinan perilaku mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana seseorang berperilaku menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Daripada berusaha menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya, seperti penelitian Fleishman di Ohio State University yang menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi. Membentuk struktur adalah melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi akan memfokuskan pada tujuan dan hasil. Sedangkan Konsiderasi adalah melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

*Ketiga*, Berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional), yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Seseorang bisa menjadi pemimpin karena ditunjuk atau karena keinginan kelompok atau karena adanya garis keturunan. Pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat dan perilaku yang baik, seperti bersahabat, sederhana, menjaga keadilan, bertanggung jawab, saling percaya, menghargai, memiliki kehangatan, adanya komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya serta memiliki keterampilan mempengaruhi bawahannya.

Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria. Kriteria tersebut tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan apakah itu sifat kepribadiannya, keterampilannya, bakatnya, sifat-sifatnya atau kewenangan yang dimilikinya.

Pemimpin efektif memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, mampu memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

Jadi kepemimpinan yang efektif adalah ia harus memiliki kepribadian yang baik dan memiliki keterampilan yang mumpuni. Seperti menurut Hadari Nawawi, bahwa proses kepemimpinan akan berlangsung efektif, bilamana kepribadian pemimpin memiliki aspek-aspek sebagai berikut: mencintai kebenaran dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain, mampu bekerja sama dengan orang lain, ahli dibidangnya dan pandangan yang luas yang didasari oleh kecerdasan yang memadai, senang bergaul, ramah tamah, suka menolong dan memberikan petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain, memiliki semangat untuk maju, pengabdian, kesetiaan yang tinggi, kreatif dan penuh inisiatif, bertanggung jawab dalam

mengambil keputusan, konsekuen, disiplin dan bijaksana, serta aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani.

Sedangkan Bothwell menjelaskan untuk menjadi pemimpin yang berhasil harus mempertimbangkan tiga hal penting yaitu : (1) memahami dan mempertimbangkan empat variabel kepemimpinan yaitu apa tugas pemimpin, lingkungan kepemimpinan termasuk didalamnya kondisi organisasi, pengambilan keputusan oleh kepemimpinan dan kondisi pengikutnya, (2) menyadari adanya berbagai gaya kepemimpinan dan (3) memilih gaya kepemimpinan yang paling efektif sesuai dengan situasinya. Sedangkan efektif/efektivitas berkaitan dengan ketercapaian tujuan.

Kekuasaan seorang pemimpin bisa berasal dari beberapa sumber yaitu kekuasaan berdasarkan posisi, kekuasaan personal dan kekuasaan politik. Kekuasaan berdasar posisi meliputi *legitimate power* atau otoritas formal, control terhadap sumber daya dan penghargaan, control terhadap hukuman, kontrol terhadap informasi dan kontrol terhadap lingkungan. Kekuasaan personal meliputi kepakaran, loyalitas, kesetiakawanan dan kharisma. Kekuasaan politik meliputi kontrol terhadap proses pengambilan keputusan, koalisi, kerjasama dan pelembagaan.

Pemimpin yang efektif juga adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi baik berupa sifat maupun bakat, juga mampu membaca keadaan pengikut dan lingkungannya. Pemimpin perlu mengetahui kematangan pengikut sebab ada kaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkandengan tingkat kematangan pengikut agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak akan dipercaya dan akhirnya tidak mendapat dukungan dari pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah memiliki visi ke depan yang lebih baik. Pemimpin yang baik juga harus mampu mengilhami pengikutnya

dengan penuh antusiasme dan optimisme. Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya dan menjadi pembelajar terus menerus. Efektif adalah ketika seorang pimpinan dalam proses kepemimpinannya menggunakan cara yang tepat sehingga mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian diatas maka keefektifan Kepemimpinan Kyai dapat disebut juga dengan pemimpin yang efektif. Keefektifan kepemimpinan kyai adalah keberhasilan kyai dalam menjalankan kepemimpinannya di pondok pesantren, dengan ciri-ciri: memiliki sifat jujur, amanah, sederhana, ramah, bertanggungjawab dan bertaqwa kepada Allah SWT, serta memiliki berbagai macam keterampilan seperti mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, mampu memecahkan masalah, cerdas, kreatif, memiliki visi kedepan, fleksibel dan memiliki keterampilan social sehingga dapat mencapai tujuan.

#### **D. Sifat-sifat Kepemimpinan dalam Islam**

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, maka harus memiliki sifat-sifat yang baik. Mengenai sifat-sifat kepemimpinan menurut Roeslan Abdulgani yang dikutip oleh Sunindhia, menyatakan bahwa kepemimpinan pada umumnya memerlukan sifat-sifat kelebihan, kelebihan dari si pemimpin terhadap yang dipimpin. Kelebihan-kelebihan itu meliputi tiga hal, yakni (Y.W Sunindhia, SH dan Dra Ninik Widyanti, 1993:59):

1. Kelebihan dalam penggunaan ratio (pikiran) yaitu memiliki pengetahuan tentang hakikat tujuan daripada organisasi yang dipimpinnnya.
2. Kelebihan dalam rohaniah yaitu kelebihan dalam memiliki sifat-sifat yang memancarkan keluhuran budi, ketinggian moral dan kesederhanaan watak.
3. Kelebihan dalam badaniah yaitu memiliki kesehatan badan yang memungkinkan pemberian contoh serta prestasi kerja sehari-hari.

Menurut Ki Hadjar Dewantoro, sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah:

1. *Tetep, antep dan mantep*  
*Tetep* artinya mempunyai ketetapan pikiran. Tidak mudah diombang-ambingkan. Sikapnya tegas. *Antep* artinya berisi, berilmu, berpengetahuan. Sedangkan *Mantep* artinya yakin sungguh-sungguh, bahwa apa yang dilaksanakannya adalah benar dan baik.
2. *Ngandel, kendel, kandel dan bandel*:  
*Ngandel* artinya percaya, iman. *Kendel* artinya berani, konsekuen, benar dikatakan benar, salah dikatakan salah. Juga berani mengambil keputusan. *Kandel* artinya kuat, tabah dan mempunyai banyak ilmu, sehingga dapat mengatasi banyak persoalan. *Bandel* artinya tawakkal, tidak mudah takut.
3. *Neng, ning, nung dan nang*  
*Neng* artinya diam, suci pikirannya, niatnya baik. *Ning* artinya suci, ikhlas dan segala tindakannya tanpa pamrih. *Nung* artinya kuat, tahan, ulet, sanggup melakukan tugas yang berat. *Nang* artinya optimis, dimana optimis ini membawa perjuangan berakhir dengan kemenangan. *Nang* artinya menang.

Sedangkan dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni: *Siddiq, Tabligh, Amanah* dan *Fathanah* (STAF):

- 1) *Siddiq* (jujur) sehingga ia dapat dipercaya;
- 2) *Tabligh* (penyampai) atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi;
- 3) *Amanah* (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugasnya;
- 4) *Fathanah* (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Selain itu, juga dikenal ciri pemimpin Islam dimana Nabi Saw pernah bersabda: "Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut." Oleh sebab itu, pemim-

pin hendaklah ia melayani dan bukan dilayani, serta menolong orang lain untuk maju. Dr. Hisham Yahya Altalib (1991), mengatakan ada beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam yaitu:

- a. *Pertama*, Setia kepada Allah. Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat dengan kesetiaan kepada Allah;
- b. *Kedua*, Tujuan Islam secara menyeluruh. Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup kepentingan Islam yang lebih luas;
- c. *Ketiga*, Berpegang pada syariat dan akhlak Islam. Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang teguh pada perintah syariah. Dalam mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham;
- d. *Keempat*, Pengemban amanat. Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah Swt., yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap yang baik kepada pengikut atau bawahannya.

Dalam Al-Quran Allah Swt berfirman:

□

“(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (QS. al-Hajj [22]:41).

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah adanya prinsip-prinsip dasar dalam kepe-



mimpinan Islam yakni : Musyawarah; Keadilan; dan Kebebasan berfikir. Secara ringkas penulis ingin mengemukakan bahwasanya pemimpin Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi. Tetapi ia mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip Islam. Bermusyawarah dengan sahabat-sahabatnya secara obyektif dan dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya, dan berjuang menciptakan kebebasan berfikir, pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasihati satu sama lain sedemikian rupa, sehingga para pengikut atau bawahan merasa senang mendiskusikan persoalan yang menjadi kepentingan dan tujuan bersama.

Jadi pemimpin Islam bertanggung jawab bukan hanya kepada pengikut atau bawahannya semata, tetapi yang jauh lebih penting adalah tanggung jawabnya kepada Allah Swt. selaku pengembal amanah kepemimpinan. Kemudian perlu dipahami bahwa seorang muslim diminta memberikan nasihat bila diperlukan, sebagaimana Hadits Nabi dari: Tamim bin Aws meriwayatkan bahwasanya Rasulullah Saw. pernah bersabda: “Agama adalah nasihat.” Kami berkata: “Kepada siapa?” Beliau menjawab: “Kepada Allah, Kitab-Nya, Rasul-Nya, Pemimpin umat Islam dan kepada masyarakat kamu.”

#### 4. SIMPULAN

Kepemimpinan dalam Islam adalah amanah, titipan Allah swt, bukan sesuatu yang diminta apalagi dikejar dan diperebutkan. Sebab kepemimpinan melahirkan kekuasaan dan wewenang yang gunanya semata-mata untuk memudahkan dalam menjalankan tanggung jawab melayani rakyat. Semakin tinggi kekuasaan seseorang, hendaknya semakin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Bukan sebaliknya, digunakan sebagai peluang untuk memperkaya diri, bertindak zalim dan sewenang-wenang. Balasan dan upah seorang pemimpin sesungguhnya hanya dari Allah swt di akhirat kelak, bukan memperbanyak kekayaan dan kemewahan di dunia.

Kepemimpinan yang efektif, sekurang-kurangnya memiliki 4 (empat) sifat/karakteristik dalam menjalankan kepemimpinannya, yakni : *Siddiq, Tabligh, Amanah* dan *Fathanah* (STAF):

- 1) Siddiq yaitu jujur, sehingga ia dapat dipercaya;
- 2) Tabligh yaitu penyampai atau kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi;
- 3) Amanah yaitu bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya;
- 4) Fathanah yaitu cerdas dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya.

Selain itu, ciri pemimpin Islam adalah melayani dan bukan dilayani, serta menolong orang lain untuk maju. Oleh karena itu, kepemimpinan tersebut dapat dikatakan efektif, apabila dengan ciri-ciri: memiliki sifat jujur, amanah, sederhana, ramah, bertanggung-jawab dan bertaqwa kepada Allah SWT, serta memiliki berbagai macam keterampilan seperti mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, mampu memecahkan masalah, cerdas, kreatif, memiliki visi ke depan, fleksibel dan memiliki keterampilan sosial sehingga dapat mencapai tujuan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Beare, Hedley at all, 1989. *creating an excelent scool, same, new managemen techniques*, London and New York: rout ledge.
- Bothwell, Lin, 1988. *The Art Leadership Skill-Building Technique That Produce Result*, New York: Prentince-Hall Press.
- Knezevich, J Stephen, 1984. *Administration of public education. A Source Book for the leadership and managementof educational institution*, New York: Harper Collins Publishesr inc
- Kossen, Stan, *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, terjemahan Bakri Siregar (Jakarta: Erlangga, 1998
- Hasibuan, Malayu S.P 1989. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Haji Masagung)

- 
- Hersey, Paul dan Blanchard, Kennet H., 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Third edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Handoko, T Hani, 1994. *Manajemen, edisi II*, Yogyakarta: BPFE
- <http://usaiko.multiply.com/journal/item/11TeoriKepemimpinanMenurutMaxWeber>
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, Rosda Karya, Bandung 2003
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, 2000. *Kepemimpinan yang Efektif* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Rivai, Veitsal, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo
- Stoner, James A.F et.all, 1996. *Manajemen*, jilid I alih bahasa oleh Alexander Sindoro, Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, P Stephen, 1988. *Management, concept and application*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Terry, R George, 1978. *Principle of Management*, Seventh Edition, Richard D Irwin Inc: Homewood Illionis
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen, Principle of Management (Dasar-dasar Manajemen)* terj. G. A. Ticoalu. Cet. VI; Jakarta: Bumi Aksara, 1999
- Hasibuan, H. Malayu S. P., *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi. Cet. III; Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Sunindhia, Y.W SH dan Dra Ninik Widyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: PT Rineka Cipta, cetakan kedua, 1993
- Pulungan, Suyuti, “*Fiqih Siyasah: Ajaran, Sejarah dan Pemikiran*”, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999
- Poerwadarminta, W.J.S, *Kamus Lengkap Bahas Indonesia*, PN. Hasta, Bandung, 1980

