

## BAB II

### TINJAUAN KEPUSTAKAAN

#### A. Studi Tentang Organisasi

Organisasi berasal dari kata *organism* yang berarti susunan yang terdiri dari berbagai bagian, semuanya diarahkan ke satu tujuan. Dari kata itu dapat diperluas artinya yaitu tubuh yang memiliki anggota-anggota tubuh yang masing-masing menjalankan fungsinya, yang satu sama lain saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang sama. Jadi suatu organisasi dapat dikatakan sebagai suatu tempat atau wadah berkumpulnya orang-orang yang memiliki suatu tujuan yang sama, setiap orang menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing mengikuti aturan yang disetujui bersama untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

Dari pengertian di atas dapat dilihat bahwa organisasi itu mengandung 3 unsur, yaitu :

1. Tempat ( wadah ) : organisasi adalah tempat untuk berkumpul.
2. Sistem : yaitu kumpulan aturan main, pembagian kerja, pola komunikasi, dan pola hubungan antar individu di dalamnya. Semuanya membentuk dinamika di dalam organisasi sehingga organisasi itu merupakan sesuatu

yang sifatnya dinamis, selalu bergerak. Sistem erat kaitannya dengan wadah atau tempat, karena sistem dan wadah bersama-sama menciptakan suasana di dalam organisasi.

3. Tujuan : ada tujuan yang ingin dicapai bersama melalui kerja masing-masing anggota menurut sistem yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Evendhy Siregar organisasi adalah tempat berkumpulnya sejumlah orang yang mempunyai perasaan yang sama, ide (pandangan) yang sama, mempunyai tujuan atau cita-cita yang sama, dan ada yang bertindak sebagai pengurus ( yang mengorganisir ).<sup>1</sup>

Organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang dibentuk untuk mencapai suatu tujuan. Setiap individu dapat bekerja dan menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Namun demikian organisasi dapat melakukan yang lebih banyak dengan mengerahkan setiap individu secara bersama dalam organisasi dari pada yang dilakukan oleh individu secara perorangan.

## **B. Komunikasi dan Organisasi**

---

<sup>1</sup> ) Siregar , Evendhy, Bagaimana menjadi pemimpin yang berhasil, Jakarta, P.D. Mari Belajar , halaman 6.

Komunikasi merupakan ketrampilan paling penting di dalam kehidupan, karena komunikasi merupakan dasar dari semua interaksi manusia dalam semua aspek kehidupan, termasuk di dalam satu organisasi. Dengan komunikasi yang baik memungkinkan orang dapat melakukan kepemimpinan yang efektif dan mengkoordinir kegiatan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan berkomunikasi orang dapat menyampaikan dan menerima informasi yang dibutuhkan dalam menjalankan kepemimpinan dan roda organisasi. Oleh karena itu komunikasi merupakan suatu kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi, karena memiliki unsur pengikat berbagai bagian yang saling tergantung dari sistem organisasi.

Komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan memberikan alat-alat kepada individu-individu yang terpisah untuk mengkoordinir aktivitas mereka sehingga tercapai apa yang menjadi sasaran bersama.

Komunikasi merupakan tanda kehidupan di dalam organisasi, karena organisasi itu merupakan sesuatu yang hidup dan dinamis. Semakin baik komunikasi di dalam suatu organisasi, maka semakin hidup organisasi tersebut.

### **B.1. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

William G. Scott dan Terence Mitchell mengidentifikasi bahwa ada 4 fungsi utama dari komunikasi di dalam organisasi, yaitu :

1. Fungsi emosi. Manusia memiliki emosi dan mereka mengekspresikan emosi mereka kepada orang lain dengan melalui berkomunikasi. Fungsi emosi berorientasi kepada perasaan. Fungsi ini mendorong penerimaan peran-peran organisasional.
2. Fungsi motivasi. Seorang pemimpin dalam memimpin membuat pilihan-pilihan di antara berbagai cara yang ada dalam memperlakukan orang lain. Maksud dari perlakuan yang mereka pilih adalah untuk memotivasi. Dan mereka memotivasi melalui komunikasi. Tujuan dari fungsi ini adalah komitmen kepada tujuan organisasi.
3. Fungsi informasi. Tujuan organisasional dari fungsi ini adalah untuk menyediakan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
4. Fungsi pengawasan. Maksud dari fungsi ini adalah untuk mengawasi laporan-laporan, kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, dan sebagainya dalam pengawasan perilaku anggota-anggota organisasi. Mereka

membatasi peran, memperjelas tugas, otoritas, dan tanggung jawab dan menyediakan struktur organisasi.<sup>3</sup>

## B.2. Sistem Komunikasi

Sistem komunikasi antara atasan atau pemimpin dan bawahan di dalam suatu organisasi dapat

terbagi 2 :

1. Komunikasi ke bawah ( *downward communication* ), yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan. Bentuk komunikasi ini sangat berpengaruh kuat dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin atau atasan yang mengerti akan pengaruh dari komunikasi ini dan terus-menerus mengusahakannya dengan sebaik mungkin, maka akan tercipta suatu komunikasi yang efektif.
2. Komunikasi ke atas ( *upward communication* ), yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan. Melalui komunikasi ini bawahan menyampaikan aspirasi dan harapannya mengenai pekerjaannya. Juga ia melaporkan hasil kerja, mencari petunjuk dan informasi sehubungan dengan pekerjaannya. Seorang atasan dapat mendorong bawahannya untuk bersikap terbuka dalam komunikasi ini dengan :

---

<sup>3</sup> ) Higgins, James M., Human Relationship, Concepts and Skills, Random House Business Division New York, halaman 80 - 81.

- kebijakan pintu terbuka, artinya pintu kantor sang atasan selalu terbuka menerima bawahannya yang ingin berkomunikasi,
- mengadakan konseling pribadi,
- menyediakan kuesioner untuk diisi oleh bawahan,
- melakukan wawancara bagi bawahan yang berhenti bekerja,
- mengembangkan kebiasaan menjadi pendengar yang baik.

Seorang atasan atau pemimpin yang mampu mengembangkan kemampuan mendengarkan dengan empatik, akan sangat mendukung bawahannya untuk bersikap terbuka dalam berkomunikasi. Komunikasi ke atas sukar dicapai, khususnya di dalam organisasi yang berbentuk besar. Semakin kecil bentuk suatu organisasi maka semakin mudah menciptakan komunikasi antara bawahan dengan atasan.

3. Komunikasi interaktif, yaitu bentuk komunikasi diantara individu yang berada pada level yang sama, misalnya sesama kepala bagian maupun sesama bawahan di dalam satu organisasi. Manfaat utama dari komunikasi jenis ini adalah :
  - a. Koordinasi tugas. Para kepala bagian dapat bertemu setiap bulan atau setiap 2 minggu, atau sesuai dengan kebutuhan, untuk mendiskusikan bagaimana setiap bagian dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

- b. Berbagi informasi. Anggota- anggota dari suatu bagian bisa bertemu anggota- anggota dari bagian lain untuk berbagi informasi baru.

## **C. Perilaku Organisasi vs Perilaku Individu**

### **C.1. Perilaku Organisasi**

Jika seseorang berharap bekerja atau memimpin suatu organisasi, perlu mengerti bagaimana organisasi itu beroperasi. Perilaku organisasi berkaitan dengan studi dan aplikasi dari sisi kemanusiaan dari manajemen dan organisasi. Organisasi- organisasi mencapai tujuan mereka dengan menciptakan, mengoperasikan, dan mengkomunikasikan sistem perilaku organisasi. Perilaku organisasi dipraktekkan secara luas pada perilaku manusia di dalam semua tipe organisasi, seperti bidang usaha, pemerintahan, sekolah dan organisasi-organisasi pelayanan masyarakat. Di mana pun ada organisasi, selalu ada suatu kebutuhan untuk mengerti perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah pola interaksi tentang perilaku anggota-anggota yang terlibat dalam suatu organisasi, bagaimana mereka berhubungan dan berinteraksi satu sama lain dalam mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Davis dan Newstrom perilaku organisasi adalah sebuah studi dan aplikasi dari pengetahuan tentang bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. <sup>4</sup> ( Davis & Newstrom, 1989 : 5 )

Sementara menurut Gibson, perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya, dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian; menarik dari teori, metode, dan prinsip dari disiplin seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi kebudayaan, untuk mempelajari persepsi perseorangan, nilai, kemampuan belajar dan tindakan orang sedang bekerja dalam seluruh organisasi; menganalisis pengaruh lingkungan luar terhadap organisasi dan sumber-sumber manusiawinya, misi, sasaran dan strategi.<sup>5</sup>

## C.2. Perilaku Individu

Perilaku individu adalah pola kepribadian seseorang dalam bertindak dan bersikap dalam interaksinya dengan orang lain. Setiap usaha untuk mengetahui mengapa orang berperilaku seperti yang dilakukan dalam organisasi, memerlukan pemahaman tentang ciri dan perilaku individu. Kemampuan menghadapi dan

---

<sup>4</sup> ) Davis, Keith dan Newstrom, John W., Human Behavior at Work, Mc.Graw Hill International Inc., halaman 5.

<sup>5</sup> ) Gibson, op. Cit., halalaman 202.

menanggulangi individu secara efektif dalam organisasi kerja, memerlukan suatu kerangka kerja untuk memahami perilaku.

Kepribadian itu pada dasarnya merupakan suatu ciri dari manusia perseorangan. Semua teori kepribadian individu yang ada mengemukakan bahwa ada perbedaan individual dalam kepribadian. Perbedaan ini tidak hanya bersifat sementara, tetapi bersifat abadi. Menurut Gibson perbedaan individual menunjuk kepada 3 asumsi yang saling berhubungan mengenai orang, yaitu :

1. individu yang satu berbeda dengan individu yang lain dengan cara yang menyolok,
2. bahwa setiap perbedaan individual yang khusus berlaku dalam banyak situasi,
3. bahwa setiap individu mempertahankan perbedaan khasnya sepanjang periode yang sangat lama.<sup>6</sup>

Hal-hal yang mempengaruhi perilaku individu antara lain :

- a. Karakter. Karakter seseorang pada dasarnya adalah gabungan dari kebiasaan-kebiasaan. Kebiasaan adalah faktor yang kuat di dalam hidup setiap orang. Kebiasaan merupakan titik pertemuan dari pengetahuan, ketrampilan dan keinginan. Kebiasaan yang terjadi terus-menerus setiap hari merupakan ekspresi dari pengetahuan yang

---

<sup>6</sup>.) Gibson, *op. Cit.*, halaman 50.

dimiliki, ketrampilan tentang bagaimana melakukannya dan keinginan untuk melakukannya.

b. Sikap. Sikap merupakan faktor yang menentukan perilaku, karena sikap itu berhubungan dengan persepsi, kepribadian, belajar dan motivasi. Sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisasi lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Komponen perilaku dari sikap berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak menhadapi sesuatu dengan cara tertentu. Jadi komponen perilaku adalah komponen tindakan dari sikap.

c. Motivasi. Motivasi ialah rangsangan dari dalam yang menyerahkan kita untuk bertindak. Semakin besar motivasi itu semakin kuat pula rangsangan itu. Motivasi atau dorongan harus mempunyai suatu sasaran. Motivasi selalu dipimpin ke arah suatu tindakan khusus. Semakin besar motivasinya semakin kuat pula rangsangan untuk melaksanakan tindakan atau mencapai tujuan. Suatu tujuan tidak akan pernah menjadi kenyataan tanpa adanya tingkat dorongan yang tepat. Tidaklah cukup untuk hanya menetapkan tujuan. Banyak orang menetapkan tujuan dan tak pernah sampai mewujudkannya. Setiap pengikut harus sangat terdorong untuk mencapai tujuan. Agar seseorang mendapat dorongan, mereka perlu memusatkan perhatiannya pada sebuah tujuan atau tindakan tertentu. Untuk menimbulkan motivasi, sebuah tujuan haruslah

memenuhi kebutuhan atau hasrat. Para pemimpin perlu memastikan agar tujuan - tujuan itu menunjang pemenuhan kebutuhan dan hasrat orang - orang yang akan mewujudkan tujuan yang tidak memenuhi kebutuhannya, itu akan cenderung untuk melemahkan semangatnya dan bukan untuk mendorongnya.<sup>7</sup>

a. Pembentukan Sikap. Ada banyak sumber pembentukan sikap. Sikap dibentuk dari keluarga, teman sejawat dalam kelompok, masyarakat dan pengalaman pekerjaan sebelumnya. Pengalaman keluarga sewaktu kecil membantu menciptakan sikap individu.

a. Kompetensi. Kompetensi yaitu kemampuan, keahlian dan ketrampilan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kompetensi menyangkut kecerdasan dan kreativitas.

b. Kadar internal dan kadar eksternal. Kadar internal yaitu sesuatu yang berasal dari dalam diri seseorang menurut prinsip hidupnya, berdasarkan falsafah dan ideologi yang dianutnya. Sedangkan kadar eksternal adalah sesuatu yang berasal dari luar individu, seperti lingkungan tempat tinggal, tempat kerja, teman-teman, saudara serta masyarakat.

Selain hal-hal yang disebutkan di atas, kebudayaan, adat-istiadat dan bahasa dari masyarakat juga mempengaruhi sikap. Misalnya sikap orang Kanada yang

---

<sup>7</sup>) Rush, Myron, Pemimpin Baru, Jakarta, Immanuel, halaman 135.

berbahasa Perancis terhadap Perancis, orang Amerika terhadap orang Iran dan orang Rusia terhadap kapitalisme, dipelajari di masyarakat.

Orang belajar dan mengetahui sikap lewat pengalaman kerja. Mereka mengembangkan sikap terhadap faktor-faktor seperti persamaan upah, evaluasi prestasi, kemampuan manajemen, rancangan kerja dan keanggotaan kelompok kerja. Tentu saja, pengalaman yang lalu dapat menyebabkan perbedaan individual dalam sikap terhadap hasil karya, kesetiaan dan tanggung jawab.

Dengan mengetahui bagaimana satu organisasi beroperasi ditinjau dari perilaku dan sikap manusia dalam berinteraksi di dalamnya, maka akan mudah bagi seorang atasan atau pemimpin untuk menggerakkan dan mengendalikan organisasi.

## **D. Kepemimpinan**

### **D.1. Kepemimpinan dan Manajemen**

Pemimpin dan kepemimpinan amat menentukan sekali dalam kehidupan manusia. Sejak manusia pertama diciptakan, sesungguhnya setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin. Orang pertama yang dipimpinnya adalah dirinya sendiri. Seberapa efektifnya seseorang menjadi pemimpin terlihat dari kemampuannya memimpin dirinya sendiri.

Kepemimpinan menurut George R. Terry adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>8</sup> Manajemen secara jelas berbeda dengan kepemimpinan. Kepemimpinan lebih merupakan seni didasarkan atas suatu falsafah. Peter Drucker dan Warren Bennis berpendapat bahwa manajemen adalah mengerjakan segalanya dengan benar, sedang kepemimpinan adalah mengerjakan hal-hal yang benar. Manajemen adalah efisiensi dalam menaiki tangga keberhasilan, sedang kepemimpinan menentukan apakah tangganya bersandar pada dinding yang benar.<sup>9</sup>

Manajemen efektif adalah mendahulukan apa yang harus didahulukan. Sementara kepemimpinan memutuskan apa sajakah “hal-hal yang harus didahulukan” itu, maka manajemenlah yang mendahulukan hal-hal itu, hari demi hari saat demi saat. Manajemen adalah disiplin dalam melaksanakannya.<sup>10</sup>

Menurut Benard Kutner, dalam kepemimpinan tidak ada azas yang universal, yang tampak ialah bahwa proses kepemimpinan dan pola hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin mempunyai ciri khas dalam setiap kelompoknya. Fungsi utama kepemimpinan terletak dalam jenis khusus dari perwakilan ( *group representation* ). Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya melalui saluran yang khusus

---

<sup>8</sup> ) Thoha, Miftah, Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya, PT.RajaGrafindo Persada, Jakarta, halaman 253.

<sup>9</sup> ) Covey, Stephen R., 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif, Jakarta, Binarupa Aksara, halaman 91.

direncanakan dan dibuat oleh kelompoknya sendiri. Mewakili kepentingan kelompoknya mengandung arti bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi secara eksekutif. Ini meliputi koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijaksanaan kelompok dan penilaian terhadap macam peristiwa yang baru terjadi dan membawakan fungsi kelompok. Selain itu seorang pemimpin juga merupakan perantara dari orang dalam kelompoknya dengan di luar kelompoknya.<sup>11</sup>

Kepemimpinan yang mengacu pada kemanusiaan secara terus-menerus berusaha agar terjadi perubahan-perubahan dalam kelompoknya. Untuk menjalankan kepemimpinan transformatif semacam itu, diperlukan kualitas-kualitas berikut :

- a. Etos. Seorang pemimpin dituntut untuk terus-menerus membatinkan nilai-nilai yang menjadi landasan hidup kelompok ( organisasi ), serta berusaha menghayati dan mengejawantahkan dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini akan menjamin kredibilitasnya, sebaliknya bila pemimpin melanggar nilai-nilai tersebut kredibilitasnya akan semakin menyurut.
- b. Pneuma. Suatu daya kekuatan yang dipancarkan oleh seorang pemimpin untuk menumbuhkan inspirasi, semangat dan daya juang kelompoknya untuk mengatasi kesulitan-kesulitannya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kejujuran, ketulusan, kesetiaan dan aspek-aspek pribadi lainnya serta

---

<sup>10</sup> ) *ibid.*, halaman 140.

<sup>11</sup> ) Siregar, *op. Cit.*, halaman 52.

kemampuannya untuk memotivasi individu-individu maupun kelompoknya agar mengambil prakarsa kreatif dan penuh kepercayaan diri.

- c. Logos. Kemampuan seorang pemimpin untuk menilai keadaan, mengantisipasi masa depan serta keberanian untuk mengambil keputusan yang tepat akan menumbuhkan rasa aman dan menambah aspirasi bagi yang dipimpin.

Selain memiliki aspek kejujuran, ketulusan, dan kesetiaan, seorang pemimpin yang baik dituntut untuk memiliki ketrampilan-ketrampilan berikut :

- a. Fleksibilitas kebudayaan. Ketrampilan ini berhubungan dengan kepedulian akan kebudayaan dan sensitivitas. Di dalam organisasi dalam negeri, ketrampilan yang sama dapat dikatakan sebagai sesuatu yang kritis untuk kesuksesan dengan semakin meningkatnya perbedaan-perbedaan budaya dalam masyarakat. Pemimpin harus memiliki ketrampilan fleksibilitas mengatasi perbedaan-perbedaan budaya ini bukan hanya untuk mengatur tapi juga untuk memperkenalkan dan memperingatinya dalam perayaan-perayaan di dalam organisasi.
- b. Ketrampilan berkomunikasi. Para pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi, baik secara tertulis, oral maupun non-verbal.

- c. Mengelola Sumber Daya Manusia. Karena Sumber Daya Manusia adalah bagian sangat penting dari kepemimpinan yang efektif, para pemimpin harus memiliki ketrampilan mengelola Sumber Daya Manusia. Ketrampilan itu antara lain dengan mengembangkan iklim belajar di dalam organisasi, menyesuaikan materi-materi belajar, mendesain program-program pelatihan (*training*), menyebarkan informasi dan pengalaman, menilai hasil kerja, menyediakan konsultasi karir, dan menciptakan perubahan organisasional.
- d. Kreativitas. Pemecahan masalah, inovasi, dan kreativitas menyediakan keunggulan kompetitif pada pasar global saat ini. Pemimpin harus mengembangkan ketrampilan-ketrampilan itu tidak hanya untuk menjadi kreatif bagi dirinya sendiri, tapi juga menciptakan suatu iklim yang mendorong kreativitas dan membantu anggota-anggotanya untuk menjadi kreatif.
- e. Belajar mengatur diri sendiri. Ketrampilan ini berhubungan dengan kebutuhan akan belajar berkesinambungan dengan adanya pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan yang baru. Pada masa ini di mana perubahan terjadi secara dramatis dan cepat, para pemimpin harus melakukan perubahan diri yang berkesinambungan. Mereka harus menjadi pelajar mandiri.

## D.2. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Di dalam organisasi, untuk menjalankan fungsi kepemimpinannya, seseorang diberi wewenang atau kuasa. Sebenarnya wewenang atau kuasa itu selalu mengandung resiko, kekuasaan merupakan bidang kehidupan yang rawan bagi manusia. Pemegang kekuasaan mempertaruhkan harga dan martabat dirinya, organisasi mempertaruhkan tujuan dan idealismenya. Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan, terdapat dua hal yang menonjol yaitu : wibawa dan pangkat / jabatan

Wibawa adalah kekuatan untuk menjalankan kepemimpinan, jabatan beserta kekuasaan yang melekat padanya memperlancar perjalanan kepemimpinan. Kerancuan fungsi kepemimpinan ( wibawa dan kekuasaan - jabatan ) merunyamkan kepemimpinan. Titik pusat kepemimpinan ialah kekuasaan . Setiap pemimpin memiliki sejumlah kekuasaan tertentu. Dalam struktur organisasi sekular, makin tinggi jenjang organisasi yang dinaikinya, makin besar kuasa yang tersedia pada setiap kedudukan. Jumlah kuasa yang tersedia pada setiap kedudukan pemimpin selalu ditentukan oleh kesanggupan dan kecakapan pribadi sang pemimpin untuk menciptakan dan mempertahankan kekuasaan itu. Bukan betapa besar kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, melainkan cara dia mempergunakannya, itulah yang menentukan

kebesarannya sebagai seorang pemimpin. Pilihan sang pemimpin dalam penggunaan kekuasaan itulah yang menentukan apakah kuasa itu akan menjadi positif atau negatif.<sup>12</sup>

Berikut ini uraian yang mungkin dapat memperjelas keadaan dua hal tersebut:

Wibawa atau Kuasa personal memancar dari seseorang, yang dilandasi oleh anugerah-anugerah pribadi seorang pemimpin antara lain :

- keahlian : karena pengetahuan, pengalaman dan / atau ketrampilannya seseorang dapat memancarkan wibawanya untuk mempengaruhi orang lain.
- informasi : mereka yang memiliki informasi semakin banyak akan menjadi tempat bertanya.
- kepribadian : karena karakternya yang efektif, dari aspek inilah muncul legitimasi moral kepemimpinan.

Kuasa atas dasar pangkat / jabatan. Kuasa atau wewenang ini diperoleh karena suatu jabatan. Kuasa ini diberikan oleh organisasi kepada seseorang untuk menjalankan tugas secara efektif demi kepentingan organisasi atau masyarakat. Ada beberapa macam kuasa jabatan, antara lain :

---

<sup>12</sup>.) Rush, *op. Cit.*, halaman 98.

1. Kuasa legitim : yaitu kekuasaan yang sesuai dengan batas - batas wewenang yang telah diatur pada tingkat dan atau bidang tertentu.
2. Kuasa yudikal : yaitu wewenang untuk menegakkan disiplin, menghukum dan membebaskan atau meringankan sanksi, serta memberi penghargaan dan balas jasa.
3. Kuasa delegatif : yaitu wewenang untuk menjalankan fungsi kepemimpinan atasannya, sejauh yang diberikan oleh atasannya.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan seorang pemimpin seringkali mencampur aduk wibawa dan kekuasaan jabatan, akibatnya adalah orang tersebut mengidentifikasi diri dengan wibawa - jabatan, yang pada gilirannya akan mengakibatkan orang tersebut masuk dalam mekanisme dan tingkah laku berkuasa, yaitu bertindak melebihi batas - batas wewenang yang ada karena dipengaruhi oleh berbagai interes atau kenikmatan serta privilege untuk kepentingan pribadinya. Bila tidak hati - hati kekuasaan dapat mengakibatkan :

1. Konsentrasi kekuasaan akan semakin memusat pada pribadinya.
2. Semakin merasa memiliki hak istimewa.
3. Mengabsahkan tindakan - tindakan pribadi yang menyimpang.
4. Semakin lama berkuasa, semakin egoistik, melupakan misi yang dibebankan.
5. Terjerumus dalam lembah materialistis, kenikmatan - kenikmatan badani, dsb.

Kekuasaan di tangan manusia dapat berubah menjadi kenikmatan, yang harus dipertahankannya dengan cara apapun, dengan mengorbankan manusia lain dan kemanusiaannya

### **D.3. Jenjang Kepemimpinan**

Ada empat jenjang kepemimpinan yang paling menentukan efektifitasnya, yaitu:

1. Kepemimpinan pribadi. Jenjang kepemimpinan ini melandasi jenjang - jenjang kepemimpinan berikutnya. Kepemimpinan pribadi akan mengembangkan wibawa atau kuasa personal; dua faktor utama yang mempengaruhi kewibawaan seseorang adalah karakter dan kompetensi. Kedua faktor tersebut akan saling mempengaruhi kewibawaan seseorang, kewibawaan akan menyusut bila salah satunya lemah atau melemah.
2. Kepemimpinan interpersonal. Wibawa pribadi merupakan landasan kepemimpinan interpersonal. Dengan memiliki ( dan mengembangkan terus - menerus ) karakter dan kompetensi, serta melandasi kepemimpinan interpersonal dengan paradigma 'menang - menang' ( tidak menghina, meremehkan, tetapi menghargai harkat manusia ) maka akan

menurunkan rasa saling percaya ( ibarat seperti deposito emosi; maka sering disebut “ *emotional bank account* “ ). Bila masing-masing pihak terpercaya dan saling mempercayai, mereka akan menikmati komunikasi yang jernih, empati, *synergy* dan ‘*productive interdependency*’.

Berkaitan dengan karakter dan kompetensi, bila salah satu pihak kompetensinya kurang , pihak lainnya akan membantu mengembangkannya, tetapi bila menyangkut karakter, masalahnya menjadi lebih berat. Karakter negatif sangat banyak menyedot / mengurangi ‘deposito - emosi’.

3. Kepemimpinan manajerial Bila seseorang tidak dapat dipercaya, bagaimana dia akan memamanajementi orang lain ? Apa yang tersisa pada dirinya ? Apakah dia terus - menerus harus mengawasi ? Seorang pemimpin yang kehilangan kewibawaan pribadi( keterpercayaanya ) menyurut cenderung menggunakan pendekatan kekuasaan. Sebaliknya orang yang terpercaya tidak terlalu banyak menggunakan pendekatan kekuasaan. Seorang pemimpin yang demikian tidak terlalu banyak mengawasi anak buahnya, sebab mereka akan mengawasi diri mereka sendiri. Pemimpin akan menjadi sumber bantuan saja. Pemimpin cukup menyusun “ *performance-agreement* ”, mereka akan menjabarkannya sendiri, yang

pada gilirannya secara interdependent akan terjadi sinergi.

Tetapi bila jenjang kepemimpinan sebelumnya menyurut, mungkin karena kelelahan fisik dan atau mental sang pemimpin terperosok pada situasi yang dapat menyebabkan berkurangnya kewibawaan / kepercayaan - maka pada jenjang kepemimpinan manjerial ini sulit efektif, sebelum dilakukan tindakan pembangunan kembali "*emotional bank account*". Tindakan - tindakan perbaikan melalui pendekatan kekuasaan seperti penerapan aturan - aturan baru, pembangunan sistem manajemen, dsb. Lebih banyak gagalnya, karena tidak menyentuh sumber permasalahan yang sebenarnya. Aktivitas perbaikan demikian, seringkali dicurigai sebagai aktivitas akal - akalan, rekayasa untuk memojokkan si 'kecil', yang semakin memperparah keadaan. Penolakan - penolakan tersebut lebih sering tidak nampak di permukaan, padahal mungkin sangat mendasar. Sakit hati, merasa dikhianati, dibohongi, dsb. Lebih banyak disimpan di lubuk hati yang paling dalam. Lalu terejawantahkan melalui aktivitas - aktivitas ' tugas' yang minimalis, apatis dan atau melarikan diri dari tanggung jawab.

4. Kepemimpinan organizational Dalam kepemimpinan organizational ada dua

gaya manajemen, yaitu :

- a. *low trust culture* , ditandai oleh gaya manajemen kontrol ketat, tidak/ kurang berani mengambil resiko, tidak merasa aman, *span of control* yang sempit, anak buah merasa tertekan, dan takut mengungkapkan kebenaran.
- b. *high trust culture*, ditandai oleh fleksibilitas struktur organisasi, bebas berpendapat, dan *span of control* yang luas, dsb.

Suatu organisasi yang dijalankan dengan dengan *high trust culture*, strategi, gaya, struktur dan sistemnya akan berjalan dengan efisien, karena organisasi dibangun dengan berlandaskan prinsip - prinsip yang kokoh, serta memiliki misi yang luhur dan tulus terhadap lingkungan ( hidup ) secara menyeluruh.

#### **D.4. Gaya Kepemimpinan**

Gaya setiap pemimpin dalam memimpin kelompoknya masing-masing sangat beraneka ragam. Setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing sesuai dengan kemampuan, bakat dan kepribadiannya sendiri. Kunci keefektifan seorang pemimpin dalam memimpin kelompoknya, adalah dari kemampuannya mencocokkan situasi dan karakter orang-orang yang dipimpinya dengan gaya kepemimpinan yang sesuai. Ia tidak dapat memimpin setiap orang dengan gaya yang sama.

Menurut Thoha ada 4 macam gaya dasar kepemimpinan yang sering dilakukan seorang pemimpin, yaitu :

1. Gaya 1 ( direktif ) : Tinggi pengarahan dan rendah dukungan. Pemimpin memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Seorang pemimpin memimpin dengan gaya ini bila orang yang dipimpinnya memiliki karakter dan kompetensi yang negatif atau rendah, misalnya, malas, kurang bertanggung jawab dan tidak trampil dengan pekerjaannya.
2. Gaya 2 ( supportif ) : Tinggi dukungan dan tinggi pengarahan. Pemimpin mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya; tapi masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Seorang pemimpin memimpin dengan gaya ini bila orang yang dipimpinnya memiliki karakter positif atau baik misalnya, dia rajin, dan bertanggung jawab dengan tugas-tugasnya, namun memiliki kompetensi negatif atau rendah, artinya kemampuan atau ketrampilannya dalam mengerjakan tugasnya kurang.
3. Gaya 3 ( partisipatif ) : Tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Seorang

dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Seorang pemimpin memimpin dengan gaya ini bila orang yang dipimpinnya memiliki kompetensi positif, artinya dia memiliki ketrampilan untuk melaksanakan tugasnya, namun karakternya negatif, artinya orang itu malas dan tidak bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

4. Gaya 4 ( *delegating* ) : Rendah dukungan dan rendah pengarahan. Pemimpin mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Seorang pemimpin dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahannya, bila bawahannya memiliki karakter dan kompetensi yang positif, artinya dia tidak hanya memiliki ketrampilan untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik tapi juga ia memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi serta rajin bekerja.<sup>13</sup>

Pendelegasian berarti pertumbuhan, baik untuk individu maupun untuk organisasi. Pendelegasian itu perlu karena seorang pemimpin tidak dapat menyelesaikan semua tugas-tugasnya sendirian. Seorang pemimpin memiliki keterbatasan waktu, kemampuan dan tenaga, sementara tugas-tugas yang harus dikerjakannya sering tidak terbatas. Mendelegasikan tugas kepada bawahan kelihatannya sederhana, sang pemimpin tinggal menyuruh seseorang untuk melakukan

---

<sup>13</sup> .) Thoha, op. Cit., halaman 312-313.

apa yang dikehendaki oleh sang pemimpin tersebut untuk dilakukannya. Tapi sebenarnya pendelegasian itu bukanlah sesuatu yang mudah. Pendelegasian membutuhkan waktu, tenaga dan motivasi. Jika seorang pemimpin tidak yakin adanya suatu keuntungan dari pendelegasian tugasnya, ia tidak akan termotivasi untuk melakukan suatu pendelegasian. Tugas sang pemimpin yang mendelegasikan tugas-tugasnya adalah mendorong orang yang didelegasikannya itu untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan lebih baik dari yang dapat dikerjakan oleh sang pemimpin.

Sehubungan dengan pendelegasian ini menurut Covey pada dasarnya ada dua jenis pendelegasian :

1. Pendelegasian suruhan ( *gofer delegation* ) :

- berfokus pada metode
- pengawasan satu lawan satu

2. Pendelegasian pengurusan ( *stewardship delegation* ). Pendelegasian jenis

ini memerlukan pengertian timbal balik yang jelas dan terbuka mengenai :

- a. Hasil yang diinginkan. Orang yang bersangkutan melihat fokus dari apa yang ingin dicapai, menjabarkannya, memahami bagaimana hasilnya akan terlihat dan kapan akan tercapai.

- b. Patokan. Individu yang bersangkutan dapat mengidentifikasi parameter di mana ia harus bekerja, dan ia bertanggung jawab atas hasil dari kerjanya di garis patokan.
- c. Sumber Daya. Orang tersebut mengetahui sumber daya apa saja yang dapat dimanfaatkannya untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- d. Tanggung jawab. Standar prestasi ditentukan untuk mengevaluasi hasil ketika dilaporkan.<sup>14</sup>

Betapapun membantunya suatu pendelegasian tugas, namun ada tugas-tugas yang dapat didelegasikan dan ada yang tidak, mengingat tingkat kemampuan bawahan dan tanggung jawab dari suatu tugas. Tugas-tugas yang dapat didelegasikan antara lain : mengerjakan laporan, merencanakan suatu proyek, mengumpulkan fakta-fakta, menyelia suatu proyek, menyortir ringkasan, rutinitas di kantor, mewakili dalam rapat dan mengikuti pelatihan ( *training* ). Sedang tugas-tugas yang sebaiknya tidak didelegasikan antara lain : kedisiplinan, tugas-tugas di mana tak seorangpun cukup mampu untuk didelegasikan, memelihara moral dan situasi-situasi yang sifatnya pribadi dan rumit.

---

<sup>14</sup>.) Covey, *op. cit.*, halaman 165

## D.5. Sistem Kepemimpinan

Mengenai sistem kepemimpinan Likert merumuskan ada 4 sistem

kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin, yaitu :

a. Otokratis kejam ( *exploitive autocratic* ). Dalam sistem kepemimpinan ini :

- atasan tidak mempercayai bawahan,
- bawahan sama sekali tidak merasa bebas membicarakan pekerjaannya dengan atasan,
- atasan jarang meminta pendapat atau saran dari bawahan untuk memecahkan masalah.

b. Otokratis murah hati ( *benevolent autocratic* ). Dalam sistem kepemimpinan ini :

- atasan mempercayai bawahan seperti majikan kepada pembantunya,
- bawahan sangat tidak bebas membicarakan hal-hal mengenai pekerjaannya dengan atasannya,

- atasan kadang-kadang meminta pendapat /saran dari bawahan untuk memecahkan suatu masalah.

c. Partisipatif ( *participative* ). Dalam sistem kepemimpinan ini :

- atasan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap bawahannya namun tidak sepenuhnya, dan masih berharap untuk memegang kendali keputusan,
- bawahan merasa agak bebas membicarakan masalah-masalah sehubungan dengan pekerjaannya,
- atasan biasanya meminta saran dari bawahan dan berusaha memanfaatkannya secara konstruktif.

d. Demokratis ( *democratic* ). Dalam sistem kepemimpinan ini :

- atasan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap bawahan dalam segala aspek,
- bawahan merasa sangat bebas untuk membicarakan masalah-masalah pekerjaannya dengan atasan,

- atasan selalu meminta pendapat bawahan dan selalu mememanfaatkannya secara konstruktif.<sup>15</sup>

Tidak ada sistem apapun yang terbaik untuk semua situasi. Pemimpin harus dapat mencocokkan sistem kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing.

#### **D.6. Tingkat Keberhasilan Kepemimpinan**

Tingkat keberhasilan suatu sistem dan gaya kepemimpinan ditentukan oleh banyak aspek. Untuk melihat keberhasilan suatu gaya dan sistem kepemimpinan seorang pemimpin mula-mula dapat dilihat dari kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Secara umum ada 3 kemampuan pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. Fisik, yaitu keadaan atau kondisi fisik yang memungkinkan seseorang melakukan kepemimpinan. Sakit, kurang bugar, kelelahan fisik sedikit banyak akan mempengaruhi mutu kepemimpinan orang tersebut.
2. Manusia. Dalam kemampuan manusia ini terdapat 2 unsur yaitu :

---

<sup>15</sup>.) Luthans, Fred, Organizational Behavior, Mc.Graw Hill International Inc., halaman 377.

a. unsur kognitif, yang mewakili logika, pikiran, dan gagasan. Unsur ini sangat menonjol pada manusia yang sangat dipengaruhi oleh proses belajar. Unsur kognitif berfungsi :

- membantu untuk berfikir jernih dan obyektif,
- membantu untuk sanggup mengolah fakta dengan penalaran yang bersih dan tidak memihak, dan
- membantu untuk sanggup mengambil keputusan yang efektif dengan pertimbangan yang matang.

b. unsur emosi, yaitu reaksi psiko-fisik maupun psiko cemis yang ada dalam diri manusia, yang memberi daya dorong yang sangat kuat dan sekaligus memberi warna pada kehidupan manusia.

3. Keuangan. Aspek ini merupakan aspek yang dapat terlihat langsung dan kuantitatif. Akibatnya adalah ukuran keberhasilan seorang pemimpin seringkali dinilai dari kemampuannya untuk meningkatkan angka indikator ini semata. Demi meningkatkan aspek finansial dapat terjadi orang mengesampingkan dua aspek lainnya, yaitu aspek fisik dan aspek manusia

Seorang pemimpin harus dapat mengelola ketiga kemampuan di atas demi keberhasilan tugas kepemimpinan yang dijalankannya.