

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Dalam Islam

1. Pengertian dan Hakikat Kepemimpinan

Islam adalah agama yang *komprehensif*, ia tidak hanya mengatur cara manusia menyembah Tuhannya, tetapi juga mengatur segala sendi kehidupan. Mulai dari tata cara hidup bermasyarakat, menuntut ilmu, bahkan juga mengatur tata negara dan kepemimpinan.¹ Pemimpin dan kepemimpinan dalam Islam telah diatur dalam hukum Syari'at Islam.

Setiap manusia pasti menyanggah predikat sebagai seorang pemimpin, baik dalam tingkatan tinggi (pemimpin umat/negara) maupun dalam tingkatan yang paling rendah, yaitu pemimpin bagi diri sendiri. Setiap bentuk kepemimpinan membutuhkan suatu keahlian. Kepemimpinan tidak bisa dijalankan hanya dengan kemampuan seadanya. Sebab, yang pasti hal itu akan menimbulkan gejolak di antara personil-personil yang dipimpinnya.²

Kepemimpinan merupakan salah satu tanggung jawab yang sangat besar karena hal itu merupakan amanah dari Allah, baik atau tidaknya sebuah kepemimpinan disebabkan oleh faktor pemimpin itu sendiri. Untuk itu di dalamnya ada dua pihak yang berperan antara lain yang dipimpin dan yang memimpin (imam).³

¹Hepi Andi Bastoni, *Sejarah Para Khalifah*, (Bogor: Pustaka Al-kautsar, 2009), hal. 9

² Muhammad Abdul Jawwad, *Kaifa Tamtaliku Quluuba Muwazdzhafika*, (terj), Abdurrahman Jufri, *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*, (Solo: Pustaka Iltizam, 2009), hal. 10.

³Ernita Dewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hal. 2.

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad SAW, para Shahabat dan Al-Khulafa' Al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-qur'an dan Assunnah serta dengan bukti empiriknya telah menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional.

Namun dalam perkembangannya, aplikasi kepemimpinan Islam saat ini terlihat semakin jauh dari harapan masyarakat. Para tokohnya terlihat dengan mudah kehilangan kendali atas terjadinya siklus konflik yang terus terjadi. Harapan masyarakat akan munculnya seorang tokoh muslim yang mampu dan bisa diterima oleh semua lapisan dalam mewujudkan Negara yang terhormat, kuat dan sejahtera nampaknya masih harus melalui jalan yang panjang.

Tokoh pemimpin (imam) menjadi harapan dalam penciptaan masyarakat adil dan makmur sebagai salah satu tujuan terbentuknya Negara. Karena itu pergeseran dari harapan atau penyimpangan dari makna hakiki kepemimpinan dan sikap keteladanan, menjadi sumber pemuasan ambisi, akan mengakibatkan munculnya pemerintahan tirani.⁴ Keberhasilan seseorang dalam memimpin tidak saja ditentukan oleh seberapa tinggi tingkat kepemimpinannya, tetapi yang paling penting adalah seberapa besar pengaruh baik yang dapat diberikan kepada orang lain.

⁴Ernita Dewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal...* hal. 5

Secara etimologi kepemimpinan berarti *Khilafah*, *Imamah*, *Imaroh*, yang mempunyai makna daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin.⁵

Sedangkan secara terminologinya adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.⁶ Dengan kata lain, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan.

Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin adalah menggerakkan dan mengarahkan, menuntun, memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Sedangkan tugas dan tanggungjawab yang dipimpin adalah mengambil peran aktif dalam mensukseskan pekerjaan yang dibebankannya tanpa adanya kesatuan komando yang didasarkan atas satu perencanaan dan kebijakan yang jelas, maka rasanya sulit diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai dengan baik. Bahkan sebaliknya, yang terjadi adalah kekacauan dalam pekerjaan. Inilah arti penting komitmen dan kesadaran bersama untuk mentaati pemimpin dan peraturan yang telah ditetapkan.⁷

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertical-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah Swt di akhirat nanti. Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang

⁵Muhammad Idris Marbawi, *Kamus Idris Al-Marbawy*, juz 1, (Mesir: Mustafa Al-Halaby wa Auladuhu, 1359 H), hal. 28.

⁶Abdul Mujieb, *Kamus Istilah Fiqh*, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1994), hal. 120.

⁷Wahbah Al-Zuhaily, *Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu*, (Bairut: Dar Al-Fikr, 1984), hal. 661.

dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab dihadapan Allah Swt. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah Swt berfirman:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ

"dan orang-orang yang memelihara amanah (yang diembankannya) dan janji mereka, dan orang-orang yang memelihara sholatnya." (QS.Al Mukminun 8-9)

Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan diserahi tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik.⁸ Itulah mengapa nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun diakhirat. Nabi bersabda: "setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya" (HR. Bukhori).⁹ Nabi Muhammad SAW juga bersabda: "Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. Waktu itu ada seorang shahabat bertanya: apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai Rasulullah? Beliau menjawab: apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Bukhori)¹⁰

Oleh karenanya, kepemimpinan mestinya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebagai sebuah pengorbanan dan amanah yang

⁸Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hal. 52

⁹Muslich Shabir, *Terjemah Riyadhus Shalihin*, jilid 1, (Semarang: Karya Toha Putra, 2004), hal. 335.

¹⁰Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hal. 57.

harus diemban dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan untuk melayani dan mengayomi dan berbuat dengan seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah sebuah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak. Kepemimpinan semacam ini akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.¹¹

Pemimpin yang ideal merupakan dambaan bagi setiap orang, sebab pemimpin itulah yang akan membawa maju-mundurnya suatu organisasi, lembaga, negara dan bangsa. Oleh karenanya, pemimpin mutlak dibutuhkan demi tercapainya kemaslahatan umat. Tidaklah mengherankan jika ada seorang pemimpin yang kurang mampu, kurang ideal misalnya cacat mental dan fisik, maka cenderung akan mengundang kontroversi, apakah tetap akan dipertahankan atau di non aktifkan.¹²

Imam Al-mawardi dalam al-Ahkam al-Sulthaniyah menyinggung mengenai hukum dan tujuan menegakkan kepemimpinan. beliau mengatakan bahwa menegakkan kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah sebuah keharusan dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara. Lebih lanjut, beliau mengatakan bahwa keberadaan pemimpin (imamah) sangat penting, artinya, antara lain karena imamah mempunyai dua tujuan: pertama: *Likhilafati an-Nubuwwah fi-Harosati ad-Din*, yakni sebagai pengganti misi kenabian untuk menjaga agama. Dan kedua: *Wa sissati ad-Dunnya*, untuk memimpin atau mengatur urusan dunia. Dengan kata lain bahwa tujuan suatu kepemimpinan

¹¹Abdul Al-Rahman Ibnu Khaldun, *Muqaddimat*, (t.t.t: Maktabah Al-Tijariyah Al-Kubs, t.t). hal. 191.

¹²Ernita Dewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hal. 14.

adalah untuk menciptakan rasa aman, keadilan, kemaslahatan, menegakkan amar ma'ruf nahi munkar, mengayomi rakyat, mengatur dan menyelesaikan problem-problem yang dihadapi masyarakat.¹³

2. Kriteria Pemimpin Ideal Dalam Islam

Seorang pemimpin merupakan sentral figur dan profil panutan publik. Terwujudnya kemaslahatan umat sebagai tujuan pendidikan Islam sangat tergantung pada gaya dan karakteristik kepemimpinan. Dengan demikian kualifikasi yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin mencakup semua karakteristik yang mampu membuat kepemimpinan dapat dirasakan manfaat oleh orang lain.

Dalam konsep Syari'at Islam, kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin telah dirumuskan dalam suatu cakupan sebagai berikut:

- a. Pemimpin haruslah orang-orang yang amanah, amanah dimaksud berkaitan dengan banyak hal, salah satu di antaranya berlaku adil. Keadilan yang dituntut ini bukan hanya terhadap kelompok, golongan atau kaum muslimin saja, tetapi mencakup seluruh manusia bahkan seluruh makhluk. Dalam al-Qur'an surah an-Nisa': 58 dijelaskan:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا
يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya

¹³Al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyah*, (Bairut: Dar Al-Fikr, 1980), hal. 6.

Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (al-Qur'an surah an-Nisa': 58)

Ayat di atas memerintahkan menunaikan amanat, ditekankannya bahwa amanat tersebut harus ditunaikan kepada *ahliha* yakni pemiliknya. Ketika memerintahkan menetapkan hukum dengan adil, dinyatakan “apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia”. Ini berarti bahwa perintah berlaku adil itu ditunjukkan terhadap manusia secara keseluruhan.¹⁴

- b. Seorang pemimpin haruslah orang-orang yang berilmu, berakal sehat, memiliki kecerdasan, kearifan, kemampuan fisik dan mental untuk dapat mengendalikan roda kepemimpinan dan memikul tanggungjawab.

Sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah An-Nisa': 83

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ
الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan ulil Amri) kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu). (al-Qur'an surah An-Nisa': 83).

Maksud ayat di atas adalah kalau mereka menyerahkan informasi tentang keamanan atau ketakutan itu kepada Rasulullah Saw apabila bersama mereka, atau kepada pemimpin-pemimpin mereka yang beriman, niscaya akan diketahui hakikatnya oleh orang-orang yang mampu menganalisis hakikat itu dan

¹⁴M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Mishbah Pesan, Kesan, dan keserasian al-Qur'an*, Volume 2, Cet 1, (Ciputat: Lentera Hati, 2000), hal. 458.

menggalinya dari celah-celah informasi yang saling bertentangan dan tumpang tindih.¹⁵

- c. Pemimpin harus orang-orang yang beriman, bertaqwa dan beramal shaleh, tidak boleh orang dhalim, fasiq, berbut keji, lalai akan perintah Allah Swt dan melanggar batas-batasnya. Pemimpin yang dhalim, batal kepemimpinannya.
- d. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tatanan kepemimpinan sesuai dengan yang dimandatkan kepadanya dan sesuai keahliannya. Sebaliknya Negara dan rakyat akan hancur bila dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya. Sebagaimana sabda Rasulullah Saw *“Apabila diserahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran suatu saat”*.
- e. Senantiasa menggunakan hukum yang telah ditetapkan Allah, seperti yang Allah jelaskan dalam al-Qur’an.

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”

Ayat di atas merupakan perintah untuk taat kepada Allah, Rasul, dan Ulil Amri (ulama dan umara). Oleh karena Allah berfirman “Taatlah kepada Allah”, yakni ikutilah kitab-nya, “dan taatlah kepada Rasul”, yakni pegang teguhlah

¹⁵Sayyid Quthb, *Tafsir fi Zhilalil Qur’an*, (terj), As’ad Yasin, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 54.

sunnahnya, “dan kepada Ulim Amri di antara kamu”, yakni terhadap ketaatan yang mereka perintahkan kepadamu, berupa ketaatan kepada Allah bukan ketaatan kepada kemaksiatan terhadap-Nya. Kemudian apabila kamu berselisih tentang suatu hal maka kembalilah kepada al-Qur’an dan hadits.¹⁶

Ayat ini turun tatkala terjadi sengketa antara orang Yahudi dengan seorang munafik. Orang munafik ini meminta kepada Ka’ab bin Asyraf agar menjadi hakim di antara mereka, sedangkan orang Yahudi meminta kepada Nabi Saw. Lalu kedua orang yang bersengketa itu pun datang kepada Nabi Saw yang memberikan kemenangan kepada orang Yahudi. Orang munafik itu tidak rela menerimanya, lalu mereka mendatangi Umar dan si Yahudi pun menceritakan persoalannya, kata Umar kepada orang munafik “Benarkah demikian?” “Benar” jawabnya. Maka orang itu pun dibunuh oleh Umar.¹⁷

- f. Tidak meminta jabatan, atau menginginkan jabatan tertentu, sabda Rasulullah Saw “ *Sesungguhnya kami tidak akan memberikan jabatan ini kepada seseorang yang memintanya, tidak pula kepada orang yang berambisi untuk mendapatkannya.*” (H.R . Muslim).

¹⁶Ibnu Katsir, *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir*, (terj), M. Nasib Ar-Rifa’i, (Jakarta: Gema Insani, 1999), hal. 740-741.

¹⁷Imam Jalaluddin Al-Mahalli dan Imam Jalaluddin As-Suyuti, *Tafsir Jalalain, Berikut Asbabun Nuzul Ayat*, (terj), Bahrn Abubakar, cet 4, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2006), hal. 343.

3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Dalam Islam

a. Prinsip Tauhid

Prinsip tauhid merupakan salah satu prinsip dasar dalam kepemimpinan Islam. Sebab perbedaan akidah yang fundamental dapat menjadi pemicu dan pemacu kekacauan suatu umat. Oleh sebab itu, Islam mengajak kearah satu kesatuan akidah diatas dasar yang dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat, yaitu tauhid. Dalam alqur'an sendiri dapat ditemukan dalam surat An-nisa' 48, Ali imron 64 dan surat al Ikhlas.

b. Prinsip Musyawarah (Syuro)

Musyawarah berarti mempunyai makna mengeluarkan atau mengajukan pendapat. Dalam menetapkan keputusan yang berkaitan dengan kehidupan berorganisasi dan bermasyarakat musyawarah dalam konteks membicarakan persoalan-persoalan tertentu dengan anggota masyarakat, termasuk didalamnya dalam hal berorganisasi. Hal ini sebagaimana terdapat pada terjemahan surat Ali-imran ayat 158. *"bermusyawarahlah kamu (Muhammad) dengan mereka dalam urusan tertentu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, bertawakkalah kepada Allah Swt. Sesungguhnya Allah Swt mencintai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya"*.

Meskipun terdapat beberapa Al-qur'an dan As-sunnah yang menerangkan tentang musyawarah. Hal ini bukan berarti al-Qur'an telah menggambarkan sistem pemerintahan secara tegas dan rinci, nampaknya hal ini memang disengaja oleh Allah untuk memberikan kebebasan sekaligus medan kreatifitas berfikir hambanya untuk berijtihad menemukan sistem pemerintahan yang sesuai dengan

kondisi sosial-kultural. Sangat mungkin ini salah satu sikap demokratis Tuhan terhadap hamba-hambanya.

c. Prinsip Keadilan (Al-'adalah)

Dalam *memanage* pemerintahan, keadilan menjadi suatu keniscayaan, sebab pemerintah dibentuk antara lain agar tercipta masyarakat yang adil dan makmur. Jadi, sistem pemerintahan Islam yang ideal adalah sistem yang mencerminkan keadilan yang meliputi persamaan hak didepan umum, keseimbangan (keproposionalan) dalam *memanage* kekayaan alam misalnya, distribusi pembangunan, adanya *balancingpower* antara pihak pemerintah dengan rakyatnya.

d. Prinsip Kebebasan (al-Hurriyah)

Kebebasan dalam pandangan al-Qur'an sangat dijunjung tinggi termasuk dalam menentukan pilihan agama sekaligus. Namun demikian, kebebasan yang dituntut oleh Islam adalah kebebasan yang bertanggungjawab. Kebebasan disini juga kebebasan yang dibatasi oleh kebebasan orang lain. Dalam konteks kehidupan politik, setiap individu dan bangsa mempunyai hak yang tak terpisahkan dari kebebasan dalam segala bentuk fisik, budaya, ekonomi dan politik serta berjuang dengan segala cara asal konstitusional untuk melawan atas semua bentuk pelanggaran.

4. Kepemimpinan Rasulullah SAW

Kepemimpinan Rasulullah SAW tidak bisa terlepas dari kehadiran beliau yaitu sebagai pemimpin spiritual dan pemimpin rakyat. Prinsip dasar dari

kepemimpinan beliau adalah keteladanan. Dalam memimpin beliau lebih memutamakan Uswah al-Hasanah pemberian contoh kepada para shahabatnya. Sebagaimana digambarkan dalam Al-qur'an: *"dan sesungguhnya engkau Muhammad benar-benar berada dalam akhlaq yang sangat agung"* (QS. Al-qolam: 4). Keteladanan Rasulullah SAW antara lain tercermin dalam sifat-sifat beliau, Shiddiq, Amanah, Tabliq, Fathonah. Inilah karakteristik kepemimpinan Rasulullah SAW.

Sifat ajaran Rasulullah Saw adalah intelektual dan spiritual prinsipnya adalah mengarahkan orang kepada kebenaran, kebaikan, kemajuan, dan keberhasilan. Metode ilmiah seperti ini adalah yang terbaik yang pernah ada di muka bumi. Khususnya di bidang kepemimpinan dan akhlak, mampu memberikan kemerdekaan berfikir dan tidak menentang kehendak hati nurani yang bebas, tidak ada unsur pemaksaan yang menekan perasaan.

Semua yang dipraktikkan dalam tindakan Rasulullah Saw terasa begitu sesuai dengan suara hati, dan cocok dengan martabat kehormatan manusia. Sangat menjunjung tinggi hati dan pikiran manusia, sekaligus membersihkan belenggu yang senantiasa membuat orang menjadi buta. Dialah sebenarnya guru dari kecerdasan emosi dan kecerdasan spritual.

Rasulullah Saw adalah pemimpin abadi dan tauladan bagi seluruh manusia yang pengaruhnya tetap akan dikenang sepanjang masa. Beliau telah meletakkan dasar yang kokoh bagi pembangunan peradaban baru manusia di bumi yang

sesuai dengan fitrah manusia, seperti yang telah Allah jelaskan dalam firmanNyaQS Al-Ahzab:21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.¹⁸

Ayat di atas menjelaskan hai orang-orang yang tidak mau berperang kamu memperoleh teladan yang baik pada diri Nabi.Maka, seharusnya kamu meneladani Rasulullah Saw dalam segala perilakumu.Rasulullah adalah contoh yang baik dalam segi keberanian, kesabaran, dan keteladanan menghadapi bencana. Orang yang mengharap pahala Allah dan takut kepada siksa-Nya, serta bayak mengingat Allah, akan memperoleh teladan yang baik seperti yang ada pada diri Rasulullah.¹⁹

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa pengertian gaya kepemimpinan. Menurut William H.Newman dalam Miftah Thoha kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan bisa

¹⁸Hepi Andi Bastoni, *Sejarah Para Khalifah*, (Bogor: Pustaka Al-kautsar, 2009), hal. 9

¹⁹Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsir al-Qur'anul Majid An-Nur*, jilid 4, (Semarang: Pustaka Rizki putra, 2000), hal. 3269.

terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.²⁰

Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Meskipun demikian masih tetap sulit untuk menerapkan seluruhnya, sehingga dalam prakteknya hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan. Kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai ilmu sosial terapan (*applied social sciences*). Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan prinsip-prinsipnya mempunyai manfaat langsung dan tidak langsung terhadap upaya mewujudkan kesejahteraan umat manusia.

Kepemimpinan seperti halnya ilmu-ilmu yang lain, mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan.

²⁰Miftah, Thona, Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya,(Jakarta: Raja Garfindo Persada 2003) hal 72

Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu di antara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau para bawahan agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

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

Menurut Soetopo gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain²¹

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.²²

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.

²¹ Hendiya Soetop dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta, Bina Aksara 1984) hal 98

²² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Haji Mas Agung, Jakarta, 2003) hal 42

Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$.²³

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.²⁴

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.²⁵

2. Syarat dan Tehnik-Tehnik Kepemimpinan

Ada beberapa syarat-syarat kepemimpinan yang harus ada dalam seorang pemimpin. Syarat-syarat tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa

²³ Op. Cit Hendiya Soetop dan Wasty Soemanto, hal 67

²⁴ Ibid, Hendiya Soetop dan Wasty Soemanto, hal 90

²⁵ Op. Cit Hendiya Soetop dan Wasty Soemanto, hal 67

sebagai seorang pemimpin. Menurut Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengatakan bahwa pemimpin itu harus mempunyai kelebihan, yaitu:

1. Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
2. Ilmu pengetahuan yang luas
3. Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
4. Partisipasif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
5. Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.²⁶

Dari uraian di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan, tanggungjawab, serta mempunyai kedudukan sosial yang tinggi di dalam suatu masyarakat. Sedangkan menurut Jhon D. Millet dalam bukunya *Management In The Public Services*, yang dikutip oleh Inu Kencana dalam bukunya *Manajemen Pemerintahan* mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan, sifat tersebut sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan
2. Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang

²⁶ Kartono Kartini, *pemimpin dan kepemimpinan*, (CV rajwali pers: jakarta, 2003) hal 89

3. Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan
4. Kemampuan untuk membuat keputusan.²⁷

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, bisa mendelegasikan wewenang, bisa membuat pengikutnya setia serta dapat membuat keputusan.

Abdul Sani dalam bukunya Manajemen Organisasi mengemukakan adanya beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin supaya dalam memimpinnya bawahannya lebih efektif yaitu:

1. Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain (para bawahan).
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan untuk sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran, kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah-masalah.

²⁷ Ibid, Kartono Kartini, hal 26

6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktivitas dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.²⁸

Dari uraian di atas syarat menjadi seorang pemimpin adalah mampu melaksanakan fungsi manajemen, mampu memberikan penghargaan kepada para bawahan, cerdas, tegas dalam membuat suatu keputusan, percaya diri serta mempunyai pemikiran yang inovatif.

Lebih rinci lagi Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengemukakan bahwa syarat seorang pemimpin harus mempunyai 10 (sepuluh) sifat, yaitu:

1. Energi jasmani dan mental dalam artian pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa: yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya tidak pernah akan habis.
2. Kesadaran akan tujuan dan arah yaitu ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan; dia tahu kemana arah yang akan ditujunya, serta memberikan manfaat bagi diri sendiri maupun kelompok yang dipimpinnya.
3. Antusiasme dalam melakukan pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat serta *spirit de corps*.
4. Keramahan dan kecintaan ialah pemimpin harus mempunyai rasa kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi pribadi-pribadi yang disayangi.
5. Integritas ialah pemimpin harus mempunyai sifat terbuka, kejujuran, ketulusan hati serta sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya.
6. Penguasaan teknis, pemimpin harus mempunyai kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.

²⁸ Abdul Syani, *Manajemen Organisasi*. (Jakarta: Penerbit PT. Bina Aksara, 1987.) hal 77

7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan, adalah pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan tepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya
8. Kecerdasan adalah kemampuan pemimpin untuk melihat dan memahami dengan, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat. Kecerdasan dan originalitas yang disertai dengan imajinasi tinggi dan rasa humor, dapat dengan cepat mengurangi ketegangan dan kepedihan-kepedihan tertentu yang disebabkan oleh masalah-masalah sosial yang gawat dan konflik-konflik ditengah masyarakat.
9. Keterampilan mengajar ialah pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu yang baik.
10. Kepercayaan (faith) adalah pemimpin harus memiliki kepercayaan terhadap anak buahnya.²⁹

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan sifat-sifat kepemimpinan di mana seorang pemimpin harus mempunyai energi dan jasmani yang sehat serta mampu melihat organisasi secara keseluruhan sehingga apa yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terlihat oleh pemimpin dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

Adapun teknik-teknik kepemimpinan dalam pelaksanaan kepemimpinan, seorang pemimpin harus berusaha untuk meningkatkan kecakapan, kemampuan serta pengetahuan para pegawai, sehingga pada akhirnya akan tercapai prestasi kerja yang optimal. Untuk pencapaian tujuan kepemimpinan tersebut, maka seorang pemimpin harus memperhatikan teknik-teknik kepemimpinan dalam pelaksanaan kepemimpinannya.

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya Pemimpin dan Kepemimpinan mengartikan teknik kepemimpinan sebagai Teknik kepemimpinan sebagai

²⁹ Kartono Kartini, pemimpin dan kepemimpinan, (CV rajwali pers: jakarta, 2003) hal 66

keterampilan teknis serta sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek kehidupan serta organisasi tertentu dan melingkupi konsep-konsep pemikiran, perilaku sehari-hari dan semua peralatan yang dipakainya.³⁰

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa teknik kepemimpinan sangat perlu untuk di mengerti oleh seorang pemimpin, karena dengan teknik kepemimpinan, pemimpin dapat mengerti posisi dan peranannya di dalam organisasi.

Sedangkan M. Karjadi dalam bukunya *Kepemimpinan (Leadership)*, mengartikan teknik kepemimpinan sebagai Teknik kepemimpinan merupakan semua peraturan, cara, metoda dan lain-lainya yang dapat dipakai dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan sebaik-baiknya sehingga dapat memperoleh hasil yang sebesar-besarnya.

Jadi dapat dikatakan bahwa teknik kepemimpinan itu merupakan cara, metoda yang dipakai oleh pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Cara dan metoda tersebut digabungkan dengan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dengan tujuan untuk membuat kemajuan organisasinya.

Lebih jelas lagi S. Pamuji dalam bukunya *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, merinci teknik-teknik kepemimpinan sebagai berikut:

³⁰ Ibid, Kartono Kartini, hal 92

1. Teknik pematangan dan penyiapan pengikut
2. Teknik human relation
3. Teknik menjadi teladan
4. Teknik persuasi dan pemberian perintah
5. Teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok
6. Teknik penyediaan fasilitas.³¹

Penjelasan lebih lanjut tentang teknik-teknik kepemimpinan tersebut di atas, adalah sebagai berikut:

a) Teknik Pematangan dan Penyiapan Pengikut

Pemimpin dalam pelaksanaan kepemimpinan harus berusaha melakukan pematangan dan penyiapan pengikut, agar para bawahan dapat mengikuti keinginan pemimpin di dalam proses tujuan organisasi. Pada dasarnya pematangan dan penyiapan pengikut dapat dilaksanakan melalui teknik penerangan maupun propaganda. Dalam teknik penerangan seorang pemimpin harus berusaha menerangkan maksudnya secara jelas dan benar kepada bawahan, sehingga mereka dapat memahami keinginan pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar berhasil dalam melaksanakan teknik penerangan, seorang pemimpin harus menggunakan bahasa yang mudah dimengerti baik lisan maupun tulisan. Kemudian materi yang digunakan harus obyektif dan menunjukkan fakta yang sebenarnya.

Untuk mewujudkan hasil tersebut maka seorang pemimpin harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

³¹ S, Pamuji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia* (Bina Aksara, Jakarta, 1983) hal 54

1. Fakta-fakta yang penting disajikan untuk membuka tabir dan menjelaskan keadaan yang sebenarnya, bukan sebaliknya untuk menutupi keadaan yang sebenarnya.
2. Fakta-fakta hendaknya diterima, baik secara logika berdasarkan akal maupun secara rasa berdasarkan suara hati.
3. Fakta-fakta hendaknya bersifat aktual tidak terlalu jauh sebelum atau sesudah proses persuasi.
4. Fakta-fakta disajikan dengan kata-kata dan gambaran yang mudah dimengerti perhatian para pengikut.

Sedangkan teknik propaganda dalam mengajak dan mendorong orang-orang dengan memaksa kehendak pemimpin, dilakukan dengan cara memberikan keterangan-keterangan yang benar atau juga yang tidak benar dan yang terpenting sangat menarik serta membuat mereka takut, sehingga mereka terpaksa mengikuti kehendak pemimpin.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang paling baik untuk diterapkan adalah teknik penerangan, karena lebih bersifat memberikan kebebasan atau keleluasan dalam menentukan kehendak kepada orang lain. Hal ini sejalan dengan falsafah negara yaitu Pancasila.

b) Teknik Human Relation

Yang dimaksud dengan teknik human relation adalah rangkaian atau proses kegiatan memotivasi bawahan, melalui pemberian motivasi atau dorongan agar mau bergerak ke arah yang dikehendaki. Pada dasarnya setiap manusia apabila

memasuki suatu organisasi, baik yang bersifat formal maupun non formal akan mempunyai motivasi yang baik terlepas bagaimana memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia sebagai makhluk hidup yang mempunyai kebutuhan hidup yang beraneka ragam baik kebutuhan yang bersifat material maupun kebutuhan psikologis.

Menurut M. Karyadi dalam bukunya *Kepemimpinan (Leadership)*, mengemukakan tentang kebutuhan psikologis sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan kelayakan
2. kebutuhan akan penghargaan
3. kebutuhan akan keamanan dan ketentraman
4. kebutuhan menjadi anggota dari suatu organisasi atau golongan.³²

Mengenai kebutuhan psikologis tersebut dapat penulis akan menguraikan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan akan kelayakan

Seorang pemimpin harus berusaha memperlakukan para bawahannya sebagaimana layaknya manusia yang memiliki perasaan, pikiran, serta harga diri. Berkaitan dengan itu, maka seorang pemimpin harus berusaha memenuhi kebutuhan akan kelayakan bawahannya yang merupakan hak asasi manusia.

³² M. Karyadi, *Kepemimpinan Leadership* (Bina Aksara, Jakarta 1995) hal 34

2) Kebutuhan akan penghargaan

Seorang pemimpin harus berusaha memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, baik berupa ucapan selamat, piagam, tanda jasa ataupun lainnya, sehingga akan mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

3) Kebutuhan akan keamanan dan ketentraman

Keamanan dan ketentraman merupakan dambaan setiap orang karena dapat menimbulkan kebahagiaan lahir dan batin. Seorang pemimpin harus memperhatikan kebutuhan keamanan, di antaranya keamanan jiwa dan raga, kesehatan, harta benda, keluarga dan keamanan dalam pelaksanaan. Melalui upaya ini diharapkan para pegawai dapat lebih bersemangat dalam melaksanakan kerjanya.

4) Kebutuhan untuk menjadi anggota dari suatu organisasi atau golongan

Setiap manusia akan menyadari bahwa ia tidak dapat memenuhi kebutuhan hidupnya oleh diri sendiri, sehingga mendorong manusia itu untuk hidup bermasyarakat dan berorganisasi, demi untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang pemimpin yang baik akan senantiasa memperhatikan kebutuhan tersebut, yaitu dengan mengikutsertakan pegawai dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, sehingga akan terwujud suatu team work, disamping memberikan keleluasaan bagi para pegawai untuk menjadi anggota suatu organisasi lain di luar bidang tugasnya.

c) Teknik Menjadi Teladan

Teknik menjadi teladan merupakan teknik yang digunakan oleh pemimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi bawahan. Dalam teknik ini seorang pemimpin berusaha menjadikan dirinya panutan atau teladan bagi orang lain, sehingga bawahan akan mengikuti keteladanan tersebut.

Penteladanan atau pemberian contoh bagi seorang pemimpin merupakan suatu yang mutlak harus dilakukan, yaitu melalui aspek positif dalam bentuk anjuran dan aspek negatif dalam bentuk larangan. Apabila hal ini telah dilakukan maka para bawahan akan terpengaruh untuk mengikuti contoh yang diberikan oleh pemimpin.

Seorang pemimpin dalam rangka pemberian teladan harus dapat membatasi dan menguasai diri, khususnya tidak menyimpang atau melanggar larangan-larangan atau pantangan-pantangan dan sebaliknya selalu memenuhi anjuran-anjuran atau keharusan-keharusan. Untuk melaksanakan semua itu diperlukan suatu disiplin yang kuat. Dengan demikian bawahan akan bersedia mengikuti pemimpin.

d) Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah

Untuk mempengaruhi atau menggerakkan para bawahan, seorang pemimpin harus mampu melakukan persuasi dan pemberian perintah dengan baik. Persuasi bertujuan bukan untuk memaksa, akan tetapi mempengaruhi sikap orang lain dengan cara halus tidak kasar atau dengan paksaan, sehingga dalam keadaan

tertentu orang-orang akan bertingkah laku sesuai dengan yang dikehendaki oleh orang yang melakukan persuasi, namun sesuai pula dengan keinginannya.

Sedangkan mengenai pemberian perintah dapat diartikan menyuruh orang lain untuk mematuhi dan melakukan sesuatu yang dalam pelaksanaannya mengandung adanya kekuasaan (power) dan kekuatan (force). Kekuasaan adalah wewenang (authority) dari yang memerintah ditambah dengan kemampuan untuk memaksakan perintah. Ketaatan perintah disebabkan karena wibawa pemimpin yang timbul dari kelebihan-kelebihan yang ada pada diri pemimpin, perintah menunjukkan adanya hubungan antara atasan dengan bawahan.

e) Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang Cocok

Kegiatan seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku bawahan di dalam pencapaian tujuan organisasi tidak akan terlepas dari kegiatan komunikasi.

Dengan demikian seorang pemimpin harus menguasai teknik komunikasi yang baik, sehingga setiap informasi atau pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan sebaliknya setiap informasi dari bawahan akan mudah diterima oleh pemimpin.

Komunikasi terbaik di dalam suatu organisasi adalah komunikasi dua arah, yaitu komunikasi timbal balik diantara pimpinan harus memperlihatkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Bahasa yang digunakan

2. Dasar pendidikan dari komunikasi
3. Perbedaan latar belakang kehidupan sosial bawahan
4. Perbedaan kedudukan pimpinan
5. Alat atau media yang digunakan

f) Teknik Penyediaan Fasilitas

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai di dalam melaksanakan tugasnya, maka seorang pemimpin harus memperhatikan kebutuhan akan fasilitas kerja yang diperlukan oleh para pegawai, sehingga akan tercapai hasil kerja yang optimal.

Adapun fasilitas-fasilitas yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan agar terwujud adanya kecakapan serta peningkatan dari kemampuan pegawai.
2. Penyediaan barang atau alat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Tempat kerja yang memadai.
4. Pemberian waktu yang cukup dalam pelaksanaan pekerjaan dan
5. Uang untuk keperluan pekerjaan.

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau

gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan Gaya Kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.³³

Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.³⁴

Konsepsi ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja.

³³Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, *Life Cycle Theory of Leadership*, dalam *Training and Development Journal*, 1969. Mei

³⁴Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. (Raja Grafindo Persada. Jakarta, 2003) hal 80

Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Intinya bahwa pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus:

1. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.³⁵

Dalam teori situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk yaitu:

1. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tinggi dan tugasnya digabung dapat dikatakan dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan

2. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang

³⁵Op. Cit Thoha, Miftah. hal 71

diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3. Partisipasi

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

4. *Delegasi*

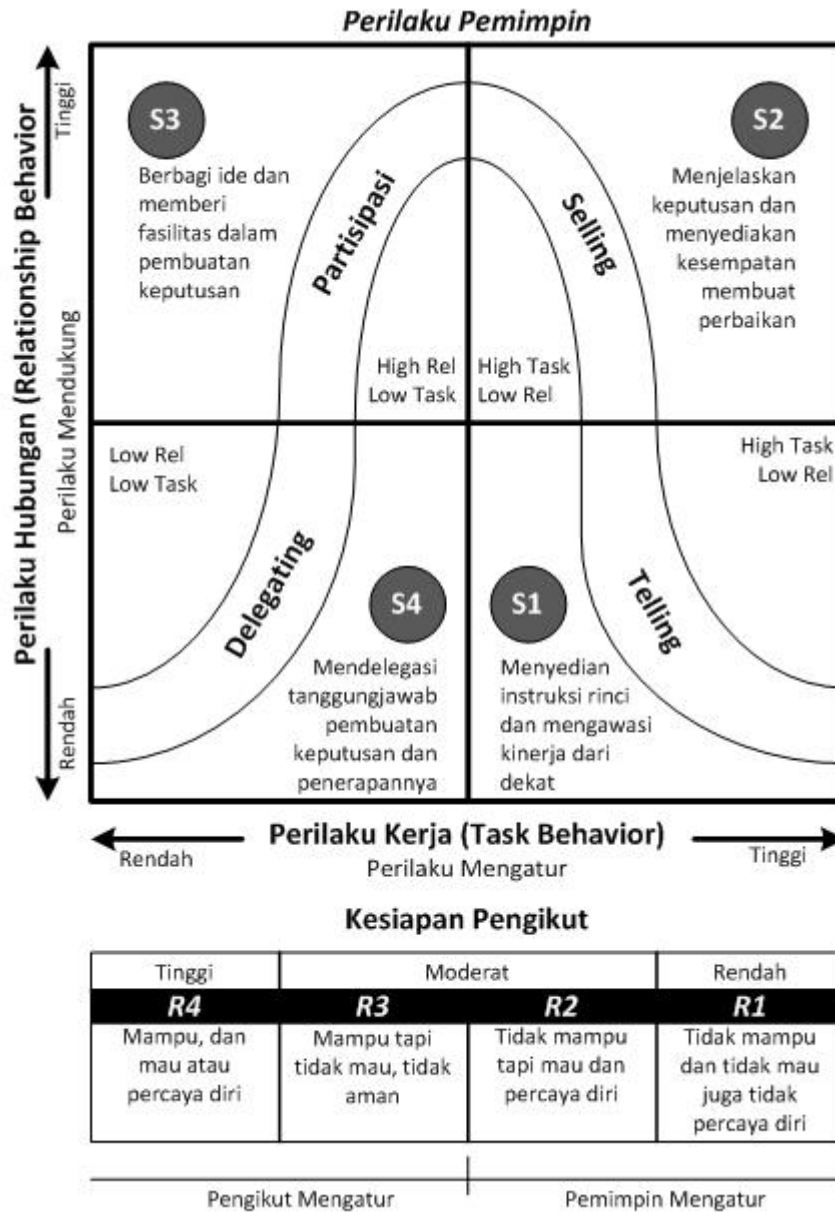
Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya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

Salah satu dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. kematangan (*maturity*) bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya.

Sesuai dengan tulisan oleh Sutarto bahwa mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu “*job maturity*” (kematangan kerja) dan “*psychological maturity*” (kematangan jiwa). kematangan kerja hubungan dengan “*ability*” (kemampuan) sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan “*willingnes*”(kemauan).³⁶

Teori gaya kepemimpinan situasional dapat digambarkan melalui bagan jaringan di bawah ini, sekaligus memperlihatkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan

³⁶Sutarto. *Dasar-dasar Organisasi*. (Gajah Mada University Press. Yogyakarta, 2006)
hal 34



Model Kepemimpinan Situasional³⁷

Selanjutnya Sutarto mengatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi empat tingkatan serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu:

³⁷ Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.

1. Tingkat kematangan rendah (R1), dengan ciri: tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap. gaya kepemimpinan yang digunakan mempengaruhi perilaku pada bawahan pada tingkat ini adalah S1 atau gaya kepemimpinan instruksi.
2. Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (R2), dengan ciri: tidak mampu tetapi mau atau yakin. Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi atau S2.
3. Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (R3), dengan ciri: mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap. gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah partisipasi atau S3.
4. Tingkat kematangan tinggi (R4), dengan ciri: mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi atau S4 menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempengaruhi perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.³⁸

Keempat gaya kepemimpinan di atas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Hal ini sangat tergantung dari macam kelompok yang dipimpin. Variabel-variabel dari faktor situasi lainnya juga turut berpengaruh antara lain waktu, tuntutan tugas, organisasi, harapan-harapan dan kemampuan atasan/pimpinan, teman sejawat dan bawahan. Namun variabel-variabel ini tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel di atas, sebelum memutuskan gaya mana yang diterapkan. Artinya kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.

³⁸ Ibid Sutarto, hal 65

Dengan mempraktekkan teori siklus kehidupan di atas maka akan melahirkan pemimpin yang dinamis, pemimpin yang secara terus menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman dan prestasi bawahannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Hersey dan Blanchard apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal itu tidak hanya akan menimbulkan motivasi bagi para bawahan melainkan juga membantu para bawahan menjadi matang. Walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti: organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja, akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional.

Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat (efektif) menurut pendekatan situasional ada beberapa dasar hubungan, yaitu hubungan antara :

- a. Tingkat (kadar) bimbingan dan perilaku tugas yang diberikan pemimpin pada bawahannya.
- b. Tingkat kadar dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin.
- c. Tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas, banyaknya dengan tujuan terbaik.

Yang dimaksud dengan perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada para bawahannya (pengikut), misalnya memberikan:

1. Ketentuan yang harus dilakukan
2. Kapan melakukannya *f*
3. Dimana dan bagaimana melakukannya.

Sedangkan perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikutnya (para karyawan atau anggota) dalam hal ini misalnya adanya :

1. Dukungan yang diberikan pada bawahan untuk menyelesaikan tugas *f*
2. Menciptakan suasana kompak, saling membawahi

Dalam kepemimpinan Situasional, kematangan naluri juga sangat berpengaruh dominan, Kematangan (*NATURITY*) adalah kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) dari orang-orang (pengikut) untuk memikul tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kematangan dapat dibagi 2 macam :

- a. Kematangan pekerjaan (kemampuan) Kematangan ini menyangkut kemampuan untuk melakukan sesuatu, misalnya: tingkat pengetahuan dan keterampilan, sereta pengalaman yang dimiliki.
- b. Kematangan psikologis (kemauan) Kematangan yang menyangkut kemauan atau metabilisme untuk melakukan sesuatu yang berhasil dari dirinya. Kematangan ini berkaitan juga dengan rasa percaya diri dan yakin bahwa dirinya mampu dalam melaksanakan tugas tersebut.

Untuk mengukur luasnya kematangan karyawan (pengikut) Hasmbleta, Paul Horsey dan Kein Blanchard menyusun dua instrument kematangan yang berbeda :

1. Forum pengikut manajer (*manager's rating forum*)
2. Forum pengikut diri sendiri (*the self rating forum*) Kedua istilah tersebut mengukur kematangan pekerja (kemampuan) dan kematangan psikologi (kemauan) dan para karyawan dengan lima skala pengikut

4. Fungsi dan Karakteristi Pemimpin Yang efektif

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat dapat berjalan dengan baik.

Sondang P. Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan mengatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pimpinan sebagai penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik

5. Pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.³⁹

Fungsi kepemimpinan menurut Rivai bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.⁴⁰

Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.⁴¹

Sedangkan menurut Hamdani Nawawi dalam bukunya *Kepemimpinan yang Efektif* menyebutkan ada lima fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

a) Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang

³⁹Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*: (Bumi Aksara: Jakarta, 1998) hal 12

⁴⁰ Veitzal Rifa'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bina Aksara, Jakarta, 2005) hal 35

⁴¹ Ibid, Veitzal Rifa'i. hal 72

yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

b) Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, fungsi pemimpin sebagai konsultan untuk mendengarkan pendapat, saran serta pertanyaan dari bawahannya, mengenai keputusan yang akan diambil oleh pemimpin.

c) Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini pemimpin menjalankan serta mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi atau jabatan masing-masing. Pemimpin juga tidak hanya ikut dalam proses pembuatan keputusan dalam fungsi ini pemimpin ikut serta dalam proses pelaksanaannya.

Fungsi partisipasi ini bukan berarti pemimpin memberikan kebebasan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d) Fungsi *delegasi*

Fungsi ini pemimpin sebagai pemegang wewenang tertinggi harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya, apabila diberi atau mendapat pelimpahan wewenang.

e) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu bahwa fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Dengan bimbingan dan pengarahan, koordiansi dan pengawasan, pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap unit atau perseorangan dalam melaksanakan volume dan beban kerjanya atau perintah dari pimpinannya. Pengendalian dilakukan dengan cara mencegah anggota berfikir dan berbuat sesuatu yang cenderung merugikan kepentingan bersama.⁴²

Ada beberapa karekteristik pemimpin yang efektif. Karakteristik pemimpin merupakan ciri-ciri atau sifat yang dimiliki oleh setiap pemimpin dalam

⁴² Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Haji Mas Agung, Jakarta, 2014) hal 87

melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Ada empat karakteristik atau syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin .

Pemimpin harus peka terhadap lingkungannya, harus mendengarkan saransaran dan nasehat dari orang-orang di sekitarnya.

1. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya.
2. Pemimpin harus bersikap dan bersifat setia kepada janjinya, kepada organisasinya.
3. Pemimpin harus mampu mengambil keputusan, harus pandai, cakap dan berani setelah semua faktor yang relevan diperhitungkan⁴³.

Teori kepemimpinan berdasarkan ciri (traits theory) memberi petunjuk tentang ciri-ciri pemimpin yaitu:

1. Pengetahuan umum yang luas.
2. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.
3. Kemampuan analitik.
4. Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu.
5. Keterampilan berkomunikasi secara efektif.
6. Kemampuan menentukan skala prioritas.
7. Rasionalitas.
8. Keteladanan.
9. Ketegasan.
10. Orientasi masa depan.⁴⁴

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan yang lebih baik dibandingkan

⁴³ Sondang P. Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Bumi Aksara, Jakarta, 2010) hal 55

⁴⁴ Ibid, Sondang P. Siagian, hal 90

orang-orang yang dipimpin. Keahlian ini terlihat dari sifat, watak dan perilaku yang tercermin dalam setiap tindakan.

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik seperti:

1. Tanggung jawab seimbang, keseimbangan disini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut
2. Model peranan yang positif, peranan disini adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu
3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik, pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat
4. Memiliki pengaruh positif, pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif
5. Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain terhadap sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.⁴⁵

⁴⁵ Op. Cit Hadari Nawawi, hal 81

5. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional menggambarkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang akan berbeda-beda tergantung pada kesiapan para pengikutnya. Setidaknya ada 4 dimensi atau indikator gaya kepemimpinan situasional yaitu:

a. *Telling/* memberitahukan

Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.

b. *Selling/* menjajakan

Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahnya disamping juga harus supportif

c. *Participating/* mengikutsertakan

Interaksi antar pemimpin dan bawahannya, dimana pemimpin saling berbagi dalam keputusan bagaimana penyelesaian tugas dilakukan dengan baik.

d. *Delegating/* mendelegasikan

Kemampuan pemimpin dalam menyerahkan tanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan bawahan agar dapat melakukan efektivitas pekerjaan.⁴⁶

Gaya pemimpin situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada. Gaya ini diketengahkan oleh Hersey dan Blanchard yang amat menarik untuk dipelajari.

Menurut gaya kepemimpinan situasional, ada tiga hal yang saling berhubungan yaitu:

⁴⁶Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, Life Cycle Theory of Leadership, dalam Training and Development Journal, 1969. Mei

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kematangan dan kesiapan para pengikut yang di tunjukkan⁴⁷

Dalam melaksanakan tugas kasus, fungsi atau tujuan tertentu. Pada dasarnya, konsepsi gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Menurut Hersey dan Blanchard penemunya (1979) ada empat jenis tingkat kematangan bawahan (*followers*) yaitu :

- a. Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1).
- b. Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2).
- c. Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3).
- d. Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).⁴⁸

Kepemimpinan Situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara;

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (prilaku tugas)
2. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (prilaku hubungan)
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).⁴⁹

⁴⁷<https://ibnunsr.wordpress.com/2012/06/05/gaya-kepemimpinan-situasional> di Unduh pada tanggal 02 April 2017 pukul 08.45

⁴⁸ Op. Cit

⁴⁹ Op. Cit

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang Kepemimpinan Situasional, perlu bagi kita mempertemukan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kematangan Pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah:

1. Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu.
2. Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.

Terdapat 4 gaya kepemimpinan Situasional yaitu:

1. Memberitahukan, Menunjukkan, Memimpin, Menetapkan (*Telling-Directing*)
2. Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk (*Selling-Coaching*)
3. Mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama (*Participating-Supporting*)
4. Mendelegasikan, Pengamatan, Mengawasi, Penyelesaian (*Delegating*)⁵⁰

Menurut Hersey, Blanchard dan Natemeyer ada hubungan yang jelas antara level kematangan orang-orang dan atau kelompok dengan jenis sumber kuasa yang memiliki kemungkinan paling tinggi untuk menimbulkan kepatuhan pada orang-orang tersebut. Kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggungjawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Maka, perlu ditekankan kembali bahwa kematangan merupakan konsep yang

⁵⁰Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, Life Cycle Theory of Leadership, dalam Training and Development Journal, 1969. Mei

berkaitan dengan tugas tertentu dan bergantung pada hal-hal yang ingin dicapai pemimpin.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya *Telling* (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
2. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya *Selling/Coaching*, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *Delegating*, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan *system control* yang baik.⁵¹

Bagaimana cara kita memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami *trial and error* dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

⁵¹ Ibid

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin. Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mencoba melepar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja. Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya.⁵²

⁵² Ibid