

Amirullah, S.E., M.M.

Kepemimpinan & Kerja Sama Tim



KEPEMIMPINAN DAN KERJA SAMA TIM

Amirullah, SE., M.M



KEPEMIMPINAN DAN KERJA SAMA TIM

Amirullah, SE., MM



Edisi Asli

Hak Cipta © 2015, Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

com

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Amirullah

Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim/Amirullah, SE., MM

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015

1 jil., 14,5 x 21cm 240 hal.

ISBN:

1. Manajemen
 2. Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim
- I. Judul
 - II. Amirullah, SE. MM

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakan mulai memberikan pengaruh kepada lingkungan, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasi, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

Buku ini mencoba membantu memahami kepemimpinan dan kerjasama tim yang dimulai dari pengenalan istilah, teori dan perkembangan serta bagaimana membangun kerjasama team. Selain itu beberapa konsep yang terdapat dalam kepemimpinan dan kerjasama tim juga dibahas dalam

buku ini. Buku ini juga menerangkan tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan, baik ditingkat sekolah maupun perguruan tinggi.

Buku ini lebih ditujukan kepada pembaca yang ingin memahami persoalan kepemimpinan dan kerja sama tim, dan juga diperuntukkan bagi mahasiswa S1, S2, dan S3 pada berbagai disiplin ilmu yang mengajarkan mata kuliah kepemimpinan. Oleh karena itu, beberapa sasaran instruksional yang ada pada buku ini sebagian diambil dari hasil penelitian dan jurnal-jurnal kepemimpinan.

Akhimya penulis tak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun buku ini. Mengingat ketidaksempurnaan buku ini, penulis juga akan berterima kasih atas berbagai masukan dan kritikan dari pembaca demi kesempurnaan buku ini di masa datang.

Desember 2014

Penulis,

AMIRULLAH, SE., M.M

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	V
BAB 1 DEFINISI, FUNGSI DAN KARAKTER PEMIMPIN	1
A. Definisi dan Istilah Pemimpin.....	1
B. Pemimpin Vs Manajer	5
C. Fungsi Pemimpin	10
D. Karakter Pemimpin	16
BAB 2 TEORI - TEORI KEPEMIMPINAN	23
A. Teori Kepemimpinan	23
B. Perkembangan Teori Kepemimpinan	33
BAB 3 KEPEMIMPINAN DAN PERANNYA DALAM ORGANISASI	43
A. Kepemimpinan dan Organisasi.....	43
B. Kepemimpinan dalam Hubungan Pribadi, Hubungan Sosial dan Hubungan dalam Tugas	44
C. Mendorong Perubahan, Berbagi Visi dan Memberdayakan Bawahan	49
D. Kepemimpinan dan Kreativitas Individu.....	52

BAB 4	MENCAPAI KEPEMIMPINAN EFEKTIF	57
	A. Perilaku Pemimpin Efektif	57
	B. Indikator Pemimpin Efektif	59
	C. Menjadi Pemimpin Yang Efektif.....	65
	D. Pemimpin Masa Depan	68
BAB 5	KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN	77
	A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	77
	B. Komponen Kepemimpinan Dalam Pendidikan	79
	C. Kepemimpinan Kepala Sekolah	82
	D. Ciri Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif	84
	E. Kepemimpinan di Perguruan Tinggi.....	87
BAB 6	KEPEMIMPINAN STRATEGIS.....	93
	A. Kondisi Kepemimpinan Saat Ini	93
	B. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Strategis	95
	C. Mengembangkan Kepemimpinan Strategis.....	107
	D. Kepemimpinan Lingkungan Strategis	108
	E. Kepemimpinan Masa Depan	110
BAB 7	MANAJEMEN KEPEMIMPINAN	121
	A. Persoalan Kepemimpinan	121
	B. Evolusi Kepemimpinan	124
	C. Pemimpin; Memotivasi dan Berkomunikasi	130
BAB 8	PERILAKU KELOMPOK DALAM TIM	137
	A. Konsep Dasar dan Klasifikasi Kelompok	137
	B. Tahap Perkembangan Kelompok	143
	C. Kelompok dan Perilaku Individu	147
	D. Memahami Individu dalam Lingkungan Kerja.....	150
BAB 9	KERJA SAMA TIM	157
	A. Tim Kerja (<i>Teamwork</i>); Pengertian, Ciri, dan Prinsip	157
	B. Manfaat dan Tujuan Bekerja dalam Tim.....	160
	C. Tahap Perkembangan Tim	164

D.	Tim Yang Efekif	166
E.	Kekuatan <i>Team Work</i>	170
F.	Kualitas Sebuah Tim	171
G.	Tim Sukses dan Dinamis	175
H.	Hambatan Membangun Kerjasama Tim	179
I.	Budaya dan Tanggungjawab Dalam Tim	182
BAB 10	MEMBANGUN KERJASAMA TIM DAN SEMANGAT KERJA	187
A.	Manfaat Kerjasama dalam Pekerjaan	187
B.	Cara Memperoleh Kerjasama	192
C.	Faktor-Faktor Semangat Kerja	197
D.	Cara Memperbaiki Semangat Kerja	203
BAB 11	MEMPERKUAT KERJA SAMA TIM DAN MENGELOLA KONFLIK	209
A.	Upaya Memperkuat Kerjasama Tim	209
B.	Mengelola Konflik Untuk Membangun Kerjasama Tim	212
DAFTAR PUSTAKA		225



Bab 1

DEFINISI, FUNGSI DAN KARAKTER PEMIMPIN

Bab ini memberikan pemahaman dan pengetahuan yang berkaitan dengan:

1. Pengertian dan istilah-istilah yang terkait dengan pemimpin dan kepemimpinan.
2. Perbedaan peran dan fungsi pemimpin dan manajer dalam organisasi.
3. Fungsi-fungsi utama dan fungsi tambahan seorang pemimpin.
4. Beberapa karakter seorang pemimpin

A. Definisi dan Istilah Pemimpin

Pentingnya pemimpin dalam sebuah organisasi terungkap dalam suatu pernyataan berikut: bahwa untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi tentunya membutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas atau fungsi manajemen. Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif (baik formal maupun informal) individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas, dan kurang termotivasi (Amirullah, 2003).

Dalam bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya.

Apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan? Ini juga sesuatu yang sulit untuk disepakati, karena banyak sekali definisi yang pernah diungkapkan oleh banyak pakar dalam bidang kepemimpinan. Tapi secara sederhana banyak yang sepakat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Walau kepemimpinan mungkin lebih mudah dijelaskan, tapi yang pasti lebih sulit untuk dipraktikkan. Kepemimpinan sangat berkaitan dengan perilaku, baru kemudian menyangkut keahlian. Pemimpin yang baik diikuti oleh orang lain karena dia dipercaya dan dihormati, dibanding karena keahlian yang dimilikinya. Kepemimpinan berbeda dengan manajemen.

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, 2003). Pengertian ini dipertajam oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, A. J., 2001). Kepemimpinan itu ada pada diri pemimpin/manajer. Dari aspek karakteristik dibedakan antara karakteristik pemimpin (*leader*) dengan karakteristik manajer. Luthans (2002) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di Abad XXI adalah: *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru); *An original* (asli dari pemimpin); *Develops* (mengembangkan); *Focuses*

on people (terkonsentrasi pada manusia); *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya); *Longrange perspective* (memiliki prespektif jangka panjang); *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa); *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya); *Originates* (memiliki keaslian); *Challenges the Status quo* (menentang kemapanan); *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin); *Does the right thing* (mengerjakan yang benar).

Terkait dengan pemahaman dan definisi tersebut di atas, perdebatan juga muncul ketika dihadapkan pada istilah lain yaitu perbedaan pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Jadi pemimpin adalah seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Adapun kepemimpinan ada di dalam setiap diri manusia, dan kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan menggerakkan dan mengarahkan orang-orang dalam rangka kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai dua makna, yaitu: (1) yang bersangkutan diterima di lingkungannya sebagai seorang pemimpin, baik formal maupun informal, dan (2) sebuah karakter yang pasti dimiliki setiap manusia sebagai ciptaan Tuhan, karena kita memimpin diri kita sendiri untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya (Nimran dan Amirullah, 2012).

Oleh sebab itu, seorang pemimpin di dalam organisasi adalah seorang kepala (baik sendiri atau beberapa orang) dari suatu instansi/unit organisasi yang tugas utamanya adalah memimpin dengan cara membimbing dan menuntun orang-orang (karyawan/bawahan) yang bekerja dalam organisasi guna mencapai tujuan. Kepemimpinan, dengan demikian, bukanlah sebuah: “kekuasaan”, melainkan sebuah tugas, tanggung jawab dan pengorbanan untuk “membawa” anggotanya mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama.

Gary Yukl (1994) sebagai pakar dan peneliti kepemimpinan, mendefinisikan konsep kepemimpinan yang menggambarkan kepemimpinan di dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

“... leadership is defined broadly as influence processes affecting the interpretation of events for followers, the chice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish

the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationship and teamwork, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization.”

(Kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk: menginterpretasikan keadaan/lingkungan organisasi, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja & memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama & tim kerja, mengorganisir dukungan & kerjasama orang dari luar organisasi).

Beberapa pendapat tentang kepemimpinan dari beberapa ahli juga dapat digunakan untuk memahami dan meneliti kepemimpinan dapat dikemukakan bahwa pada dasarnya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Aktifitas mempengaruhi orang-orang supaya mau bekerja sama guna mencapai tujuan (Ordway Tead).
- b. Kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai kekuasaan yang bersifat formal/jabatan yang dimiliki
- c. Usaha mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Franklin S. Haiman).
- d. Seni untuk membujuk bawahan guna menyelesaikan pekerjaan dengan keyakinan bahwa apa yang dilakukan akan bermanfaat bagi organisasi maupun bagi diri sendiri (Harold Koontz & C O'Donell)
- e. Individu yang *”make things happen”*, ia adalah *”yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri”* (Drukcer).

Sedangkan Wirawan (2002), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Proses dalam konsep sistem kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran. Masukan (*input*) adalah bahan mentah yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain: pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya. Proses merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasikan visi. Sedangkan keluaran (*output*) adalah hasil dari kepemimpinan. Hasil dari kepemimpinan tersebut dapat dipengaruhi oleh sifat dasar pribadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

Menurut *handbook of leadership* “kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika suatu kelompok mengubah motivasi atau kompensasi anggota lainnya di dalam kelompok” (Bass, 1982 dalam Ivancevich and Matteson dkk, 2002). George R. Terry, mengatakan, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Atau, kata Harold Koontz & Cyril O’Donnel, “kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama”. Sedangkan proses kepemimpinan itu sendiri merupakan fungsi dari pemimpin, pengikat dan variable situasional (Paul Hersey and Ken Blanchard, 1992).

B. Pemimpin Vs Manajer

Diskursus tentang perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer memang tidak ada habisnya. Salah satu sebabnya adalah satu peran tersebut tidak mungkin dilakukan tanpa keberadaan peran lain. Pemimpin yang tidak bisa mengelola (*to manage*) akan gagal dalam kepemimpinannya, sementara manajer yang tidak bisa memimpin (*to lead*) akan gagal dalam aktivitas manajerialnya. Namun sesungguhnya pemimpin (*leader*) dan manajer

merupakan dua konsep yang berbeda dan terdapat perbedaan diantara keduanya.

Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (berwibawa). Ia disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta didukung perilakunya yang baik. Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan (pengikut)nya. Biasanya tipe kepemimpinannya adalah “*partisipatif leader*” dan falsafah kepemimpinannya adalah “pimpinan untuk bawahan”.

Sedangkan manajer juga merupakan seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan “kekuasaan atau *authority* formalnya” saja. Bawahan atau karyawan atau *staf* menuruti perintah-perintahnya karena takut dikenakan hukuman oleh manajer tersebut. Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja dan tipe kepemimpinannya ialah “*autocratis leader*” dengan falsafahnya ialah bahwa “bawahan adalah untuk pemimpin”.

MANAJER	PEMIMPIN
<ul style="list-style-type: none"> • mengelola • dapat dicetak • memelihara • fokus pada sistim dan struktur • mengandalkan kontrol • berorientasi jk pendek • bertanya bagaimana da kapan • berorietnasi pada hasil • meniru • menerima status quo • selalu siap diperintah • melakukan dengan benar 	<ul style="list-style-type: none"> • berinovaso • tidak dapat dicetak • mengembangkan • fokus pada bawahan • menumbuhkan kepercayaan • memiliki perspektif jk panjang • bertanya apa dan mengapa • berorieynasi pada peluang masa depan • menciptakan • menentang status quo • adalah dirinya sendiri • melakukan hal yang benar

Gambar 1.1. Perbedaan Manajer dan Pemimpin

Lebih spesifik, perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer dapat dilihat dari tiga hal yang selalu berkaitan dengannya, yaitu: sumber kekuasaan yang diperoleh, bawahan, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan sumber kekuasaan yang diperoleh, seorang manajer dipilih melalui jalur formal (seperti dipilih oleh komisaris atau direktur) dengan dasar yuridis yang dimiliki. Artinya seseorang dapat menjadi manajer jika mempunyai dasar yuridis yaitu adanya surat keputusan atau surat pengangkatan. Sedangkan pemimpin (*leader*) kekuasaan yang dimiliki berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan.

Berkaitan dengan bawahan, manajer memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai *staf* atau karyawan yang memiliki posisi formal dalam struktur hierarki organisasi. Bawahan atau karyawan menuruti perintah-perintahnya, karena takut dikenakan hukuman oleh manajer. Sedangkan Pemimpin (*leader*) memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai pengikut. Bawahan atau pengikut menjalankan perintah dari pimpinan (*leader*) atas dasar kewibawaan pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta perlakuannya yang baik.

Adapun dari segi lingkungan kerja, manajer biasanya hanya dapat memimpin pada lingkungan kerja organisasi formal saja dan bertanggung jawab kepada atasannya. Sedangkan pemimpin (*leader*) dapat memimpin lingkungan kerja organisasi baik formal maupun informal dan bertanggung jawab kepada anak buahnya. Seorang pemimpin (*leader*) merupakan bagian dari pengikut sedangkan manager merupakan bagian dari organisasi.

Berdasarkan hal tersebut dapat dipahami bahwa pimpinan (*leader*) memiliki fungsi dasar mengarahkan dan menggerakkan seluruh bawahan untuk bergerak pada arah yang sama yaitu tujuan. Sedangkan fungsi seorang manajer berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staff (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam menjalankan fungsinya, seorang manajer lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan

secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin. Ia menstimulasi, memfasilitasi, dan berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menginginkan bawahan mengikutinya. Tidak dengan hadiah, paksaan atau hukuman.

Pemimpin dan manajer merupakan salah satu intisari, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang pemimpin atau manajer dalam menjalankan wewenangnya akan sangat menentukan apakah tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai atau tidak. Hal yang perlu di tekankan adalah bahwa tidak selamanya manajer buruk dan pemimpin adalah baik. Perlunya kombinasi dan campuran yang tepat di antara keduanya, sangat dibutuhkan dalam organisasi, pada berbagai tingkat jabatan yang berbeda-beda. Sehingga organisasi yang tengah dijalani dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Alpiadi Prawiraningrat (2012).

Perdebatan lain terkait istilah kepemimpinan juga muncul ketika istilah kepemimpinan dihadapkan pada istilah manajer. Penggunaan istilah pemimpin dan manajer seringkali digunakan seara bersama, meskipun itu memiliki makna dan hakikat yang berbeda. Untuk itu, perlu dilakukan pemisahan makna sehingga penempatan kedua istilah tersebut tidak menjadi rancu.

Berikut ini ada 7 elemen mendasar yang membedakan seorang pemimpin dan manajer. Keduanya punya peran masing-masing dan agak sulit untuk membedakannya manakala seorang manajer kelas atas menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin yang baik. Secara umum 7 elemen dasar itu digambarkan sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan GAYA, seorang pemimpin lebih bersifat transformasional, lebih menekankan perubahan atau transformasi. Sedangkan seorang manajer lebih bersifat transaksional, yaitu menekankan target yang mau didapat. Seorang manager bekerja sesuai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan. Jadi dia menekankan stabilitas.
2. Berkaitan dengan PERATURAN, seorang pemimpin ‘melanggar aturan’ dalam pengertian dia bergerak jauh di atas peraturan, karena orientasi dia adalah untuk transformasi. Sedangkan seorang manajer

menciptakan aturan, karena tanpa aturan dia tidak bisa menjalankan fungsinya, tanpa peraturan target tidak tercapai.

3. Berkaitan dengan PENDEKATAN, seorang pemimpin lebih menekankan arah ke mana orang harus berkiblat dan dia memimpin mereka ke arah itu. Sedangkan seorang manajer mau tidak mau harus merencanakan secara detil apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.
4. Berkaitan dengan VISI, seorang pemimpin menciptakan visi. Dia membuatnya, bahkan visi yang dibuatnya itu dijual sehingga orang membeli visi dari dia. Sedangkan seorang manajer adalah pembeli visi dan menggunakannya.
5. Berkaitan dengan KEPUTUSAN, seorang pemimpin memfasilitasi (sebagai fasilitator) dalam pengambilan keputusan. Sementara seorang manajer mengambil keputusan, karena kalau tidak dia tidak akan berhasil.
6. Berkaitan dengan KONFLIK, seorang pemimpin berani menghadapi konflik dan menjadikannya sebuah aset. Dia tidak akan main petak umpet, tapi akan mengubah konflik menjadi sebuah kesempatan. Sedangkan seorang manajer cenderung menghindari terjadinya konflik, dan selalu berusaha agar selalu stabil. Stabilitas menjadi hal penting bagi seorang manajer, karena konflik dianggap sebagai pengacau rencana yang sudah matang.
7. Berkaitan dengan PENCAPAIAN, seorang pemimpin akan mengatakan ‘Ini kerja keras kami’. *Team work* ditekankan. Sedangkan seorang manajer akan mengatakan ini berhasil karena ‘saya’ sudah menetapkan rencana kerja yang terperinci.

Dalam pelaksanaannya, jurang pemisah antara seorang pemimpin dengan seorang manajer tidak begitu kasat mata, apalagi kalau kita berbicara tentang seorang manajer papan atas dalam sebuah organisasi. Bahkan dewasa ini fungsi seorang manajer sepertinya sadar akan peran yang dia mainkan dan sudah lebih *open-minded*. Itu berlaku bagi seorang manajer yang sudah menyadari fungsinya dan menjadi pribadi yang demokratis dalam menjalankan tugasnya. Namun akan tetap kelihatan bahwa seorang manajer tetaplah seorang manajer, dan seorang pemimpin tetaplah seorang pemimpin.

C. Fungsi Pemimpin

Salah satu kriteria dalam menilai efektifitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Siagian (1999) mengemukakan, terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

a. Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, atau pun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

b. Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemiliki saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait. Peran ini sangat penting karena disadari bersama bahwa tidak ada satu pun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain. Adapun sasaran pemeliharaan hubungan tersebut adalah agar berbagai pihak yang berkepentingan:

- (1) Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan.
- (2) Memahami berbagai kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.

- (3) Menghindari munculnya salah pengertian tentang arah yang hendak dicapai oleh organisasi.
- (4) Memberikan dukungan kepada organisasi.

Konsekuensi logis dari fungsi ini adalah bahwa seorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijaksanaan strategik, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh level pimpinan yang lebih rendah. Bahkan lebih dari itu, dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diperlukan sedemikian rupa sehingga berbagai sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

c. Fungsi Sebagai Komunikator

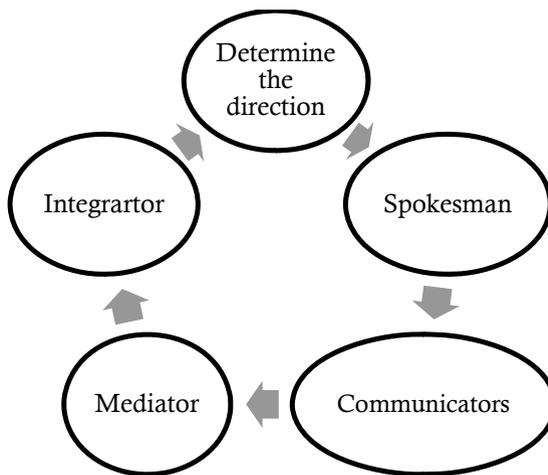
Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d. Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot dan bahkan mungkin hilang. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

e. Fungsi Sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistim alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut.



Gambar 1.2. Fungsi - Fungsi Kepemimpinan

Dalam konteks organisasi, baik itu lembaga pemerintahan (*government institutions*), maupun lembaga swasta (*private institutions*) fungsi seorang pemimpin adalah mampu menjalankan roda organisasi dengan mengefektifkan fungsi manajemen kepemimpinan yang berupa; 1) fungsi perencanaan, 2) fungsi prediksi, 3) fungsi pengembangan loyalitas, 4) fungsi pengawasan, 5) fungsi pengambil keputusan, dan 6) fungsi motivator. Keenam fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut;

1. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat tersebut antara lain:

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

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu:

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

Setiap rencana yang baik akan berisi:

- a. Maksud dan tujuan yang tetap dan dapat dipahami
- b. Penggunaan sumber-sumber enam M secara tepat
- c. Cara dan prosedur untuk mencapai tujuan tersebut

2. Fungsi prediksi

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

3. Fungsi pengembangan loyalitas

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

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

4. Fungsi Pengawasan

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

5. Fungsi pengambil keputusan

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

Dalam setiap pengambilan keputusan selalu diperlukan kombinasi yang sebaik-baiknya dari:

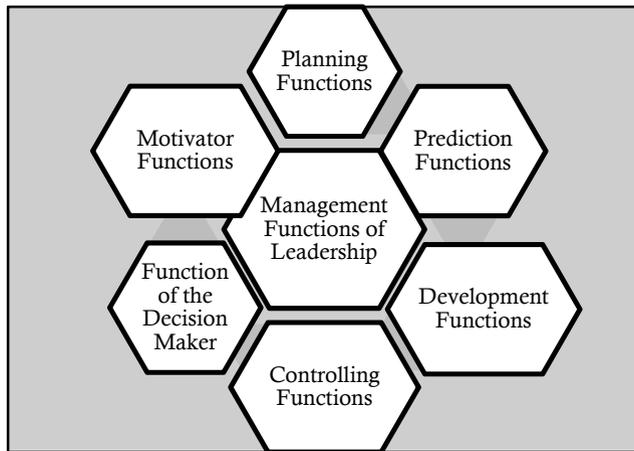
- a. Perasaan, firasat atau intuisi
- b. Pengumpulan, pengolahan, penilaian dan interpretasi fakta-fakta secara rasional – sistematis.
- c. Pengalaman baik yang langsung maupun tidak langsung.
- d. Wewenang formal yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat menggunakan metode-metode sebagai berikut:

- a. Keputusan-keputusan yang sifatnya sederhana individual artinya secara sendirian.
- b. Keputusan-keputusan yang sifatnya seragam dan diberikan secara terus menerus dapat diserahkan kepada orang-orang yang terlatih khusus untuk itu atau dilakukan dengan menggunakan komputer.

- c. Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks dalam arti menjadi tanggung jawab masyarakat lebih baik diambil secara kelompok atau majelis.

Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan-perhitungan secara teknis agae diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.



Gambar 1.3 Fungsi Manajemen Kepemimpinan

6. Fungsi pemberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang

setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik-baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

D. Karakter Pemimpin

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez -fair*) (The Iowa Leadershi Study) (Luthans, 2002). Berikut studi dilakukan oleh *The Ohio State Leadership Study*, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating Structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*Consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh The Early Michigan Leadership Study menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Analisis-analisis yang terkait pada penelitian yang dilakukan oleh Stogdill (1974) mengungkapkan sejumlah karakter yang secara konsisten menunjukkan ciri-ciri pemimpin efektif. Karakter-karakter tersebut adalah:

- (a) rasa tanggung jawab;
- (b) semangat;
- (c) kemauan keras;
- (d) mengambil risiko;
- (e) orisinalitas;
- (f) kepercayaan diri;
- (g) kapasitas untuk menangani tekanan;
- (h) kapasitas untuk mempengaruhi;
- (i) kapasitas untuk mengkoordinasikan upaya-upaya orang lain dalam pencapaian tujuan

Kepemimpinan dalam tatanan berorganisasi, bermasyarakat, berbangsa, bernegara memiliki karakter yang didasari moralitas. Moral yang menjadi dasar kebijakan dan tindakan pemimpin adalah kemaslahatan bersama. Jadi pemimpin wajib bertindak tegas demi kebaikan organisasi, bukan kebaikan diri dan kelompoknya semata.

Setidaknya ada tiga sifat moral kepemimpinan yang harus dipegang meskipun dapat lebih dari itu;

Pertama, dalam organisasi pemimpin harus mampu merasakan penderitaan anggotanya. Dalam bahasa lain, sifat ini disebut *sense of crisis*, yaitu kepekaan atas kesulitan anggota organisasi yang ditunjukkan dengan kemampuan berempati dan simpati kepada pihak-pihak yang kurang beruntung. Secara kejiwaan, empati berarti kemampuan memahami dan merasakan kesulitan orang lain. Empati dengan sendirinya mendorong simpati, yaitu dukungan, baik moral maupun material, untuk mengurangi derita orang yang mengalami kesulitan.

Kedua, pemimpin sangat berkeinginan agar anggotanya aman dan sentosa. Dalam bahasa lain, sifat ini dinamakan *sense of achievement*, yaitu semangat yang menggebu-gebu agar organisasi meraih kemajuan. Tugas pemimpin, antara lain, memang menumbuhkan harapan dan membuat peta jalan perkembangan organisasi menuju cita-cita dan harapan itu.

Ketiga, pemimpin harus pengasih dan penyayang terhadap anggotanya. Tanpa kasih sayang, sulit dibayangkan seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik.

Tiga moral ini wajib hukumnya bagi pemimpin karena tanpa ketiga moral ini, seorang pemimpin, bisa dipastikan ia tidak bekerja untuk organisasinya, tetapi untuk kepentingan diri, keluarga, dan kelompoknya saja.

Sementara kapasitas pribadi untuk seorang pemimpin harus memenuhi syarat mampu berbuat adil, jujur, transparan, amanah, dan cerdas. Eksistensi dari sebuah organisasi adalah adanya *keadilan* yang diraskan oleh semua anggotanya. Rasa adil dalam organisasi menjadi penentu dinamika organisasi tersebut. Rasa ketidakadilan yang dirasakan oleh orang-orang dalam sebuah organisasi merupakan awal kemunduran bahkan keruntuhan organisasi tersebut. Berikutnya adalah *kejujuran* pemimpin. Sulit rasanya saat ini untuk untuk bisa berbuat jujur. Akan tetapi suatu usaha yang sistematis dan kontinyu dalam memegang teguh sifat moral kepemimpinan dapat memantapkan kejujuran. Usaha tersebut dapat juga memperkokoh konsistensi dalam memegang *amanah* yang sedang dijalankan. *Transparansi* merupakan salah satu upaya untuk dapat menegakkan kejujuran. Dengan transparan, maka partisipasi seluruh organisasi dalam memantau akan terakomodasi sehingga memperkecil potensi ketidakjujuran. Apa yang ada di organisasi harus diekspos seluas-luasnya serta mudah diakses oleh semua anggotanya. Terakhir adalah *kecerdasan* pemimpin. Kecerdasan pemimpin terasah dari suatu pengalaman yang ditempa dalam waktu panjang, bukan sekedar lewat pendidikan formal. Pengalaman berorganisasi yang didukung dengan intelektualitas dan aktivitas perenungan atau refleksi, memegang kunci keberhasilan membangun kecerdasan seorang pemimpin. Pemimpin cerdas adalah yang memiliki mentalitas pemimpin dan kemampuan manajerial. Antara seorang pemimpin dan seorang manajer adalah berbeda. Pemimpin belum tentu manajer dan manajer belum tentu pemimpin. Idealnya keduanya menyatu dalam diri seorang pemimpin. Mentalitas seorang pemimpin ditentukan oleh hati yang bersih dan jiwa yang sehat. Ini lebih mutlak diperlukan daripada keahlian mengelola.

Permasalahan “kita” adalah masih adakah pemimpin yang berusaha memegang teguh moralitas dan kepribadian kepemimpinan tersebut? Bagaimana nilai-nilai moralitas dan kepribadian kepemimpinan dapat terpelihara pada setiap diri “kita”?

Stephen Covey (2012) mengungkapkan bahwa “*Sembilan puluh persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter*”. Dengan demikian, kesuksesan seorang pemimpin tidak bertumpu pada kehebatan pengetahuan yang dimiliki (*knowledge*) oleh seorang pemimpin, namun kontribusi karakter sangat menunjang dalam keberhasilan seorang pemimpin.

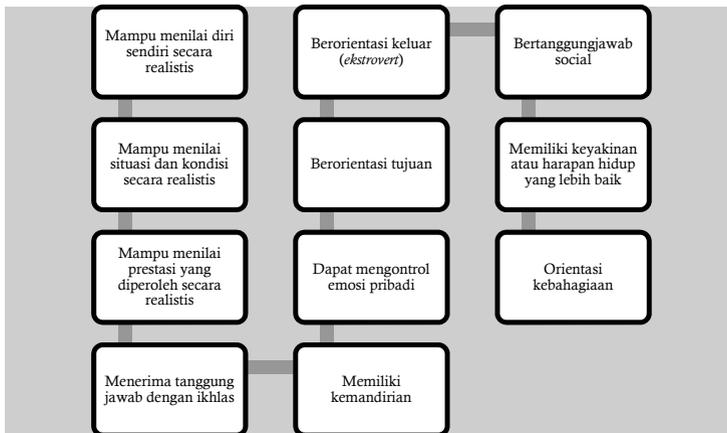
Mengingat pentingnya sebuah karakter pemimpin, berikut ini adalah sejumlah karakter pemimpin yang luhur untuk menjawab tantangan-tantangan pemimpin yang ingin memiliki karakter yang luhur. Dalam era informasi ini tampaknya nilai-nilai kepemimpinan berfokus pada pencitraan diri, teknologi atau etika kepribadian. Pencitraan diri seolah menjadi kunci sukses seorang pemimpin. Pencitraan diri yang dibangun melalui media elektronik (internet) dan media massa seolah menjadi penentu seorang pemimpin. Asumsi dibelakangnya ialah semakin populer seseorang, maka hal ini mengindikasikan bahwa dia berpengaruh dalam masyarakat. Karakter pemimpin yang luhur yang dimaksud adalah sebagai berikut;

- 1) Mampu menilai diri sendiri secara realistis
Seorang pemimpin yang berkarakter dia mampu menilai dirinya, kelebihan dan kekurangannya, baik secara fisik, pengetahuan, keterampilan dan sebagainya. Dia menyadari bahwa untuk menjadi pemimpin dibutuhkan akhlak yang mulia yang bermuara pada hati nurani yang memungkinkan dia berlaku adil, jujur, berani, tegas dan berintegritas.
- 2) Mampu menilai situasi dan kondisi secara realistis
Seorang pemimpin yang berkarakter dia mampu menghadapi situasi atau kondisi kehidupan yang dialaminya secara realistis. Dia mau menerima secara wajar apapun yang terjadi dalam kehidupannya, tidak mengharapkan kondisi kehidupan itu sebagai sesuatu yang sempurna. Artinya dia tidak ‘gila hormat’, gila uang’ atau kedudukan.
- 3) Mampu menilai prestasi yang diperoleh secara realistis
Pemimpin yang berkarakter dia dapat menilai keberhasilan yang diperolehnya dan mereaksinya secara rasional. Dia tidak sombong atau mengalami *superiority complex*, apabila memperoleh prestasi

yang tinggi atau kesuksesan hidup. Sebaliknya jika dia mengalami kegagalan, dia pun tidak mereaksinya dengan frustrasi, tetapi dengan sikap optimistis.

- 4) Menerima tanggung jawab dengan ikhlas
Dia mempunyai keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengatasi masalah-masalah kehidupan dan pekerjaan yang dihadapinya. Dia pro aktif menerima tanggungjawab yang diberikan atasan dengan tulus dan ikhlas
- 5) Memiliki kemandirian
Dia memiliki sikap mandiri dalam cara berpikir dan bertindak. Dia mampu mengambil keputusan, mengarahkan dan mengembangkan diri serta menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku di lingkungannya.
- 6) Dapat mengontrol emosi pribadi
Dia mampu mengendalikan emosi dan hal ini terbukti ketika dia menghadapi situasi yang membuat frustrasi, depresi atau stres, namun dia melakukan tindakan positif atau konstruktif .
- 7) Berorientasi tujuan
Pemimpin yang berkarakter mampu merumuskan tujuan dalam setiap aktivitas dan kehidupannya berdasarkan pertimbangan secara matang (rasional), tidak atas dasar paksaan dari luar. Dia berupaya mencapai tujuan dengan cara mengembangkan kepribadian, pengetahuan dan ketrampilan.
- 8) Berorientasi keluar (*ekstrovert*)
Pemimpin yang berkarakter bersikap respek terhadap orang lain, empati terhadap orang lain dan memiliki kepedulian terhadap situasi atau masalah-masalah lingkungan. Selain itu dia bersifat fleksibel dalam berpikir, menghargai dan menilai orang lain seperti dirinya. Dia merasa nyaman dan terbuka terhadap orang lain. Dia tidak membiarkan dirinya dimanfaatkan untuk menjadi korban orang lain dan mengorbankan orang lain, karena kekecewaan dirinya.
- 9) Bertanggungjawab social
Pemimpin yang berkarakter dia aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki sikap bersahabat dalam berhubungan dengan orang lain.

- 10) Memiliki keyakinan atau harapan hidup yang lebih baik
Pemimpin yang berkarakter mengarahkan hidupnya berdasarkan keyakinan agama, pengalaman dan nilai-nilai kehidupan yang dianutnya. Dia meyakini bahwa hidup akan menjadi lebih baik, kalau disertai dengan kerja keras dan sikap optimis.
- 11) Orientasi kebahagiaan
Pemimpin yang berkarakter kehidupannya diwarnai kebahagiaan, yang didukung oleh faktor-faktor *achievement* (prestasi), *acceptance* (penerimaan), dan *affection* (kasih sayang). Dia lebih senang membahagiakan (menyejahterakan) orang lain daripada dirinya sendiri.



Gambar 1.4 Karakter Pemimpin yang Luhur

DAFTAR PUSTAKA

- Abeng, Tanri. 2006. Profesi Manajemen. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Adams, Bob. 2006. *Leadership; The Everything Leadership Book*. Adams Media Corporation.
- Aditiawan, C. 1997. "Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan". *Jurnal Usahawan*. Tahun XXVI, No. 09, 11 September.
- Alifulahtin U. 2007. Perilaku Organisasi; Kajian empiric terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. Penerbit Sinar Akademika Malang.
- Allen, J.A. 2004. *A Great Team Building; Everything You Should Know In Building A Tough Team*. First Published by Global Business Review.
- Alpiadi Prawiraningrat; <http://alpiadiprawiraningrat.blogspot.com/2012/09/perbedaan-pemimpin-leader-dan-manajer.html>
- Amirullah. 2002. Perilaku Konsumen. Penerbit, Graha ilmu, Yogyakarta.
2003. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayu Media, Malang
- , 2001. Efektifitas Kepemimpinan Organisasi. *Jurnal Media Ekonomi, tahun XI Edisi 16 – Januari, Fakultas Ekonomi- Universitas Muhammadiyah Malang*.

- , 2005. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia; Pendekatan Konsep. *Jurnal Akademika Vol. 3, No 1, Februari. STIE Indonesia Malang.*
- Amirullah. 2014. Manajemen Strategi; Teori, Konsep, dan Kinerja. Penerbit Sinar Akademika Malang.
- Ariyanti, C.A. *Menuju Kepemimpinan yang Sukses.* Pikiran Rakyat, Selasa, 09 Januari 2007.
- Armandi, Barry, Oppedisano, and Joannette, Sherman, Herbert, 2003, *Leadership Theory and Practice: A "Case" in Point, Management Decision, 41 (10): 1076-1088.*
- Ary, D, Jacobs, LC, Razavieh, A. 2002, *Introduction Research and Education, Sixth Edition, United States, Wadsworth, Thomson Learning.*
- Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.L., 1996, *Construct Validation of the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-Form5X.* CLS report 96-1. Center for Leadership Studies Bringhamton University, State University of New York, NY.
- Bafadal Ibrahim, *Teknik Analisa Data Penelitian Kualitatif (dalam Metodologo Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis),* Malang: Lembaga Penelitian UNISMA, tt.
- Bass, B.M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectation,* Free Press, New York
- Bass, BM, and Avolio, BJ, 1990, *Transformational Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire,* Consulting Psychologist, Free Press, Palo Alto, CA.
- Benne, K & Sheats, P (1948), "Functional Roles of Group Members", *Journal of Social Issues, 2, pp 47-48*
- Bennis. W.G. 1994. *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics, and Ecology.* MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bessant, B. 1995. Corporate Management and its Penetration of University Administration and Government, *Australian Universities Review, 38(1), pp. 59-62.*
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organization.* London, Sage.
- Buckley, J.W.; M.H. Buckley; dan Hung-Fu Chiang. 1976. *Research Methodology & Business Decisions.* National Association of Accountants, New York.

- Bush T, and Coleman M., 2000. *Leadership and Strategic Management in Education*. ASAGE Publications Company, London.
- Chang, Richard Y. 1994. *Building A Dynamic Team*. Richard Chang Associates, Inc.
- Coldrake, P. & Stedman, L. 1998. *On the Brink: Australia's Universities confronting their Future* (Brisbane: University of Queensland Press).
- Collins, J., (2001), *Good to Great*, Harper Business, New York.
- Conger, J.A. 1999. *Charismatic and Transformational Leadership in Organization: An Insider's Perspective on These Developing Stream of Research*, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-189.
- Considine, M. 1988. The corporate management framework as administrative science: A critique, *Australian Journal of Public Administration*, 40(1), pp. 4-18.
- Coopers and Lybrand LLP. 1995. *Reinventing The University, Managing and Financing Institutions of Higher Education*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Covey, S. R., 1990., *Principle-Centered Leadership*, Simon & Schuster, London.
- Covey, S. R., (2004), *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York.
- Danah Zohar & Ian Marhall. 2000. *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence* London: Bloomsbury
- De Pree, Max. 2001. "Creative Leadership" *Leader to Leader*, No. 20, Spring IQ- 13.
- Galpin, T.J. 1996. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Gay Hendricks & Kate Ludeman. 1996. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries With Their Feet on The Ground*. New York: Bantam Book
- Gibson, James L. et al., 1977. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Binarupa Aksara: Jakarta.
- Gilley, Jerry W. & Maycunich, Ann (2000); *Beyond the Learning Organization: creating culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resources practices*, Cambridge, Massachusetts: Perseus Books.

- Goleman, McKee, dan Boyatzis. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*
- Gordon, T. 1977. *Leader Effectiveness Training (LET). The Foundation for Participative Management and Employee Involvement*. Alih bahasa; Alex Tri Kuntjora. Jakarta: Penerbit UPP AMP YKPN> Muslich. 1989. *Management (suatu dasar dan pengantar)*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Guba, Egon G. and Yvonna S. Lincoln. 1981. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approach*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Hall, Valerie (1998). *Strategic Leadership in Education; Becoming, being, doing*.
- Hammel, G., dan C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School.
- Handy, C. 1996. *The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta
- Hitt, Michael A, Ireland, and Hoskisson, *Strategic Management; Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company, 1997.
- Jago, Arthur G. (1982), *Leadership: Perspectives in Theories and Research, Management Science, Vol.2B, No.3*, pp 315-333
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. *Strategy Focused Organization, How Balancedscorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston, Massachussets: Harvard Business School Press*,
- Kelley, R. E., (1996), *In Praise of Followers*, Westview Press, Boulder.
- Kerr, Clark. 1982. *The Uses of the University*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kotler, Philip. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institution*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Lateiner Alfred R. 1983. *The Techniques of Supervision*. National Foremen's Institue, New London, Conecticut
- Lincoln, Y.S & Guba, E.G. 1989. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Lumby. 1998. *Strategic Planning in Further Education*.

- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston
- Mastembroek, W. F. G., Dr *Penanganan Konflik, Dan Pertumbuhan Organisasi*, PT: UI-Pres: Jakarta, 1986. Cet ke-2.
- Maxwell, John C. 1996. *Developing The Leaders Around You*. By John C. Maxwell.
- Meek, V.L. & Wood, F.Q. 1997. *Higher Education Governance and Management, an Australian Study*, Evaluations and Investigations Program, Higher Education Division, DETYA, (Canberra: DETYA) INTERNET <<http://www.deetya.gov.au/highered/repts.htm>>
- Megan Crawford, 1997. *Leadership and Teams in Educational Management. Compilation, Original and Editorial Material*, The Open University.
- Miles, Matthew. B. and A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Second Edition Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mumford, M.D. and Gustafson, F.D, 1988. Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation”, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp.27-43)
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Nasution, S, 1988, *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bina Aksara, , Jakarta.
- Newman, Bill. 2006. The 10 Laws of Leadership. <http://www.gsn-soeki.com/wow/>.
- Nimran, U. dan Amirullah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Bayu Media
- Nonaka, I. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, London.
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.
- Pearce, John A .II and Richard B. Robinson, Jr., *Strategic Management; Strategy, Formulation and Implementation*. Homewood, III: Richard D. Irwin, 2000.

- Purnama, Nursya'bani, *Mengelola Konflik antar Kelompok dalam Organisasi*, Usahawan No. 09 Th XXIX September 2000
- Ramsden, P. 1998. *Leading Academics* (Buckingham: Society for Research into Higher Education and the Open University Press)
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. 1997. *Managing Today: Upper Saddle River*. Prentice Hall International, New Jersey.
- Robbins, S.P. 2008. *The Truth About Managing People*. Pearson Education, Inc.
- Satria R, dan Cristian S. Perkembangan Teori Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Pustaka. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia & Organisasi*, Vol 1, No 1 – Juli 2006, Pusat Kajian Manajemen SDM dan Organisasi Universitas Trisakti.
- Satria, R. 2007. *Perkembangan Teori Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Pustaka*. <http://www.ririsatria.wordpress.com>. Februari 1st, 2007
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Segil, Lorraine; Goldsmith, Marshall & Belasco, James (2003); *Partnering: The New Face Of Leadership*, Amacom, New York.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth of Discipline: The Age and Practice of the Learning Organiation*. London: Century Business.
- Soetopo, Hendyat, dan Wasty Soemanto, 1988, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*,; Bina Aksara, Jakarta.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership*. New York, The Free Press.
- Stogdill, R.M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. 1950. Leadership, membership and organization, *Psychology Bulletin*, 47, 1-14.
- Suhardi, S. 1983. *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Armurrita, Yogyakarta.
- Sukrisno, Agus. 2004. Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada Perguruan Tinggi. *Orasi Ilmiah; disampaikan pada Wisuda STIEK dan AMIK, Sabtu 04 Desember 2004, Bogor*.

- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., & Massarik, F. 1961. *Leadership and Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Terry, G. R., Rue, L. W, 1991. *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara: Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Syakhroza, Akhmad, 1999, Kepemimpinan Transformasional, *Usahawan*, No. 99 Th VIII, September.
- Tuti Lindawati. 2001. Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis yang Tidak Pasti, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 3, No. 2, September 2001: 140 – 148*, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya
- Walgito, Bimo, 2002, *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*.; Andi Ofset, Yogyakarta.
- Welch, J., 2001, *Jack: Straight From The Gut*, Warner Business Books.
- Wallace, M. and Hall, V. 1994. *Team Dynamics: Teamwork in Secondary School Management. Reprinted by Permission from the author*, 1994 Paul Chapman Publishing Ltd, London.
- Wheatley, Margaret J. 2001., Innovation Means Relying on Everyone's Creativity, *Leader to Leader*, No.20 Spring, pp 14-20
- Winardi. J *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2001.
- <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0705/05/0801.htm>
- <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2005/0705/05/0801.htm>
- www.konflikstuktural.com Hellriegel, (1983: 471-474).
- www.manajemenkonflik.com Harold J. Leavitt
- www.konfliklini.com Winardi(1992:174)
- Yin, Robert K. 1989. *Case Study Research; Design and Methods*. Rev. ed. Newbury Park, CA: Sage
- Yukl, Garry A.1989. *Leadership in Organizations*, Engewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.
- Yuyun S.1978. *Ilmu dalam Perspektif: Sebuah Kumpulan Karangan tentang Hakekat Ilmu*. Penerbit Yayasan Obor Indonesia dan Leknas-LIPI, Jakarta.
- Zenger, J. H., J. Folkman, (2002), *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*, McGraw Hill, New York.

