

KONSEPSI PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Oleh : Haryono Sudriamunawar^{*)}

ABSTRAK

Konsepsi pemimpin dan kepemimpinan selalu menarik untuk dibicarakan. Hal ini dapat dimengerti karena pemimpin dan kepemimpinan sangat penting dan dibutuhkan oleh manusia. Lebih jauh dapat dikatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan umat manusia di dunia ini pada dasarnya hanya ditentukan oleh beberapa orang saja, yaitu mereka yang berperan sebagai pemimpin.

Pemimpin dan Kepemimpinan

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 praktek hanya beberapa pemimpin saja yang dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan.

Pemimpin dan kepemimpinan dapat didekati dari berbagai sudut (Thoha, 1986 : 3). Setiap pendekatan akan melahirkan pengertian yang berbeda dengan pendekatan lainnya. Pemimpin dan kepemimpinan dibutuhkan oleh manusia dikarenakan adanya kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing manusia. Pemimpin adalah seorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bernard (dalam Mar'at, 1985 : 9) mengemukakan bahwa pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan dari

para anggota kelompok. Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Kelebihan yang dimiliki beraneka ragam di antaranya adalah: kelebihan moral atau akhlak, semangat kerja, kecerdasan, keterampilan dan keuletan.

Dalam menjelaskan mengenai konsepsi pemimpin dan kepemimpinan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan di antaranya adalah :

1. Kekuasaan, yaitu kewenangan untuk bertindak bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan para bawahannya agar mau dengan senang hati mengikuti kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Kewibawaan, yaitu berbagai keunggulan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga membedakan dengan yang dipimpinya. Dengan keunggulan tersebut membuat orang lain patuh dan bersedia melakukan kegiatan-kegiatan yang dikehendaknya.
3. Kemampuan, yaitu keseluruhan daya, baik berupa keterampilan sosial maupun keterampilan teknis, yang melebihi orang lain.

Berbicara lebih jauh mengenai kelebihan yang perlu dimiliki seorang pemimpin

^{*)} Haryono Sudriamunawar adalah Guru Besar dan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nurtanio, Bandung.

Stogdill (dalam Wahjosumidjo, 1974 : 47) menyebutkan bahwa kelebihan-kelebihan tersebut adalah:

1. Kapasitas: kecerdasan, kemampuan berbicara, kemampuan menganalisis, dan kewaspadaan yang menyeluruh.
2. Prestasi (*achievement*): memiliki gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, berprestasi dalam bidang olah raga/seni dan lain-lain.
3. Tanggung jawab: berinisiatif, mandiri, percaya diri dan bermotivasi untuk maju.
4. Partisipasi: bersosialitas yang tinggi, mampu berkomunikasi/bergaul, suka bekerjasama dan mudah menyesuaikan diri serta humoris.
5. Status: meliputi kedudukan sosial ekonomi yang baik dan dikenal masyarakat luas.
6. Situasi: meliputi mental, status, keterampilan, kebutuhan, interest, objektif dan sebagainya.

Empu Prapanca (dalam Wahjosumidjo, 1985 : 51-53) mengemukakan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang berhasil adalah :

1. Wijnana – bersikap bijaksana,
2. Mantri Wira – sebagai pembela negara sejati,
3. Wicaksanang Naya – bijaksana, kemampuan menganalisis dan mengambil keputusan,
4. Matanggwan – mendapat kepercayaan bawahan,
5. Satya Bakti Haprabhu – loyal pada atasan,
6. Wakjnana – pandai berpidato dan diplomatis,
7. Sajjawopasama – tidak sombong, rendah diri, manusiawi,
8. Dhirottsaha – bersifat rajin dan kreatif,
9. Tan Lanana – bersifat gembira, periang,
10. Disyacitta – jujur dan terbuka,
11. Tan Satrisna – tidak egois,
12. Masihi Samastha Bhuwana – bersifat, cinta alam,
13. Ginong Pratidina – tekun menegakkan kebenaran,

14. Sumantrti – sebagai abdi negara yang baik,
15. Anayakan Musuh – mampu membina-sakan lawan.

Untuk memisahkan secara tegas mana pemimpin dengan sebutan formal dan informal sangatlah sulit. Meskipun demikian untuk sedikit mengatasi kekaburan terminologi ini, sebutan pemimpin formal hanya diperlukan bagi pemimpin yang secara langsung diangkat dan dipilih oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Sedangkan sebutan pemimpin informal diperuntukan bagi pemimpin yang tidak diangkat dan dipilih langsung oleh seseorang yang memegang posisi lebih tinggi, tetapi yang bersangkutan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap para pengikutnya dan warga masyarakat.

Perkembangan Teori Kepemimpinan

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, mempunyai peran yang penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan. 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.

Berbagai teori kepemimpinan pada dasarnya berusaha menjelaskan sifat-sifat dasar kepemimpinan dan aspek proses terjadinya pemimpin, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Teori X dan Teori Y

Teori ini dikembangkan oleh Douglas McGregor (1906-1964) yang menjelaskan bahwa ada dua gaya kepemimpinan utama yang disebut dengan teori X dan teori Y. Pendekatan teori X terlihat lebih otoriter dan teori ini didasarkan kepada asumsi bahwa para bawahan perlu diawasi dan diarahkan secara tegas. Secara rinci teori Douglas McGregor (dalam Sutarto, 1991 : 99 - 1001) ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Teori X mengasumsikan :

1. Pekerjaan pada hakekatnya tidak disenangi oleh kebanyakan orang.
2. Kebanyakan orang tidaklah ambisius, mempunyai sedikit keinginan untuk bertanggung jawab dan menyetujui untuk diarahkan.
3. Kebanyakan orang sedikit sekali mempunyai kreativitas dalam memecahkan masalah organisasi.
4. Motivasi itu terjadi hanya pada tingkat fisiologis dan keamanan.
5. Kebanyakan orang harus diawasi secara ketat dan sering harus dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y mengasumsikan :

1. Pekerjaan pada umumnya sama seperti bermain, jika tersedia kondisi yang menyenangkan.
2. Pengendalian diri sendiri sering harus ada untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kapasitas berkreasi dalam memecahkan persoalan organisasi dapat diinstruksikan secara luas pada populasi.
4. Motivasi terjadi baik pada tingkat afiliasi sosial, penghargaan dan perwujudan diri maupun pada tingkat fisiologis keamanan.

5. Orang dapat mengatur diri sendiri dan kreatif bekerja jika diberikan motivasi.

Teori Z

Menurut Wiliam Ouchi (1973 : 12), teori Z berintikan bahwa produktivitas akan meningkat apabila melibatkan para pekerja. Lebih jauh ditegaskan bahwa ciri-ciri organisasi tipe Z antara lain ; pola umum masa jabatan yang panjang, berulang kali dan tegas melakukan pemeriksaan, berkesinambungan antara pemakaian sistem informasi manajemen, perencanaan formal, manajemen berdasarkan sasaran, serta teknik kuantitatif dan penilaian pokok persoalan didasarkan pengalaman serta pembuatan keputusan dilakukan dengan pertimbangan organisasi sebagai keseluruhan memakai data yang relevan.

Dengan demikian teori Z dalam pelaksanaannya dapat membantu terjadinya pertukaran persahabatan antara lingkungan kerja dengan kehidupan sosial serta menyatakannya secara tidak langsung kepercayaan yang sangat tinggi di antara para anggota. Teori ini menekankan materi pelajaran lain yang penting tentang kepemimpinan, yaitu pengertian dan keluwesan.

Fungsi dan Ciri-ciri Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang tidaklah statis artinya memiliki keluwesan sesuai dengan keadaan lingkungan yang mempengaruhinya. Perilaku seorang pemimpin dalam keadaan darurat, umpamanya banyak berbeda sekali dengan perilaku pada waktu yang normal.

Selanjutnya para pemimpin kadang menggunakan teknik-teknik kepemimpinan positif dan pada saat-saat lain mungkin menggunakan teknik-teknik kepemimpinan yang negatif. Para pemimpin yang efektif mungkin berpendapat bahwa dalam beberapa situasi suatu bentuk kepemimpinan

yang efektif adalah otokratis dan dalam keadaan yang lain mungkin yang efektif adalah gaya partisipatif. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik. Dalam beberapa hal anggota didorong untuk turut serta dalam membuat keputusan yang mempengaruhi terwujudnya cita-cita organisasi. Dalam hal lain pendekatan yang menentukan dan langsung lebih disukai karena tekanan-tekanan waktu atau sifat kelompok kerja. Dengan demikian gaya kepemimpinan terbaik bagi situasi tertentu dipengaruhi atau tergantung pada faktor-faktor ; situasi, tipe para pengikut dan tipe pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, maka harus menyesuaikan gaya yang dianut dengan variabel-variabel tersebut. Gaya kepemimpinan ini lazim dikenal dengan istilah "manajemen kemungkinan" atau "situasional".

Konsep kepemimpinan yang berlaku umum adalah kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Batasan ini memberi kesan manipulatif, meskipun demikian keadaan kita sendiri dalam berperilaku dengan rekan-rekan atau orang tua sendiri menunjukkan berlakunya konsep tersebut. Untuk mewujudkan cita-cita, kita mencoba mempengaruhi perilaku orang-orang sekitar kita dalam suatu arah tertentu. Pada dasarnya, usaha untuk mempengaruhi perilaku merupakan unsur pokok kepemimpinan. Untuk mewujudkan tujuan pokok tersebut sebenarnya tidaklah harus mengandung manipulasi atau tipu muslihat apabila teknik-teknik kepemimpinan digunakan.

Istilah kepemimpinan sering dipergunakan secara silih berganti dengan istilah manajemen. Meskipun demikian kedua istilah ini sebenarnya dapat dibedakan dalam berbagai segi. Kepemimpinan merupakan satu aspek manajemen. Manajemen merupakan konsep yang lebih luas mencakup kegiatan kepemimpinan, dan juga meliputi fungsi-fungsi non perilaku yang tidak langsung atau langsung mempengaruhi orang lain. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoo-

dinasian, pimpinan dan pengawasan aktivitas orang-orang lain.

Pemimpin dan Pengambilan Keputusan

Salah satu fungsi pemimpin dalam manajemen adalah mengambil keputusan secara efektif. Keberadaan sumber-sumber, biaya, bahan, keahlian, tenaga, pengetahuan, waktu dan ruang sangat terbatas, oleh karena itu timbulah pengambilan keputusan. Dengan kata lain pengambilan keputusan timbul antara lain oleh kelangkaan berbagai sumber tersebut. Selain itu pilihan timbul karena adanya momentum menguntungkan yang sifatnya terbatas dan saat pertumbuhan yang berkepanjangan. Pengetahuan tentang pengambilan keputusan secara efektif itu jarang sekali, kalau tidak boleh dikatakan tidak ada. Untuk menggantikan kesenjangan ini, dalam ilmu manajemen mulai dikenal demokrasi/ peran serta, dan pengambilan keputusan. Tapi inipun tidak selalu baik untuk segala situasi, oleh karena itu selalu dibubuhi kata-kata penghalus misalnya, seyogyanya diputuskan demikian.

Langkah pengambilan keputusan bervariasi, meskipun demikian secara umum meliputi:

1. Merumuskan masalah
2. Merumuskan hasil yang diharapkan
3. Mengembangkan pilihan penyelesaian
4. Mengetahui apa yang harus dilaksanakan setelah keputusan diambil.

Dalam langkah merumuskan masalah, berarti mengkaji tingkat kedalaman persoalan, tidak semata-mata dilihat dari kulitnya yang tampak. Permasalahan yang dirumuskan secara sempurna berarti permasalahan tersebut separohnya telah terselesaikan.

Dalam hal perumusan masalah, beberapa pertanyaan akan timbul seperti; Jenis permasalahan apa yang sebenarnya dihadapi? Masalah keuangan, kebendaan atau masalah kemanusiaan? Apakah faktor-

faktor yang dianggap kritis? Kapan harus diambil keputusan? Pernahkah hal itu dahulunya diputuskan? Kapan harus diputuskan? Berapa biaya penyelesaian keputusan tersebut? Yang menyelesaikan masalah itu dimasa lalu siapa? Sumber-sumber tambahan apakah yang perlu digali? Fasilitas apa yang harus dimiliki agar dapat membantu penyelesaian tersebut ?

Masalah perlu dianalisis, bukan sekedar harus diatasi untuk diselamatkan saja. Misalnya sebuah perusahaan, memutuskan untuk mengadakan penghematan biaya secara ketat, padahal bila dianalisis dan dirumuskan secara tepat, masalahnya adalah meningkatkan pendapatan dengan cara meningkatkan penjualan dan harga yang pantas dan menguntungkan, bukan peningkatan penjualan dengan banting harga yang akan merugikan sektor-sektor lainnya.

Dari langkah-langkah tersebut di atas, perlu diperhatikan pula berbagai kemungkinan kegagalan dalam mengambil keputusan di antaranya adalah :

1. Menemukan jawaban yang tepat/benar bagi permasalahan yang salah. Usaha ini berarti sia-sia dan buang waktu saja.
2. Membuat keputusan pada waktu yang tidak tepat. Mengambil keputusan terlalu dini adalah tidak baik, atau mengambil keputusan terlambat juga dapat menimbulkan kerugian.
3. Membuat keputusan yang tidak dapat dilaksanakan. Kesalahan pengambilan keputusan ini, mungkin disebabkan pengambilan keputusan tanpa perencanaan yang matang. Ada pengambilan keputusan secara intuitif emosional yang sebenarnya harus diambil secara rasional berdasarkan fakta. Tetapi sebaliknya ada pula keputusan yang dipertimbangkan secara *jlimet* (terlalu teliti), rasional berdasarkan fakta, padahal seharusnya cukup dipertimbangkan secara global dengan intuitif.

Penutup

Seorang pemimpin atau manajer mempunyai keahlian dan pengetahuan yang diperoleh melalui pengembangan diri. Pengembangan diri menghasilkan keterampilan-keterampilan seperti: keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia manusia, dan keterampilan konseptual.

Keterampilan kepemimpinan dapat dikembangkan dengan praktek biasa dan dengan mencoba-coba pada kerja. Walaupun banyak manajer yang berketerampilan tinggi mencapai kedudukannya dan mengembangkan kebolehan dengan cara acak, dewasa ini digunakan pendekatan-pendekatan yang lebih sistematis. Ada beberapa cara yang lebih cepat dapat mengembangkan keterampilan manajer, yang jauh terhindar dari kebetulan yaitu : pendidikan formal, pengalaman langsung di tempat kerja, dan bacaan tambahan. Apapun teknik yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan manajemen termasuk kepemimpinan, manajer yang potensial berkembang paling baik dalam suasana pertumbuhan yang memungkinkan kebebasan untuk membuat kesalahan.

Pendidikan dapat menjadikan pekerjaan dan pengalaman pribadi lebih mempunyai arti, dan memperkecil kesalahan. Kursus-kursus dalam hubungan manusiawi, perilaku organisasi, manajemen, manajemen kepegawaian, bisnis, dan pengetahuan budaya sering memungkinkan orang maju lebih cepat dalam organisasi.

Pengalaman langsung di tempat kerja, yaitu memperhatikan tentang manajemen dan mengamati manajer pasti diberi wawasan-wawasan tentang bagaimana menjadi pemimpin yang efektif. Organisasi yang terorganisir dengan baik biasanya mempunyai program-program pengembangan kepemimpinan dan manajemen berbentuk formal, yang dibuat untuk membantu dan mempercepat pengembangan kepemimpinan seorang karyawan.

Walau demikian, kebanyakan organisasi menemukan kesulitan berat serta kegagalan dalam menentukan manajer atau

pemimpin untuk mengisi kedudukan manajemen yang lowong tak terduga. Organisasi serta perusahaan lain yang berpandangan jauh telah memprakarsai program-program pelatihan serta pendidikan formal untuk menghasilkan manajer, menghasilkan calon pemimpin dan kepemimpinan yang baik.

Daftar Pustaka

- Abdulrachman, Arifin, H., 1979, *Kerangka Pokok-Pokok Management Umum*, PT. Ihtiar Baru-Van Hoeve, Jakarta.
- Bennis, Warren dan Nanus, Burt., 1985, *Kepemimpinan, Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab*, Alih bahasa Victor Purba, Erlangga, Jakarta.
- Hersey, Paul, Kenneth, Blanchard., 1981, *Management of Organization Behavior*, Terjemahan Nurtai, STKS, Bandung.
- Kartono, Kartini., 1986, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal itu*, CV Rajawali, Jakarta.
- Mar'at, 1985, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ouchi, Wiliam., 1985, *Teori Z; Bagaimana Amerika menghadapi Jepang, Dalam Dunia Bisnis*, Aksara Persada, Jakarta.
- Pamudji, S., 1986, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Reddin, J. William., 1970, *Managerial Effectiveness*, Mc. Graw-Hill Book Company, New York.
- Siagian, S.P., 1988, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Bina Aksara, Jakarta.
- Stogdill, R.M., 1974, *Handbook of Leadership*, The Free Press, New York.
- Stoner, A.F., dan Wankel, Charles., 1986, *Management*, 3rd Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sutarno., 1991, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sudriamunawar, Haryono., 2002, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, CV Ramadhan, Bandung.
- Syamsi, Ibnu., 1989, *Pengambilan Keputusan*, Bina Aksara, Jakarta
- Thoha, Miftah., 1986, *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, CV Rajawali, Jakarta.