

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stone, semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif. Jenis pemimpin ini bermacam-macam, ada pemimpin formal, yaitu yang terjadi karena pemimpin bersandar pada wewenang formal. Ada pula pemimpin nonformal, yaitu terjadi karena pemimpin tanpa wewenang formal berhasil mempengaruhi perilaku orang lain.¹

Secara klasikal, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti *being a leader power of leading: the qualities of leader*.² Namun secara terminology, ada beberapa kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai perspektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan.

¹ Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, h. 88.

² Harnby, A.S, *Oxford Edvanced Dictionary of English*, London. Oxford University Press, 1990, h. 481.

Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.³ Sedangkan kepemimpinan menurut Malayau S.P Hasibuan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁴

Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Berkaitan dengan kesediaan orang lain mengikuti keinginan pemimpin, di sini dikemukakan ada beberapa kekuatan (kekuasaan) yang mesti dimiliki pemimpin itu agar orang yang digerakkan tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.⁵

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan utama.⁶

³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004, h. 107.

⁴Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012, h. 434.

⁵Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003, h. 153.

⁶Gary, A. Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Diterjemah Oleh Jusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo, 1997, h. 7.

Banyaknya konsep definisi kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak jumlah orang yang telah berusaha untuk mendefinisikannya. Untuk lebih mempermudah pemahaman kita, maka akan diambil satu definisi yang kiranya mampu menjadi landasan untuk membahas konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain :

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.⁷

Seorang pemimpin terutama harus mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi untuk mencapai sebuah tujuan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin,

⁷Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002, h. 105.

- b. adanya upaya dan proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang melalui berbagai kekuatan, adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- c. kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu,
- d. pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya,
- e. kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.⁸

a. Jenis-jenis kepemimpinan

Berdasarkan pengertian kepemimpinan di atas, maka kepemimpinan dapat di bagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan atau *leadership* dan *transformatif* atau transformasional. Istilah transformatif berinduk kepada kata *to transform*, yang bermakna mentransformatifkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.⁹ Menurut Raihan, dalam bukunya *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, menyatakan bahwa tahun 1980-an menjadi saksi lahirnya konsep baru tentang transformatif. Teori ini sering dirujuk sebagai model kepemimpinan yang efektif, yang disusun berdasarkan perspektif hubungan *leader-follower*. Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong

⁸Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press, 2010, h. 8.

⁹Didin Kurniadi, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruz Media, 2012, h. 316.

mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.¹⁰

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang masih terbilang baru yang dipandang efektif untuk mendedikasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transional.

Model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*.¹¹

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

¹⁰Raihan, *Kepemimpinan Sekolah Transformasional*, Yojakarta: PT. LKS Printing Cemerlang. h. 20.

¹¹Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*, 2012, h. 4.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur tingkat kepercayaan, kepatuhan, keagungan, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut kepemimpinan transformasional akan termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain:

- a) Mempunyai misi yang besar dan mempunyai intuisi
- b) Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan
- c) Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang
- d) Memberikan kesadaran kepada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan
- e) Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan
- f) Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru
- g) Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi
- h) Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan
- i) Mampu mengartikulasikan nilai inti/budaya tradisi untuk membimbing tradisi mereka bawahan.¹²

Fokus kepemimpinan transformasional adalah komitmen dan kapasitas anggota organisasi, komitmen dan kapasitas anggota yang semakin bertambah dan dianggap dapat menghasilkan usaha dan produktifitas yang lebih besar dan akan menjadi *outcome* yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Dalam kaitan ini, kepemimpinan transformasional lebih dilihat dalam konteks pendidikan. Terlebih lagi perubahan yang terjadi sekarang ini lebih kompleks dan membutuhkan strategi yang jitu untuk menghadapinya.

¹² Bharudin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruz Media, 2012, h. 223.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan paling tidak mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis, yaitu :

- a) Simplikasi yaitu keberhasilan dari kepemimpinan pendidikan diawali dari sebuah visi yang menjadikan cermin dan tujuan lembaga pendidikan.
- b) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap komponen organisasi pendidikan yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan.
- c) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi dalam organisasi pendidikan secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual.
- d) Inovasi, yaitu keberanian secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
- e) Mobilitas, yaitu penerahan seluruh sumber daya untuk melengkapi dan memperkuat setiap komponen pendidikan yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan.
- f) Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g) Tekad, yaitu tekad bulat untuk terus sampai pada akhir, tekad bulat-bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu diperlukan pula didukung oleh pengembangan disiplin spritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.¹³

Dengan ketujuh prinsip tersebut, kepemimpinan transformasional dilembaga pendidikan untuk terus mengiring komponen lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke arah stage pertumbuhan sivitas pembinaan dan pengembangan organisasi perilaku sama yang terjadi pada lembaga IAIN Palangka Raya yang semakin hari semakin maju.

Kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four Is*".

¹³Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional Dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta : Bumi Aksara, 2005, h. 55.

1. Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Dimensi *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Dimensi *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.¹⁴

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi

¹⁴ Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*, 2012, h. 5.

manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan.

2. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward dan management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. *Management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik *management by-exception*, pimpinan mendelegasikan tanggungjawab kepada

bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan apakah bawahan dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.¹⁵

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal:

- a. Meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan

¹⁵Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*, 2012, h. 9.

harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja.

- b. Pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.¹⁶

Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tunan tuga. Pemimpin jelas ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Kepemimpinan tranformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional- dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerjabawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yng sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh si pemimpin.¹⁷

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep mengintegrasikan ide -ide kepemimpinan untuk menguraikan karakteristik pemimpin serta pemimpin yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit bawahan.

1. Pemimpin transaksional

- a) Imbalan tergantung: mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui pretasi.
- b) Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga mencari penyimpangan dari aturan dan standar, pengambil tindakan koreksi.
- c) Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.

¹⁶ Dwi Ari Wibawa, *Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional*, 2012, h. 5.

¹⁷ Veithzal Rizai dan Arvian Arifi, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)*, h. 124.

- d) *Laissaz-Faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.¹⁸

Kepemimpinan transaksional ini cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi, pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman.

2. Pemimpin transformasional

- a) Karisma: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara sederhana.
- c) Ngsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti. Pertimbangan yang diindividukan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap orang secara individual, melatih (*coach*), menasehati.¹⁹

Perbedaan kepemimpinan transformasional dan transaksional ini sebenarnya saling melengkapi dari kedua jenis model ini, sehingga baik dikombinasikan dalam memimpin suatu lembaga untuk membuat kinerja yang lebih baik dalam pencapaian tujuan dan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

b. Teori Kepemimpinan

¹⁸*Ibid*, h. 125.

¹⁹*Ibid*, h. 126.

Kartini Kartono yang dikutip oleh Burharudin dan Umiarso mengemukakan bahwa ditinjau dari sejarah perkembangannya, terdapat tiga teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Genetis (keturunan)

Inti dari teori ini mengatakan bahwa “*Leader are born and not made*” (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengemukakan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan.²⁰

Konsep ini merupakan konsep kepemimpinan yang paling tua dan paling lama dianut oleh orang-orang. Kendatipun demikian, masih banyak pandangan terutama dalam kehidupan masyarakat agraris feodal yang menganggap bahwa seseorang menjadi pemimpin semata-mata karena orang itu dianggap memiliki sifat-sifat yang baik sebagai pemimpin atau setidaknya memiliki potensi sejak lahir berupa kemampuan memimpin.

2. Teori Sosial

Inti aliran sosial ini bahwa adalah “*Leader are made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati).²¹

Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini mengemukakan pendapat yang menyatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis

²⁰ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012, h. 51.

²¹ *Ibid*, h. 52.

Teori ini muncul terhadap reaksi kedua di atas. Inti dari teori ini menekankan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menghubungkan segi-segi positif dari kedua teori di atas, sehingga dapat dikatakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.²²

Untuk mendapatkan kepemimpinan yang ideal, maka ketiga konsep itu harus dipadukan karena masing-masing saling melengkapi. Dalam tiga masa kepemimpinan ketiga teori ini digunakan untuk saling melengkapi untuk pencapaian tujuan lembaga dari Fakultas Tarbiyah cabang IAIN Banjar Masin, STAIN Palangka Raya hingga menjadi IAIN Palangka Raya.

c. Fungsi Kepemimpinan

Tujuan dan fungsi seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seseorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.²³

²²*Ibid*, h. 53.

²³Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*, Jakarta: PT Prestasi Pustakarya, 2012, h.15.

Secara operasional, fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima pokok kepemimpinan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Imam Wahyudi²⁴ yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Intruksional

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikasi pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberi pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan

²⁴*Ibid*, h. 16.

orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat belajar.²⁵

Sesungguhnya dalam Islam, figur pemimpin ideal yang menjadi contoh dan sritauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi manusia (*rahmatan linnas*) dan rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alamin*) adalah Muhammad Rasulullah.

1. Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Sebagai landasan dalam mengkaji tentang konsep kepemimpinan, maka didalam Islam konsep kepemimpinan juga dijelaskan di dalam kitab suci Al-Qur'an dan Al-Hadist. Diantara kata yang releva dengan pemimpin dapat ditemukan melalui kata *Imam* sebagaimana firman Allah SWT;

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

*Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS. As-Sajdah (32) :24).*²⁶

Ayat di atas menjelaskan kembali tentang kepemimpinan, bahwa kepemimpinan dalam islam bisa disebut imam. Imam adalah seorang pemimpin

²⁵ *Ibid*, h. 20.

²⁶ Surah *As-Sajadah*, 32:24

dalam islam yang harus ditaati oleh umat islam sebagai mana imam dalam sholat, rumah tangga, maupun dalam sistem pemerintahan umat islam.

Istilah kepemimpinan dalam Islam ada beberapa bentuk, yaitu *khilafah, imamah, imarah, wilayah, sultan, mulk dan ri'asah*. Setiap istilah ini mengandung arti kepemimpinan secara umum. Namun istilah yang sering digunakan dalam konteks kepemimpinan pemerintahan dan kenegaraan, yaitu *Khilafah, imamah dan imarah*.²⁷ Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafa-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-'aud* atau *al-balad* yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa'* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.²⁸

Kata khalifah sering diartikan sebagai pengganti, karena orang yang menggantikan datang sesudah orang yang digantikan dan ia menempati tempat dan kedudukan orang tersebut. Khalifah juga bisa berarti seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak dan berbuat sesuai dengan ketentuan-ketentuan orang memberi wewenang. Arti menggantikan yang lain yang dikandung kata khalifah berarti melaksanakan sesuatu atas nama yang digantikan, baik orang yang digantikannya itu bersamanya atau tidak. Istilah ini di satu pihak, dipahami sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata sultan. Di lain pihak, cukup dikenal pula pengertiannya sebagai wakil Tuhan di muka bumi yang

²⁷Wahyu Wijaswanto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1999, h. 68.

²⁸Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, Bandung: Pustaka Setia, 1999, h. 21.

mempunyai dua pengertian. Pertama, wakil Tuhan yang diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.

Menurut M. Dawam Rahardjo, istilah khalifah dalam al-Qur'an mempunyai tiga makna. *Pertama*, Adam yang merupakan simbol manusia sehingga kita dapat mengambil kesimpulan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. *Kedua*, khalifah berarti pula generasi penerus atau generasi pengganti; fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. *Ketiga*, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan.²⁹

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang berdasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam atau khalifah tiada, kepemimpinan harus dipegang oleh para faqih yang memenuhi syarat-syarat syariat. Bila tak seorang pun faqih yang memenuhi syarat, harus dibentuk 'majelis fukaha'.³⁰ Sebenarnya, setiap manusia adalah pemimpin, minimal pemimpin terhadap seluruh metafisik dirinya. Dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas segala kepemimpinannya.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an dalam Al-ahzab ayat 27, yang berbunyi :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢٧﴾

²⁹M. Dawam Rahardjo, *Kepemimpinan Perfektif Islam*, Jakarta: Pustaka Al-Kaustar, 2006, h. 362.

³⁰*Ibid.* h. 361.

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut nama Allah. Q.S Al-ahzab ayat 27.³¹

Kemudian, dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) sifat yakni: Siddiq, Tabligh, Amanah dan Fathanah.³²

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemimpin meliputi: 1) berkepribadian (*personality*) pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, 2) harapan dan perilaku atasan, 3) karakteristik harapan dan perilaku bawahan, dan 4) harapan dan perilaku rekan.³³

Faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja pemimpin dan bawahan secara timbal balik.

2. Konsep Organisasi

Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. *Pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya, sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan dapat diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu

³¹Al-Qur'an dan terjemahnya, *Q.S Al-ahzab*, ayat: 27.

³²M. Fauzan, *Sifat Rasulullah Saw Siddiq Amanah*. Html: gegaje.blogspot.com 2013/05/4.

³³Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013, h. 98.

dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.³⁴

a. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi, umumnya dikenal sebagai OB (organizational behavior), adalah bidang interdisipliner yang ditunjukkan untuk mempelajari sikap, perilaku dan kinerja manusia dalam sebuah organisasi. Dengan memahami penyebab seseorang berperilaku seperti apa yang ia lakukan, manajer dapat melatih cara memimpinnya untuk memperoleh hasil positif. Mereka dapat mengembangkan perilaku seperti *organizational citizenship*, yaitu perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi, yang mencakup perilaku organisasi di antaranya:

- 1) Komponen sikap
- 2) Sikap yang berhubungan dengan kerja
 - Kepuasan bekerja
 - Komitmen organisasi
- 3) Konflik antar sikap
- 4) Ciri kepribadian.³⁵

Dalam perilaku organisasi pada sebuah organisasi harus memiliki sikap-sikap seperti yang dijelaskan di atas, namun pada kenyataannya perilaku organisasi pada lembaga yang diteliti beragam macam sehingga membuat perubahan yang signifikan dalam pencapaian tujuan. Hal ini akan berdampak lebih positif jika teori dan fakta dikalaborasi untuk kemajuan yang akan datang.

³⁴*Ibid.* h. 71.

³⁵Richard L. Daft, *Manajemen jilid 2*, Edisi kelima. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2001, h. 6-7.

A. Model-model Kepemimpinan

Para ahli persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya.³⁶

Beberapa model kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Model Kepemimpinan Otokratik

Model kepemimpinan otokratik merupakan model kepemimpinan yang paling tua yang dikenal manusia. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai yang disebut bawahan atau anak buah. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan bawahannya.³⁷

Dari beberapa uraian diatas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik dari anggotanya.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.

³⁶ Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jakarta: Sagung Seto, 2009, h. 82.

³⁷ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skil*, h. 42.

- f. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.³⁸

Model kepemimpinan otokratik dapat dipahami sebagai karakteristik pemimpin yang negatif. Model ini bisa sesekali digunakan pada saat-saat tertentu dalam mencapai tujuan dalam waktu cepat.

2. Model Kepemimpinan Militeristik

Seorang pemimpin militeristik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.³⁹

Model kepemimpinan militeristik ini sering digunakan pada zaman dahulu, jarang sekali pada zaman sekarang model ini digunakan. Tapi model ini bisa digunakan dalam keadaan tertentu jika memang dituntut keadaan.

3. Model Kepemimpinan Paternalistik

Seorang pemimpin paternalistik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersifat terlalu melindungi (*overprotektif*)
- c. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d. Hampir tidak memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri.
- e. Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.
- f. Sering bersikap maha tahu.⁴⁰

³⁸ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, h. 50-51.

³⁹ *Ibid*, h. 51.

⁴⁰ *Ibid*, h. 51.

Model kepemimpinan paternalistis ini bukan model yang dipakai seseorang pemimpin untuk memimpin suatu organisasi atau lembaga tetapi lebih kepada sifat seorang pemimpin yang terbawa dalam menjalankan tugasnya.

4. Model Kepemimpinan Bebas (*laissez faire*)

Model kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini merupakan kebalikan dari model otoriter. Kalau dilihat dari segi perilaku, ternyata model kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku pemimpin kompromi (*kompromiser*) dan kepemimpinan pembelot (*deserter*). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil.⁴¹

Pemimpin tipe ini bekerja tanpa rencana, karena ia berpendapat bahwa suatu rencana akan mengekang kebebasan bawahannya. Oleh karena itu, bimbinganpun tidak diberikan kepada mereka. Pemimpin bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan kewajibannya. Tipe pemimpin yang memiliki sikap ini sebenarnya bukan pemimpin karena semua bekerja tanpa tujuan bersama.

5. Model Kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin kharismatik memiliki sifat dan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mempunyai daya tarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.

⁴¹ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skil*, h. 43.

2. Pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu.
3. Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*)
4. Kharisma yang dimilikinya tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan pemimpin.⁴²

Model kepemimpinan kharismatik ini adalah model yang tidak bisa dibuat-buat oleh seorang pemimpin. Kharismatik ini adalah daya tarik dari seseorang yang tidak bisa dijelaskan. Aura yang terpancar dari dalam diri seorang pemimpin tersebut.

6. Model Kepemimpinan Demokratis

Model kepemimpinan ini diarahkan untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Pemimpin menghormati dan menghargai pendapat bawahan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatif. Pemimpin mendorong bawahannya dalam mengembangkan keterampilannya. Model kepemimpinan ini, bawahannya bekerja dengan suka cita untuk memajukan organisasinya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Akhirnya tercapailah suasana sasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan.⁴³

Dalam model kepemimpinan demokratis ia tidak bertindak diktator sebagaimana model kepemimpinan otoriter, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah bawahan dan anggota-anggotanya. Ia tidak menempatkan

⁴² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, h. 49.

⁴³ Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skill*, h. 47.

dirinya sebagai majikan sedangkan bawahannya sebagai buruh, melainkan sebagai saudara tua di antara teman-temannya.⁴⁴

Pemimpin demokratis melaksanakan tugas secara bersama-sama dan bersifat bijaksana dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Di dalam kepemimpinannya berusaha supaya bawahannya kelak dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin.

Dari beberapa uraian di atas di sini dapat dibuat identifikasi bahwa seorang pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan ia bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan.
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- d. Mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- e. Memberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya.
- f. Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya.
- g. Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin⁴⁵

7. Model Kepemimpinan Kontingensi Fielder

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Chemers. Keberhasilan pemimpin bergantung pada diri pemimpin maupun kepada keadaan organisasi. Menurut Fiedler tak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, serta ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan, yaitu hubungan antara pimpinan dan bawahan, struktur tugas serta kekuasaan yang berasal dari organisasi.

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan. *Pertama*, gaya

⁴⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009, h. 50.

⁴⁵ *Ibid*, h. 52.

kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan. *Kedua*, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan, hal tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan bergantung pada tingkat pembauran antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kondisi yang menyenangkan dalam situasi tertentu.⁴⁶

8. Model kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara tepat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dari 3 faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan.⁴⁷

Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan. Apabila anak

⁴⁶Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002. h. 116.

⁴⁷*Ibid.* h. 116.

buah bergerak mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Selanjutnya, pada saat anak buah mencapai tingkat kematangan penuh dan sudah dapat mandiri, pemimpin sudah dapat mendelegasikan wewenang kepada anak buah.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut:

- a. Gaya Mendikte (*Telling*). Gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang
- b. Gaya ini disebut mendikte karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.
- c. Gaya Menjual (*Selling*). Gaya ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.
- d. Gaya Melibatkan Diri (*Participating*). Gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Pemimpin dengan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini, upaya tugas tidak diperlukan, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.
- e. Gaya Mendelegasikan (*Delegating*). Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum.⁴⁸

Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan yang tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya saja, demikian pula upaya hubungan.

⁴⁸*Ibid.* h. 116.

B. Konsep Metamorfosis dan Perubahan

1. Metamorfosis

Metamorfosis merupakan perubahan bentuk atau susunan, peralihan bentuk.⁴⁹ Metamorfosis adalah perubahan bentuk atau susunan, perubahan yang tampak nyata dalam perkembangan.⁵⁰

Dengan demikian metamorfosis dapat diartikan sebagai perubahan bentuk organisasi yang nyata dan mutlak berubah dari bentuk semula dan tidak dapat kembali ke bentuk sebelumnya.

2. Perubahan

Perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok. Jadi, ia memfokuskan pada pernyataan "mengapa", yaitu mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari situ ia menceritakan bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Lewin berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistances*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat "*driving forces*" itu, atau melemahkan "*resistances to change*".⁵¹

Dari situlah Lewin menjelaskan tentang teori proses perubahan sebagai sebuah pola peristiwa tipikal yang terjadi dari awal sebuah perubahan hingga akhirnya. Salah satu teori proses perubahan yang paling awal adalah model medan-gaya dari Lewin mengusulkan bahwa proses perubahan dapat dibagi ke dalam tiga tahapan: *unfreezing* (mencairkan), *changing* (mengubah), dan

⁴⁹ Syamsudin Hamid, *Kamus Saku Biologi*, edisi lengkap. Gama press, 2010, h. 306.

⁵⁰ Tim kashiko, *Kamus Lengkap Biologi*, surabaya, kashiko, 2004, h.352.

⁵¹ Mariman Darto, *Jurnal Borneo Administrator* / Volume e 9 / No. 3 / 2013, h. 249.

refreezing (membekukan). *Unfreezing* merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah. *Changing* merupakan langkah yang berupa tindakan, baik memperkuat "*Driving Forces*" maupun memperlemah "*resistances*". Sedangkan *refreezing* merupakan upaya membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*).⁵² Perubahan Organisasi (*Organizational Change*) sebagaimana dikutip Irawaty A. Kahar menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya. Perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan.⁵³

Salah satu model perencanaan perubahan yang mendasar dikemukakan oleh Kurt Lewin dengan tiga langkah prosedur perubahannya (*Lewin's three-step procedure of change*). Menurut Lewin tiga langkah prosedurnya tersebut ialah:

a. Pencarian (*Unfreezing*)

Langkah ini biasanya meliputi usaha penurunan tegangan-tegangan dalam suatu organisasi ke taraf yang ada pada saat sekarang. *Unfreezing* ini kadangkala dicapai dengan memberikan informasi yang menunjukkan adanya perbedaan-perbedaan antara perilaku yang diinginkan oleh anggota organisasi dan perilaku yang senyatanya dijalankan sekarang ini.

⁵²*Ibid*, h. 250.

⁵³Kahar, Irawaty A. *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1, 2008.

b. Tindakan (*Movement*)

Langkah kedua ini ialah melakukan tindakan yang akan merubah sistem sosial dari tingkat perilaku aslinya ke suatu tataran perilaku yang baru.

c. Penegentalan Kembali (*Refreezing*)

Langkah ketiga ini berusaha menstabilkan organisasi pada suatu tingkatan keseimbangan baru. Biasanya tindakan ini dicapai melalui penggunaan suatu mekanisme yang sangat membentuk, yang mendorong organisasi ketaraf tersebut. Mekanisme yang membantu itu antara lain dapat berupa kultur organisasi, norma organisasi, kebijaksanaan, dan struktur organisasi.⁵⁴

Ketiga tahap ini menjelaskan perlunya proses penyadaran tentang pentingnya perubahan yang selanjutnya melakukan perubahan dengan memperlemah resistensi. Pada tahap akhir, diperlukan membawa organisasi kembali kepada keseimbangan.

3. Teori Perubahan

Teori perubahan organisasi dilatar belakangi oleh konsep yang mengatakan bahwa organisasi tergantung pada dan harus berinteraksi dengan lingkungan luar demi kelangsungan hidupnya. Tiap faktor lingkungan luar yang mencampuri kemampuan organisasi untuk menarik sumber-sumber daya manusia, dana dan sarana prasarana yang dibutuhkannya menjadi kekuatan untuk adanya satu perubahan (*a force of change*). Tiap faktor didalam lingkungan internal yang mempengaruhi secara organisasi melakukan

⁵⁴Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa dan Intervensi*, Jakarta: Rajawali, 1989, h. 51.

kegiatannya, juga merupakan kekuatan untuk perubahan, disamping itu juga didukung oleh *change agen* (pemimpin) yang mempunyai. Jadi teori perubahan ini mempunyai tiga kekuatan prinsip, yaitu kekuatan eksternal (*eksternal forces*), kekuatan internal (*internal forces*), *change agen* (pemimpin/manajerial).⁵⁵

Teori-teori perubahan adalah:

- a. Teori Motivasi merumuskan bahwa perubahan akan terjadi kalau terpenuhi syarat-syarat berikut: Manfaat-biaya, manfaat yang diperoleh lebih besar akibat adanya perubahan.⁵⁶
- b. Ketidak puasan yang kuat dari keadaan sekarang. Persepsi masa depan, anggota organisasi melihat adanya harapan yang lebih baik di masa depan. Cara praktis, meyakini adanya cara yang praktis dilakukan untuk keluar dari situasi sekarang.⁵⁷
- c. Teori proses perubahan manajerial menyadari perlunya melibatkan banyak orang untuk mewujudkan perubahan yang kendali dipegang oleh pemimpin organisasi yang berusaha untuk memperoleh dukungan, konsensus dan komitmen. Dalam menjalankan misi perubahan, teori ini mengadopsi ilmu-ilmu lain seperti psikologi, sosiologi dan antropologi, sehingga seorang pemimpin memiliki peta psikologis dan budaya organisasi berbasis karakter individu sehingga dapat meminimalisir stres dan konflik dalam proses perubahan.⁵⁸

⁵⁵Stoner, James, A. F. 1992 *Manajemen Jilid 2*, Jakarta: Erlangga. h. 2-3.

⁵⁶Fridiyanto, *Manajemen Perubahan Perguruan Tinggi Islam Konsep dan Praksis*, h. 2.

⁵⁷*Ibid*, h. 2.

⁵⁸*Ibid*, h. 2

- d. Teori-teori pengembangan organisasi dalam perubahan organisasi merupakan teori yang menyentuh dua kategori yang berinteraksi, yaitu manusia dan teknologi. Manusia adalah elemen yang melakukan proses organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Sedangkan teknologi elemen yang mempengaruhi struktur organisasi, seperti desain pekerjaan, metode kerja, dan desain organisasi. Teori ini meyakini bahwa perlu adanya pendekatan tekno-struktur dan manusia-proses agar intervensi pada dua kategori ini menghasilkan pemenuhan kebutuhan manusia dalam penyelesaian tugas.⁵⁹
- e. Teori perubahan alfa-beta dan gamma yang merumuskan bahwa perubahan *alfa* adalah perubahan kepercayaan yang terjadi pada satu dimensi waktu yang stabil sebelum dan setelah adanya tim kerja. Sedangkan perubahan *beta* yaitu perubahan yang terjadi dalam menilai kepercayaan. Perubahan *Gamma*, yaitu perubahan yang terjadi karena manusia atau kelompok melihat adanya faktor yang lebih penting dari yang sedang diamati.⁶⁰
- f. Teori *Contingency* dalam manajemen perubahan berpendapat bahwa keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh gaya yang dianut dalam mengelola dan mengimplementasi perubahan. Teori *Contingency* (kemungkinan) mengatakan bahwa tidak hanya motivasi, komitmen, dan partisipasi anggota organisasi yang dibutuhkan tetapi perlu menganalisis kesiapan kedua belah pihak.⁶¹

⁵⁹*Ibid*, h. 2.

⁶⁰*Ibid*, h. 3.

⁶¹*Ibid*, h. 3.

- g. Teori kerjasama, meyakini bahwa perubahan tidak bisa dilakukan tanpa adanya kerjasama dari semua pihak. Teori ini mempelajari, mengapa manusia mau memutuskan untuk bekerjasama dan bagaimana memperoleh kerjasama. Menurut Williams, orang mau bekerjasama, dikarenakan hal berikut: 1) Motivasi memperoleh penghargaan atau khawatir mendapatkan sanksi; 2) Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan, atau perusahaan; 3) Motivasi moral, karena dengan bekerjasama dapat diterima secara moral; 4) Motivasi menjalankan keahlian; 5) Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup; 6) Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.⁶²
- h. Teori untuk mengatasi resistensi dalam perubahan menawarkan cara mengatasi resistensi dalam melakukan perubahan. Teori ini mengajukan enam strategi untuk mengatasi resistensi, yaitu: Komunikasi, Partisipasi, Fasilitasi, Negosiasi, Manipulasi, dan Paksaan. Teori ini mempunyai fleksibilitas, bahwa tiap kelompok yang berbeda, maka teori yang digunakan juga berbeda, tergantung tingkat resistensi.
- i. Model *Accounting-Turnaround* lebih menekankan kepada akuntansi dan hukum. Teori ini menyatakan bahwa tidak semua korporat (organisasi) dapat diselamatkan atau untuk berubah, harus ada persyaratan untuk itu, diantaranya: adanya dukungan dari para *stakeholder*, masih adanya *core business* yang mampu mendatangkan *cashflow*, adanya tim manajemen yang kokoh, sumber-sumber pembiayaan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Teori Putarhaluan (*turnaround*) dapat dilakukan oleh organisasi

⁶²*Ibid*, h. 3.

yang mengalami penurunan karena kerugian atau manajerial yang tidak baik. Guna melakukan perbaikan, hal pertama yang dilakukan adalah analisis keuangan organisasi.⁶³

Model *Accounting-Turaround* memang sangat teknis dibandingkan delapan teori sebelumnya yang telah dijelaskan. Teori-teori perubahan ini.

⁶³*Ibid*, h. 3.