

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan perempuan. Menurut penelitian Monica (2013) yang berjudul “*Bu Tardjo, Perempuan yang Beruntung dalam Bisnis Batik Mekar di Lingkungan Muhammadiyah*”. Masalah yang diteliti meliputi:

1. Bagaimana gambaran sifat kepemimpinan ibu Sofia Sutardja dalam bisnis?
2. Bagaimana gambaran proses pengembangan family business ibu Sofia Sutardja dalam Batik Mekar?
3. Bagaimana masalah yang dialami oleh ibu Sofia Sutardja di dalam mengembangkan bisnisnya?

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa ibu Sofia Sutardja sukses dalam memimpin untuk mengembangkan usahanya karena memiliki sifat the mother, perilaku seperti memiliki prinsip berwirausaha, kerja keras, tekun, ikhlas, dan termasuk situasional. Penelitian ini juga bermanfaat bagi bisnis keluarga bahwa keberhasilan dalam mengembangkan bisnis keluarganya, Ibu Sofia Sutardja tetap menggunakan cara yang tradisional dan menggunakan berbagai strategi, yaitu memulai usaha, mencari peluang bisnis, modal berwirausaha, strategi komunikasi bisnis, strategi pemilihan lokasi bisnis, strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi bersaing. Yang paling dominan dalam mengembangkan Batik Mekar adalah dengan selalu memperlakukan pelanggan sebaik

mungkin dikarenakan hampir semua pergerakan industri ibu Sofia Sutardja berdasarkan permintaan pemesanan. Ibu Sofia Sutarja mengalami hambatan yaitu ketidakadilan gender lebih dirasakan oleh ibu Sofia Sutardja didalam kekerasan non fisik seperti verbal dari beberapa pesaing bisnisnya yang ingin menguasai kebutuhan Muhammadiyah. Ibu Sofia Sutardja menjadikan hambatan ini sebagai motivasi dan tidak merasa terganggu. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah penulis meneliti tentang studi biografi di bidang sektor non profit.

Penelitian kepustakaan tentang Kepemimpinan Pendidikan pernah dilakukan oleh Rohmat (2006). Penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan keefektifan kepemimpinan pendidikan dalam institusi pendidikan untuk menghasilkan *output* yang ingin dicapai. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa perkembangan institusi pendidikan bergantung pada kepemimpinan pendidikan dan efektivitas kepemimpinan bergantung pada sejauh mana pemimpin mengaktualisasikan kemampuannya untuk mengorganisir semua sumber daya yang dimiliki oleh institusi pendidikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah kepemimpinan dalam sebuah institusi pendidikan atau kepemimpinan pendidikan menjadi bahasan utama. Perbedaannya, penelitian ini lebih berfokus pada kepemimpinan perempuan dalam sebuah institusi pendidikan perempuan dan bukan merupakan penelitian kepustakaan melainkan penelitian kualitatif biografi.

Menurut penelitian Wardaty (2014) yang berjudul “*Perempuan Inovatif Berbisnis Modal Intelektual Di Era Digital* (Studi Biografi: Kepemimpinan Perempuan Ibu Septi

Peni Wulandani Dalam Pengembangan Bisnis Keluarga Di Salatiga, Jawa Tengah)”.  
Masalah yang diteliti:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan Ibu Septi Peni Wulandari dalam menjalankan bisnis keluarganya?
2. Bagaimana proses pengembangan bisnis keluarga Ibu Septi Peni Wulandari?
3. Bagaimana permasalahan yang dihadapi ibu Septi Peni Wulandari dalam mengembangkan bisnis keluarga?

Penelitian ini menemukan bahwa Ibu Septi Peni Wulandani mempunyai kemampuan dalam memimpin untuk mengembangkan usahanya. Ia berpendapat bahwa setiap manusia dapat menjadi pemimpin. Kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar dalam berperilaku. Ia juga memiliki sifat *the mother* dan *the iron maiden*, perilaku seperti memiliki prinsip berwirausaha, kerja keras, tekun, ikhlas, tidak pantang menyerah dan termasuk situasional. Penelitian ini juga bermanfaat bagi bisnis keluarga bahwa keberhasilan dalam mengembangkan usaha terletak pada perilaku pemilik usaha. Dalam mengembangkan bisnis keluarganya, Ibu Septi Peni Wulandani menggunakan berbagai strategi, yaitu memulai usaha, mencari peluang bisnis, modal berwirausaha, strategi komunikasi bisnis, strategi pemilihan lokasi bisnis, strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi bersaing.

Dari strategi-strategi tersebut yang paling dominan dalam mengembangkan bisnis keluarga Ibu Septi Peni Wulandani adalah strategi pemasaran yang baik dengan menggunakan media teknologi informasi. Dalam upaya mengembangkan bisnis, seperti bisnis jasa pendidikan dengan modal intelektual yang dimilikinya dengan menciptakan

beberapa metode belajar. Ibu Septi Peni Wulandani adalah seorang wanita yang mampu membuktikan bahwa perempuan juga mampu berkontribusi dengan baik dalam dunia bisnis karena berkembangnya bisnis keluarga. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dan pengembangan bisnis keluarga dan sama-sama menggunakan pendekatan dalam penelitian kualitatif. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah penulis meneliti tentang studi biografi di bidang sektor non profit.

Menurut penelitian Zuryanti (2013) yang berjudul “*Wanita Sederhana Memberi Warna Baru di Busana*” (Studi Biografi Kepemimpinan Perempuan dalam Pengembangan *Family Business* Margaria Grup Yogyakarta). Masalah yang diteliti adalah meliputi:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan dari sifat kepemimpinan Bu Dyah Suminar yang terdiri dari faktor *the mother, the pet, the sedutress*, dan *the iron maiden* dalam bisnis?
2. Bagaimana proses pengembangan bisnis keluarga yang mempengaruhi kesuksesan Ibu Dyah Suminar?
3. Untuk mengetahui berbagai masalah yang dihadapi, khususnya ketidakadilan gender yang dialami Bu Dyah Suminar dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis keluarga?

Penelitian ini menemukan bahwa Bu Dyah sukses dalam memimpin untuk mengembangkan usahanya karena memiliki sifat *the mother*, perilaku seperti memiliki prinsip berwirausaha, kerja keras, tekun, ikhlas, dan termasuk situasional. Penelitian ini

juga bermanfaat bagi bisnis keluarga bahwa keberhasilan dalam mengembangkan bisnis keluarganya, Bu Dyah menggunakan berbagai strategi, yaitu memulai usaha, mencari peluang bisnis, modal berwirausaha, strategi komunikasi bisnis, strategi pemilihan lokasi bisnis, strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi bersaing. Dari strategi-strategi tersebut yang paling dominan dalam mengembangkan Margaria Grup adalah selalu memanfaatkan peluang yang ada dan menggunakan strategi pemasaran yang baik. Dalam perjalanan mengembangkan bisnis, Bu Dyah mengalami hambatan. Namun yang paling berat dihadapi Bu Dyah adalah stereotype. Bu Dyah adalah seorang wanita yang memberi warna baru dalam dunia busana muslim, karena berkembangnya Margaria Grup memberi warna baru dalam dunia busana muslim dan kehidupan bagi keluarga, konsumen, dan produsen-produsen produk untuk dapat bekerja dan memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dan pengembangan bisnis, dan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah penulis meneliti tentang studi biografi di bidang sektor non profit.

Menurut penelitian Paramitha dan Setiawati (2011) yang berjudul “*Motivasi Ibu Rumah Tangga dalam Berwirausaha*” (Studi kasus Tiga Wirausaha *Handicraft* di Yogyakarta). Masalah yang diteliti meliputi:

1. Bagaimana gambaran peran dari motivasi berwirausaha dalam mendorong seorang ibu rumah tangga menjadi seorang pengusaha perempuan?

2. Bagaimana gambaran peran dari motivasi berprestasi dalam mendorong seorang ibu rumah tangga menjadi seorang pengusaha perempuan?
3. Bagaimana gambaran permasalahan gender yang dihadapi seorang ibu rumah tangga menjadi pengusaha muda?

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi yang muncul pada diri seorang ibu rumah tangga untuk menjadi seorang pengusaha perempuan adalah karena alasan keuangan keluarga. Selain itu ditemukan juga motivasi lain yang melatar belakangi keinginan untuk berwirausaha adalah adanya latar belakang keluarga bergerak dalam bidang yang sama., adanya kegemaran pribadi dalam bidang kerajinan dan kondisi pasar yang mendukung kegiatan usaha.

Sementara peranan motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh David McClelland juga sangat besar pengaruhnya pada diri pengusaha perempuan. Motivasi berusaha bukanlah merupakan motivasi awal yang membuat ketiga objek penelitian memutuskan untuk menjadi pengusaha perempuan, namun seiring dengan berjalannya usaha, motivasi berprestasi muncul dalam diri ketiganya. Dengan motivasi untuk berprestasi, para pengusaha perempuan tersebut terpacu untuk bisa selalu memperbaiki usahanya.

Dalam hal masalah ketidakadilan, diketahui bahwa masalah ketidakadilan gender masih dialami oleh pengusaha perempuan, baik yang disadari maupun yang tidak disadari. Semua komponen dalam ketidakadilan gender baik marginalisasi, subordinasi, stereotip, kekerasan dan beban ganda pernah dialami oleh pengusaha perempuan yang menjadi objek dalam penelitian ini. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan

pendekatan penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah penulis meneliti tentang studi biografi di bidang sektor non profit.

Menurut penelitian Wibowo (2014) yang berjudul “*Peran Ganda Ibu Rumah Tangga dalam Memenuhi Kebutuhan Keluarga (Studi Deskriptif Pada Buruh Perempuan Di Deppo Triplek Desa Bangsalsari Kecamatan Bangsalsari Kabupaten Jember)*”. Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa peran atau aktivitas perempuan Desa Bangsalsari adalah melakukan peran domestik dan peran publik. Dalam hal ini, kondisi sosial ekonomi keluarga Desa Bangsalsari yang mempengaruhi perempuan atau istri ikut bekerja, dimana pendapatan suami yang rendah, di Deppo Triplek Bangsalsari memberikan peluang bagi tenaga kerja wanita khususnya sebagai buruh penggarap triplek afkiran, hal ini dikarenakan pekerjaan wanita dalam penggarapannya lebih rapi, telaten dan ulet. Peran domestik meliputi; menyiapkan makanan (memasak) bagi seluruh anggota keluarganya, mengasuh, menjaga, dan mendidik anak, mengurus dan membersihkan rumah, mengelolah keuangan rumah tangga. Sedangkan peran disektor publik adalah melakukan pekerjaan mencari nafkah sebagai buruh Deppo Triplek. Dan di dalam sistem Deppo Triplek Bangsalsari tidaklah memiliki standar gaji tetap melainkan upah yang diberikan dua minggu sekali dari akumulasi berapa banyak buruh menghasilkan triplek yang siap dipasarkan. Sehingga buruh perempuan senantiasa melakukan pekerjaannya sampai lembur demi mendapatkan penghasilan yang lebih. Saran yang dapat diberikan adalah; Perlu adanya pembagian kerja dalam sektor domestik secara adil, yaitu semua anggota keluarga baik suami, istri, anak laki-laki maupun perempuan mendapat bagian pekerjaan domestik secara terbagi. Seorang wanita (ibu rumah tangga) yang terjun dalam usaha mencari nafkah

merupakan suatu usaha yang wajar dan baik, namun tidak melupakan kodratnya sebagai seorang istri dan ibu bagi anak-anaknya serta mampu menjalankan kedua perannya dengan baik. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Menurut penelitian Anis (2013) yang berjudul “Kepemimpinan Perempuan Dalam Manajemen Pemerintahan (*Studi Di Kantor Kelurahan Pakowa, Kecamatan Wanea, Kota Manado*)”. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Penelitian difokuskan kepada bagaimanakah Kepemimpinan Lurah Perempuan di Kelurahan Pakowa, Kecamatan Wanea, Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan pemimpin perempuan di Kelurahan Pakowa dinilai mampu dalam menjalankan organisasi pemerintahan dan telah mengalami kemajuan dari sebelumnya, dilihat dari peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan di Kelurahan Pakowa. Kepemimpinan Lurah Pakowa adalah pemimpin yang dekat dengan bawahan dalam pengambilan keputusan sering melibatkan bawahan atau disebut pemimpin demokratis dan bukan otoriter, bertanggung jawab, berkomunikasi baik, memiliki sikap partisipasi yang tinggi. Tetap mencari titik keseimbangan antara kehidupan pribadi dan sosial yang dihadapi. Lurah perempuan di Kelurahan Pakowa mampu mencari solusi dalam pembagian tugas yang akan dilaksanakan para pegawainya. Sehingga tugas yang di amanatkan kepada pegawai mampu berjalan optimal untuk melayani urusan masyarakat. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Menurut penelitian Vasavada (2012) yang berjudul “*A Cultural Feminist Perspective On Leadership In Nonprofit Organizations: A Case Of Women Leaders In India*”. Penelitian ini menemukan bahwa penelitian ini berfokus pada perempuan pemimpin organisasi nirlaba (NPO) dan mengusulkan kerangka kerja untuk mengurangi tantangan ini perempuan menghadapi. Menggunakan perspektif feminis budaya, kertas mengeksplorasi kepemimpinan nirlaba di India. Namun, kerangka yang diusulkan dapat diimplementasikan dalam organisasi di seluruh dunia. penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perempuan memiliki atribut tertentu, karakteristik, dan keterampilan yang membantu mereka mempekerjakan gaya androgini kepemimpinan yang mencakup keseimbangan atribut feminin dan maskulin. Sejalan dengan ini, saya berpendapat bahwa kekuatan kepemimpinan perempuan tidak terletak pada kemampuan mereka untuk sesuai dengan stereotip maskulin kepemimpinan yang berlaku, tetapi dalam kemampuan unik perempuan. Saya mengusulkan proses multidimensional untuk meningkatkan penerimaan karakteristik kepemimpinan feminin di NPO, yang akan membantu menghilangkan hegemoni maskulin dan karena itu melemahkan hambatan yang dihadapi perempuan dalam posisi kepemimpinan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Menurut penelitian Lansford et all (2010) yang berjudul “*Essential Leadership Traits of Female Executives in the Non-Profit Sector*”. Dalam penelitian ini, penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi tema kepemimpinan umum di antara pemimpin perempuan dalam organisasi non-profit. Penelitian ini terdiri dari lapangan yang melibatkan

wawancara dengan sembilan tokoh perempuan, semua menempati posisi tingkat senior dalam organisasi non-profit. Upaya penelitian difokuskan secara khusus pada empat bidang: (a) kepemimpinan pendekatan dan gaya, (b) asumsi mengenai kemampuan kepemimpinan karyawan, (c) pandangan perempuan dalam peran kepemimpinan, dan (d) pendekatan pengambilan keputusan. Beberapa tema diidentifikasi muncul dari penelitian menunjukkan bahwa pemimpin perempuan dalam organisasi non-profit terutama menggabungkan pendekatan kepemimpinan yang sejalan dengan pendekatan relasional kepemimpinan; khusus, yang diwawancarai cenderung untuk mewujudkan prinsip-prinsip kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan yang melayani. Temuan juga menunjukkan bahwa para pemimpin menghargai penggunaan gaya khas feminin dan pendekatan kepemimpinan, dan sangat nyaman dalam memanfaatkan perbedaan gender dalam peran mereka. Sebagian besar peserta studi yang bersangkutan dengan bias gender dan melihat adanya hambatan yang menghambat promosi perempuan dalam posisi kepemimpinan di non-keuntungan sebagai faktor untuk keberhasilan pemimpin perempuan di bidang mereka. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Menurut penelitian Maranzan, Sabourin, dan Chicago (2013) yang berjudul “*A Community-Based Leadership Development Program for First Nations Women: Revaluing and Honoring Women’s Strengths*” Penelitian ini menemukan bahwa lebih dari 400 perempuan Pertama Bangsa berpartisipasi dalam lokakarya pengembangan kepemimpinan yang dikembangkan oleh First Nation wanita untuk wanita First Nation. Kami

mengumpulkan data survei dan dilakukan kelompok fokus dan wawancara dengan peserta lokakarya untuk mengidentifikasi hasil dan menentukan hambatan dan sumber daya untuk perempuan dalam kepemimpinan. Hasil dari lokakarya termasuk persepsi peningkatan perempuan sebagai pemimpin, peningkatan kapasitas pribadi, dan dorongan untuk mencari peluang untuk posisi kepemimpinan formal dan informal. Keluarga dan rumah tanggung jawab, tekanan masyarakat, dan kurangnya dukungan diidentifikasi sebagai hambatan yang dihadapi oleh perempuan di kepemimpinan atau mempertimbangkan posisi kepemimpinan. Program ini merupakan upaya untuk memberdayakan perempuan untuk berpartisipasi dalam kehidupan sosial, budaya, dan politik dalam komunitas mereka dan mendapatkan merata politik representasi. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Menurut penelitian Teo, Lord dan Nowak (2014) yang berjudul “*Career Success: Leadership of Women in the Resources Sector of Western Australia*”. Penelitian ini menemukan Perempuan seringkali memiliki bakat yang kurang dimanfaatkan. Tidak mengherankan, masalah ini berlaku untuk (WA) Ekonomi Australia Barat, terutama di sektor sumber daya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan pemahaman tentang bagaimana perempuan mempertahankan keberhasilan karir dalam peran kepemimpinan dalam sektor sumber daya WA. Dalam melakukan hal itu akan mulai menangani kesenjangan sastra yang ada di daerah ini dan juga menyediakan kerangka teoritis yang sektor sumber daya yang lebih baik dapat menarik dan mempertahankan pemimpin perempuan di masa depan. Tiga puluh satu perempuan dalam peran manajemen

senior di industri minyak, gas dan mineral berpartisipasi dalam wawancara semi-terstruktur mendalam yang menggunakan kombinasi pertanyaan tertutup dan terbuka untuk mencapai penjelasan rinci tentang pengalaman kepemimpinan mereka. Temuan menunjukkan bahwa untuk mempertahankan karir kepemimpinan yang sukses, perempuan harus memiliki jaringan, berpartisipasi dalam kesempatan pengembangan profesional dan terlibat dalam pengajaran. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan wanita dalam pengembangan bisnis keluarga dan sama sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Penelitian lain tentang kepemimpinan dilakukan juga oleh Folta, Seguin, Ackerman, dan Nelson (2012) yang berjudul “*A Qualitative Study of Leadership Characteristics Among Women Who Catalyze Positive Community Change*”. Penelitian kualitatif tersebut meneliti tentang karakteristik kepemimpinan wanita yang mempercepat tumbuhnya perubahan positif pada organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa definisi responden tentang keberhasilan yang paling sering dimasukkan adalah mengubah kehidupan orang lain dengan cara yang berkelanjutan.

Demi mencapai keberhasilan tersebut, karakter pemimpin yang dibutuhkan adalah yang memiliki kegigihan, kemampuan komunikasi, dan kemampuan manajerial.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan, namun penelitian ini lebih berfokus pada pengaruh kepemimpinan perempuan dalam institusi pendidikan sedangkan penelitian tersebut menjelaskan kepemimpinan perempuan dalam membentuk perubahan positif di lingkungan sekitar.

Penelitian tentang kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan pernah dilakukan oleh Haruna (2009) yang berjudul Model Kepemimpinan Perempuan dalam Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di MTs Negeri Yogyakarta I). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana model kepemimpinan kepala sekolah perempuan di lembaga Islam dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan kepemimpinan kepala sekolah perempuan di MTs Negeri Yogyakarta 1.

Hasil penelitian ini adalah model kepemimpinan Kepala sekolah perempuan di MTs Negeri Yogyakarta 1 menggunakan model kepemimpinan kontingensi Fiedler, terlihat dengan adanya hubungan baik antara pemimpin dengan anggotanya, kepercayaan diantara pemimpin dan anggotanya, kepribadian pemimpin yang baik, ketegasan dan loyalitas pemimpin, rasa hormat anggotanya terhadap pemimpin dan struktur kerja yang jelas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini dan penelitian tersebut sama-sama menganalisis faktor kepemimpinan perempuan dalam lembaga pendidikan Islam. Bedanya, penelitian ini menggunakan faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional serta tidak membahas tentang SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) secara menyeluruh, namun komponen SWOT yang menjadi bahasan dalam penelitian ini adalah hambatan yang dihadapi oleh pemimpin perempuan dalam memimpin lembaga pendidikan Islam.

Adapun jurnal oleh Aminah (2015) yang berjudul Merajut Ukhuwah Islamiyah dalam kenaekargaman budaya dan toleransi agama. Ukhuwah adalah salah satu ajaran

Islam mengenai Konsep persaudaraan. Ukhuwah dibagi menjadi tiga: Pertama Ukhuwah Basyariyah, Kedua Ukhuwah Islamiyah, Ketiga Ukhuwah Wathaniyah. Al-qur'an sebagai petunjuk umat manusia, pembeda yang baik dan yang buruk, memberikan konsep global tentang ukhuwah Islamiyah di dalam Al-qur'an Surat Al-Hujurat ayat 10 dan Ali Imron ayat 103. Penjelasan ayat tersebut kemudian ditambah As-Sunnah (Hadist) sebagai operasional penjabaran Al-qur'an dimana secara rinci memberikan pedoman tentang ukhuwah Islamiyah. Nabi Muhammad SAW telah memberikan contoh bagaimana mempererat dan merajut Ukhuwah Islamiyah. Adapun faktor penyebab adanya ukhuwah Islamiyah: (1) Keanekaragaman budaya Indonesia; (2) Benturan antar budaya; (3) Fanatisme buta. (4) Perbedaan Madzab; dan (5) Adanya aliran sesat atau faham keagamaan yang menyimpang dengan syari'at Islam.

Memperkokoh Ukhuwah Islamiyah (1) I'tisam Bi Hablillah (Berpegang pada tali Allah) maksudnya tanpa pertolongan Allah mustahil ukhuwah dapat diwujudkan. Ta'lif Al-Qulub (Menyatukan Hati), terhadap sesama muslim tidak pilih kasih. (2) Sikap Tasamuh (Toleransi) yaitu tenggang rasa, penuh maaf, dan bersedia mendengarkan orang lain. Musyawarah, yakni memecahkan dan menyelesaikan masalah secara bersama, duduk bersama, hasilnya disepakati bersama dan dilaksanakan serta dijunjung tinggi bersama. (3) Ta'awun, yakni tolong menolong mempersatukan potensi umat untuk menegakkan kebenaran. (4) Takaful Al-Ijma' yakni rasa kebersamaan dan solidaritas sosial. (5) Istiqomah, yakni teguh pendirian, berjalan diatas jalan yang benar. Disiplin dan bertanggungjawab.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah penelitian ini dan penelitian tersebut sama-sama menganalisis faktor memperkuat ukhuwah islamiyah dalam kepemimpinan. Bedanya, penelitian ini tidak dalam konteks kepemimpinan perempuan tetapi dalam keanekaragaman budaya dan toleransi antar agama.

## **2.2 Kerangka Teoritis**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kunci sukses dari suatu perusahaan. Berdirinya suatu organisasi adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau *employee*. Manajemen SDM berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek SDM dari manajemen kerja (*job management*). (Alwi, 2001:6)
2. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Flippo dalam Handoko, 2001:3)

3. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. (Hasibuan, 2006:10)
4. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. (Dessler, 2004:2)

### **2.2.2. Fungsi manajemen sumber daya manusia**

Untuk mengetahui seperti apa manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu kita mengetahui apa saja yang dilakukan oleh para manajer. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Hasibuan, 2006:21-23)

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral, karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap

mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

#### **2.2.2.1 Peran *Hard Approach* dan *Soft Approach***

Dari berbagai pendekatan, dapat dirumuskan menjadi dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan lunak (*Soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*).

Orientasi pendekatan keras cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM dan bukan pada identifikasi dan pengembangan SDM sebagaimana pendekatan lunak. Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti, desain jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan penilaian staf.

Apabila manajemen menggunakan pendekatan lunak, maka fokus dari pengelolaan karyawan tertuju pada sumber internal seperti, pengembangan komitmen individu, *shared values*, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri, misalnya melalui *Quality circle*. Kedua pendekatan ini dihubungkan oleh faktor kultur yang dikembangkan dalam organisasi. Sesungguhnya, pendekatan apapun yang digunakan dalam pengelolaan SDM, hasil yang diinginkan adalah, terbentuknya kemampuan SDM yang dapat diandalkan sebagai sumber keunggulan kompetitif. (Alwi, 2008:26)

#### **2.2.2.2 Peran *Hard Approach***

Dalam proses pembentukan sumber daya manusia yang unggul melalui pendekatan keras (*hard approach*), ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crucial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting* dan *developing* yaitu: pertama adalah sistem rekrutmen dan seleksi, kedua adalah sistem pelatihan, dan yang ketiga adalah sistem pengembangan. Kedua sistem tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi**

Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan, dan pengalaman adalah, potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan. (Alwi, 2008:60)

##### **2. Sistem Pelatihan dan Pengembangan**

Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang, seorang manajer senior diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan

dalam deksripsi jabatan para manajer lini selain tugas-tugas utamanya, tercantum pula tugas spesifik yaitu, melakukan pelatihan terhadap karyawan yunior dalam jabatannya. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Disini budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap pembentukan terhadap pembentukan prinsip-prinsip kerja yang efisien. (Alwi, 2008:61)

### **2.2.2.3 Peran *Soft Approach***

Pendekatan lunak yang berarti untuk menggali potensi-potensi dalam diri individu, pertama, perlu dikembangkan faktor sumber internal dan faktor “*human*” (motivasi, komunikasi, dan lain-lain) dan kedua, faktor di luar faktor tersebut seperti desain jabatan, kompensasi dan faktor infrastruktur lainnya. Pendekatan lunak, mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Sebagai contoh, menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kultur organisasi yang berbasis *teamwork* dan kepercayaan. Ekspansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah inti dari strategi komitmen. Dengan semakin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, diharapkan akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap hasil keputusan. Pendekatan lunak memandang komitmen karyawan merupakan kunci penentu kinerja kompetitif. Karyawan yang bekerja dalam jangka panjang. Komitmen tumbuh dari iklim kepercayaan. (Alwi, 2008:52)

### **2.2.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu perilaku seseorang untuk mempengaruhi organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu pencapaian yang dituju secara kolektif. Menurut Hemhill dan Coons (1957) dalam Yukl (1998:2) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).

Tannabeum, Wecshler, dan Massarik (1961) dalam Yukl (1998:2) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan menurut Rauch dan Behling (1984) dalam Yukl (1998:2), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

### **2.2.3.1 Pendekatan Teori Kepemimpinan**

Ada beberapa pendekatan yang digunakan dalam bahasan teori kepemimpinan. Penelitian ini membahas beberapa pendekatan antara lain:

#### **1. Pendekatan Keterampilan (*Skill Approach*)**

Pendekatan keterampilan merupakan jawaban dari masalah yang muncul dalam pendekatan sifat, di mana kepemimpinan terdiri dari keterampilan-keterampilan yang bisa dikembangkan (Katz, 1955 dalam Northouse, 2013: 43). Selain itu di awal tahun 1990-an, penelitian-penelitian menemukan bahwa keefektifan seorang pemimpin bergantung pada keterampilan pemimpin dalam memecahkan masalah yang kompleks dalam organisasi (Mumford, Zaccaro,

Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yammarino, 2000 dalam Northouse, 2013: 43).

Menurut Katz dalam Northouse (2013, 43) kepemimpinan yang efektif bergantung pada tiga keterampilan personal yaitu keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan berhubungan dengan manusia lain (*human skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*). Perbedaan dari sifat dan keterampilan di sini adalah bahwa keterampilan adalah apa yang bisa dicapai oleh seorang pemimpin sedangkan sifat adalah karakter asli mereka.

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Keterampilan teknis merupakan pengetahuan tentang dan kecakapan dalam jenis melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu. Ini mencakup kompetensi di bidang khusus, kemampuan analisis, dan kemampuan untuk menggunakan alat dan teknik yang tepat (Katz dalam Northouse, 2013: 44). Sebagai contoh, dalam sebuah perusahaan perangkat lunak komputer, keterampilan teknis termasuk mengetahui bahasa pemrograman perangkat lunak, produk perangkat lunak perusahaan, dan bagaimana membuat produk ini berfungsi untuk klien.

2. Keterampilan berhubungan dengan manusia lain (*Human Skill*)

*Human Skill* merupakan kemampuan seseorang bekerja dengan orang lainnya. Keterampilan ini berpengaruh pada bagaimana pemimpin mampu bekerja secara efektif dengan rekan kerja, bawahan, maupun atasan mereka untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2013: 45). Selain itu,

pemimpin dengan keterampilan ini mampu memahai perspektif bawahan dalam memandang suatu isu tertentu dan juga sensitive terhadap kebutuhan bawahan serta melibatkan kepentingan orang lain dalam pengambilan keputusan (Katz, 1955 dalam Northouse, 2013: 45).

### 3. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan konsep dan ide. Pemimpin yang memiliki *conceptual skill* senang membahas ide-ide yang dapat membangun organisasi serta kerumitan-kerumitannya. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual bekerja dengan mudah dengan abstraksi dan gagasan hipotetis. Contohnya, dibutuhkan keterampilan konseptual CEO di perusahaan manufaktur yang sedang dalam masa sulit untuk mengartikulasikan visi untuk lini produk baru yang akan mengarahkan perusahaan ke profitabilitas (Northouse, 2013: 46).

Selain itu berkaitan dengan pendekatan keterampilan ini, Mumford dan koleganya memformulasikan sebuah model kepemimpinan berbasis keterampilan. Model tersebut dikarakterisasikan sebagai “model kapabilitas” karena model tersebut menguji hubungan antara keterampilan dan pengetahuan seorang pemimpin dengan kinerja mereka (Mumford, Zaccaro, Harding, dalam Northouse, 2013: 47). Model kepemimpinan berbasis keterampilan tersebut memiliki lima komponen yaitu:

#### 1. Kompetensi

Dalam aspek ini ada tiga kompetensi utama yang merupakan faktor kunci dari efektifitas kepemimpinan yaitu:

a) Keterampilan memecahkan masalah

Keterampilan ini merupakan kemampuan kreatif yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memecahkan masalah-masalah organisasional yang tidak biasa. Keterampilan ini termasuk keterampilan dalam menemukan masalah yang signifikan, pengumpulan informasi masalah, menemukan pemahaman baru mengenai masalah tersebut, dan membuat rancangan rencana pemecahan masalah (Mumford, Zaccaro, Harding, et al. dalam Northouse, 2013: 48).

b) Keterampilan Penilaian Sosial

Keterampilan ini secara general merupakan kapasitas seseorang untuk memahami masyarakat dan sistem sosial. Keterampilan ini mampu mendukung seorang pemimpin untuk bekerja dengan orang lain untuk memecahkan masalah (Zaccaro et al. dalam Northouse, 2013: 49). Keterampilan penilaian sosial ini juga termasuk kemampuan seorang pemimpin untuk memahami perspektif atau sudut pandang sosial dalam menyikapi suatu fenomena atau masalah.

c) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan akumulasi dari informasi dan struktur mental yang digunakan untuk mengorganisir informasi

tersebut. Pengetahuan sangat berhubungan dengan aplikasi dan implementasi keterampilan pemecahan masalah dalam organisasi. Pengetahuan ini sangat berpengaruh pada kapasitas seorang pemimpin untuk mendefinisikan masalah kompleks dalam organisasi dan mengupayakan solusinya (Mumford et al. dalam Northouse, 2013: 51).

## 2. Atribut individual

Komponen kedua dari model kepemimpinan berbasis keterampilan adalah atribut individual. Atribut-atribut individual ini antara lain adalah:

### a) Kemampuan kognitif general

Kemampuan ini berkaitan dengan intelegensi seseorang. Intelegensi ini bisa tumbuh dan berkembang seiring dengan umur dan kedewasaan seseorang namun perlahan hilang seiring dengan semakin tuanya seseorang. Dalam model kepemimpinan berbasis keterampilan, intelegensi dideskripsikan memiliki dampak positif terhadap bagaimana seorang pemimpin menyelesaikan masalah kompleks menggunakan pengetahuannya (Northouse, 2013: 52)

### b) Kemampuan kognitif terkristalisasi

Kemampuan ini merupakan kemampuan intelektualitas yang didapatkan melalui pengalaman dari waktu ke waktu. Tipe kemampuan kognitif ini berkembang secara terus menerus dan secara tipikal tidak akan hilang saat seseorang menua. Kemampuan

tersebut termasuk kemampuan untuk menerima informasi yang kompekas dan mempelajari keterampilan baru serta mampu mengkomunikasikannya ke orang lain dalam bentuk tertulis maupun terucap (Connelly dalam Northouse, 2013: 52).

c) Motivasi

Ada tiga aspek motivasi yang esensial bagi pengembangan keterampilan dalam memimpin. Yang pertama, seorang pemimpin harus bersedia untuk menghadapi masalah organisasional yang kompleks. Kedua, seorang pemimpin harus bersedia mengekspresikan dominasinya sebagai pemimpin untuk menunjukkan pengaruhnya. Ketiga, seorang pemimpin harus berkomitmen pada kepentingan sosial organisasi (Mumford et al. dalam Northouse, 2013:53).

d) Kepribadian

Beberapa karakter kepribadian yang berpengaruh pada kinerja pemimpin dalam organisasi antara lain keterbukaan, toleransi, keingin tahuan, kepercayaan diri, dan kemampuan beradaptasi (Mumford et al. dalam Northouse, 2013:53).

3. Hasil kepemimpinan

Kompetensi seorang pemimpin dapat dilihat dari hasil kepemimpinannya (*output*). Ada beberapa output kepemimpinan yang dihasilkan oleh pemimpin yang efektif yaitu:

a) Pemecahan masalah yang efektif

Kemampuan memecahkan masalah sebagai salah satu kompetensi seorang pemimpin menghasilkan *output* kepemimpinannya berupa pemecahan masalah yang efektif. Kemampuan pemecahan masalah yang efektif melibatkan proses pencarian solusi secara logis, efektif, unik, dan melampaui informasi-informasi yang diberikan (Zaccaro et al. dalam Northouse, 2013: 54).

b) Performa

Dalam poin ini, performa merefleksikan seberapa baik seorang pemimpin menyelesaikan pekerjaannya. Performa pemimpin dapat diukur melalui standar penilaian eksternal. Jika evaluasi yang didapatkan oleh pemimpin bersifat positif maka performa pemimpin tersebut baik. Pemimpin yang efektif diterima oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan sebagai seorang yang kompeten (Northouse, 2013:54).

4. Pengalaman karir

Model kepemimpinan berbasis keterampilan keempat adalah pengalaman karir, di mana pengalaman yang diperoleh seorang pemimpin selama karir kepemimpinannya berpengaruh terhadap pengetahuan dan keterampilan mereka dalam memecahkan masalah (Northouse, 2013: 54). Pemimpin dapat mengembangkan kemampuan konseptual mereka jika jenis-jenis

masalah yang mereka hadapi bersifat progresif dan lebih kompleks serta lebih bersifat jangka panjang.

#### 5. Pengaruh lingkungan

Pengaruh lingkungan merupakan faktor-faktor yang berada di luar kompetensi, karakteristik dan pengalaman seorang pemimpin. Pengaruh lingkungan ini bisa bersifat internal maupun eksternal. Pengaruh lingkungan internal melibatkan faktor-faktor seperti teknologi, fasilitas, kompetensi bawahan, dan komunikasi. Sedangkan pengaruh lingkungan eksternal antara lain isu-isu ekonomi, politik, dan sosial (Northouse, 2013: 57).

#### 1. Pendekatan Teori *Path-Goal* (*Path-Goal Theory*)

Teori *Path-Goal* adalah teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi bawahannya dalam pencapaian tujuan yang telah dibuat. Tujuan dari teori ini adalah untuk memberikan gambaran bagaimana meningkatkan performa dan kepuasan karyawan dengan berfokus pada motivasi karyawan. Menurut House dan Mitchell (1974), kepemimpinan menghasilkan motivasi ketika pemimpin meningkatkan jumlah dan jenis imbalan yang bawahan terima dari pekerjaan mereka. Kepemimpinan juga akan mampu memotivasi ketika pemimpin membuat alur pencapaian tujuan dengan tujuan yang jelas sehingga karyawan mengerti bagaimana mereka harus mencapai tujuan, dengan pembinaan dan arah, menghilangkan hambatan dan rintangan untuk mencapai tujuan, dan membuat pekerjaan sendiri lebih memuaskan. Jadi inti dari kepemimpinan *Path-Goal* adalah

adanya tujuan yang jelas, jalan mencapai tujuan, menghilangkan hambatan, dan memberikan dukungan. (Northouse, 2013: 138).

Ada 4 tipe atau gaya utama kepemimpinan dalam teori Path-Goal yang dijelaskan sebagai berikut:

a) **Kepemimpinan direktif**

Karakteristik kepemimpinan direktif adalah adanya pemimpin memberikan instruksi terhadap bawahan mengenai tugas-tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan pemimpin dari bawahan, bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan, dan rentang waktu kapan sebuah perusahaan harus diselesaikan. Seorang pemimpin yang direktif, menetapkan standard kinerja dan kebijakan yang jelas terhadap bawahannya (Northouse, 2013: 139).

b) **Kepemimpinan suportif**

Komponen dari pemimpin yang suportif adalah adanya kedekatan dengan bawahan, mudah didekati sebagai pemimpin, dan memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan bawahan. Pemimpin dalam proses kepemimpinannya selalu berusaha untuk membuat bawahannya nyaman dalam bekerja. Selain itu, pemimpin yang suportif bersifat egaliter, yaitu memperlakukan bawahan setara dengannya dan menghargai status mereka sebagai bawahan (Northouse, 2013: 140).

c) **Kepemimpinan partisipatif**

Pemimpin dalam kepemimpinan partisipatif selalu berusaha untuk melibatkan karyawan dalam proses pembuatan kebijakan. Pemimpin selalu

berkonsultasi dengan bawahan untuk mengetahui ide-ide dan opini yang dimiliki oleh bawahan sehingga mampu mengintegrasikan saran-saran tersebut sebagai bahan pertimbangan pembuatan kebijakan bagi organisasi ke depannya (Northouse, 2013: 140).

d) **Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi**

Pemimpin yang berorientasi pada prestasi selalu berusaha untuk memberikan tantangan dan menciptakan kompetisi antar bawahan untuk mencapai kinerja optimal mereka. Pemimpin tipe ini menciptakan standar yang tinggi bagi bawahan dan mengharapkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang berorientasi pada prestasi memiliki kepercayaan diri yang tinggi bahwa bawahan memiliki kemampuan untuk berkinerja optimal dan mencapai tujuan dari tantangan-tantangan yang diberikan (Northouse, 2013: 140).

2. **Pendekatan Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)**

Bass (1985, 20) mengutarakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk bekerja lebih dari apa yang diharapkan oleh pemimpin melalui:

1. Meningkatkan kesadaran bawahan mengenai pentingnya nilai-nilai yang terkandung dalam tujuan organisasi
2. Membuat bawahan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan tim maupun organisasi
3. Memicu bawahan untuk meningkatkan level kebutuhan karyawan

Untuk menciptakan perubahan, pemimpin transformasional menjadi panutan yang kuat untuk pengikut mereka. Mereka memiliki nilai-nilai moral yang berkembang dan identitas diri yang terbentuk atas keputusan diri sendiri (Avolio & Gibbons, 1988). Pendekatan transformasional memberikan gambaran yang lebih luas di mana kepemimpinan tidak hanya mencakup pertukaran imbalan, tetapi juga pemimpin memperhatikan kebutuhan dan pertumbuhan pengikut (Avolio, 1999; Bass, 1985).

Terdapat 3 faktor kepemimpinan dalam pendekatan transformasional yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan *laissez-faire*.

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan kinerja bawahan hingga potensi mereka yang paling optimal (Avolio, 1999; Bass & Avolio 1990a dalam Northouse, 2013: 191). Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional biasanya memiliki nilai-nilai dan ideology internal yang kuat, yang efektif untuk memotivasi bawahan untuk memiliki suatu perilaku tertentu yang mendukung terciptanya manfaat bagi orang banyak ketimbang kepentingan pribadi (Kungert, 1994 dalam Northouse, 2013: 191). Faktor-faktor yang terdapat pada kepemimpinan transformasional antara lain:

1. Karisma: menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang kuat bagi pengikut; pengikut mengidentifikasi kecenderungan para pemimpin dan sangat ingin meniru mereka. Pemimpin dengan factor ini

biasanya memiliki standar yang sangat tinggi dalam perilaku moral dan etika dan dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar.

2. Motivasi yang menginspirasi: Faktor 2 disebut inspirasi atau inspirasi motivasi. Pemimpin dengan factor ini mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada para karyawan, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk menjadi berkomitmen dalam menjalankan visi dan misi organisasi.
  3. Stimulasi Intelektual: mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk menjadi kreatif dan inovatif dan menantang keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri serta orang-orang dari pemimpin dan organisasi.
  4. Pertimbangan individual: faktor ini merupakan perwakilan dari pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung di mana mereka mendengarkan dengan cermat kebutuhan individu pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat ketika mencoba untuk membantu pengikut agar bisa sepenuhnya diaktualisasikan.
2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berbeda dari kepemimpinan transformasional di mana pemimpin transaksional tidak melibatkan pertimbangan individu kebutuhan bawahan atau fokus pada pengembangan pribadi mereka. pemimpin transaksional hal pertukaran nilai dengan bawahan untuk memajukan mereka sendiri dan mereka agenda bawahan (Kuhnert, 1994). Pemimpin transaksional berpengaruh karena dalam kepentingan terbaik dari bawahan bagi mereka untuk

melakukan apa yang pemimpin ingin (Kuhnert & Lewis, 1987 dalam Northouse, 2013: 195).

### 1. *Laissez-Faire*

Faktor ini merupakan factor tidak adanya kepemimpinan. Pemimpin *laissez-faire* menggunakan pendekatan "lepas tangan, biarkan semuanya mengalir". Pemimpin ini melepas tanggung jawab, menunda keputusan, tidak memberikan umpan balik, dan hanya memberikan sedikit usaha dalam membantu pengikut untuk memenuhi kebutuhan mereka. Tidak ada pertukaran dengan pengikut atau upaya untuk membantu mereka tumbuh. Contoh dari pemimpin *laissez-faire* adalah presiden sebuah perusahaan manufaktur kecil yang tidak mengadakan pertemuan dengan supervisor pabrik, tidak memiliki rencana jangka panjang bagi perusahaan, dan membuat sedikit kontak dengan karyawan (Northouse, 2013: 196).

### 2.2.3.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan menurut Kartono (2002:27). Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan segi antara lain: latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan, sebab-musabab munculnya pemimpin, tipe dan gaya kepemimpinan, syarat-syarat kepemimpinan. (Kartono, 2002:28)

Banyak teori-teori tentang kepemimpinan yang telah berkembang, tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin menurut Kartono (2002:29) ialah: Teori Genetis, Teori Sosial, Teori Ekologis. Dari ketiga teori ini menyatakan sebagai berikut:

1. Teori Genetis

- a. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
- b. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus
- c. Secara filsafi, teori tersebut menganut pandangan determinatis. (Kartono, 2002:29)

2. Teori Sosial

- a. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahirkan begitu saja
- b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri. (Kartono, 2002:29)

3. Teori Ekologis atau Sintetis

- a. Seseorang akan sukses menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan tua ekologisnya. (Kartono, 2002:29)

### **2.2.3.3 Kepemimpinan Perempuan**

Persepsi orang mengenai pemimpin perempuan identik dengan tidak kemampuannya dalam memimpin apalagi sebuah perusahaan besar. Hal tersebut memberi pandangan bahwa posisi perempuan selalu di bawah laki – laki. Namun, menurut Salenda (2003) mengatakan bahwa perempuan juga bisa melakukan kepemimpinan jauh apa yang dilakukan oleh laki – laki karena perempuan memiliki sisi lain yang tidak dimiliki oleh laki – laki.

Perempuan dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan lebih cenderung dekat dengan karyawannya dibandingkan dengan laki – laki sebagai pemimpin perusahaan. Karena Fakih (1996) mengemukakan bahwa perempuan dikenal sebagai makhluk lemah lembut, cantik, emosional dan keibuan sedangkan laki – laki dianggap rasional, jantan, dan perkasa. Selain itu, perempuan juga lebih banyak bertindak sebagai mentor daripada sebagai “bos” (Khakimah, 2006:23). Selain bertindak sebagai mentor, perempuan juga cenderung memimpin dengan memberi teladan melalui sikap dan tindakannya.

Sebagai pemimpin perempuan juga harus memberikan contoh yang baik bagi karyawannya serta memberikan bimbingan kepada karyawannya agar tidak terjadi kesalahan dalam pekerjaannya. Menurut Kanter (1977) ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan perempuan yaitu :

a. *The Mother* (Keibuan)

Pemimpin perempuan terkadang menjadikan dirinya sebagai ibu dari karyawan – karyawannya. Ibu yang memiliki sifat sangat dekat dengan anak – anaknya, yang di dalam organisasi anak diasumsikan sebagai bawahan atau karyawan. Dengan itu, karyawan menjadi lebih terbuka dengan pemimpin mereka. Masing – masing dari mereka bias saja

membawa masalah pribadi mereka dan mengharapkan kenyamanan dari sang ibu. Pemimpin perempuan identic dengan sifat yang simpatik, pendengar yang baik, dan mudah untuk diajak bercerita mengenai masalah pribadi. Kanter (1977:234) menjelaskan bahwa *role – mother* ini adalah peran yang aman bagi pemimpin perempuan. Pemimpin perempuan dengan tipe *the mother* jarang mendapat kekerasan fisik maupun psikis dalam sisi seksual.

Dengan tipe ini, kadang pemimpin perempuan juga terlalu diharapkan menjadi “*the good mother*” dimana ibu adalah orang yang tidak kritis dalam berbagai hal dan bias menerima semua kekurangan dari anak – anaknya, sehingga menjadi kurang baik bagi lingkungan kerja dimana menjadi orang yang sangta kritis itu diperlukan

b. *The Pet* (kesayangan)

Pemimpin perempuan diposisikan sebgai seorang icon di dalam organisasinya dikarenakan pemimpin perempuan dianggap memiliki peran yang dapat menghibur dan menyenangkan karyawannya. Pemimpin dengan sifat *the pet* ini adalah seorang pemimpin yang senang bersenda gurau dan memotivasi bawahannya.

Kanter (1977:235) menyebutkan bahwa seorang perempuan yang menyatakan suatu masalah dalam forum berisikan mayoritas laki – laki dan komentar yang dikeluarkan oleh laki – laki tersebut adalah tentang kemampuan ia berkomunikasi bukan mengenai isi dari permasalahan yang diutarakan oleh pemimpin perempuan yang dikatakan tadi. Hal yang sama jika dilakukan oleh laki – laki dianggap sebagai sebuah kompetisi, namun apabila dilakukan oleh perempuan kemudian dianggap sebagai “tingkah cerewet”

c. *The Seductrees* (Objek Seksual)

Kepemimpinan perempuan yang ada berdasarkan kompetisi seksual dan kecemburuan. Kanter (1977:234) menjelaskan bahwa pemimpin perempuan dengan sifat ini memiliki tensi lebih tinggi ketimbang *role – the mother*. Diasumsikan bahwa role seorang pemimpin dengan sifat *the mother* bias memiliki banyak anak atau karyawan, namun dengan sifat *the seductrees* yang secara seksual menarik, hal tersebut tidak bias dilakukan. Meskipun tidak disadari, namun pemimpin perempuan dengan sifat *the seductrees* ini sering berperilaku menggoda dan terkadang merendahkan dirinya sendiri. Dapat dikatakan juga sifat *the seductrees* ini, pemimpin perempuan sering membuat konflik dalam lingkungan.

d. *The Iron Maiden* (perempuan baja)

Perempuan kuat, inilah yang identic dengan sifat *the iron maiden*. Perempuan yang secara garis besar jauh berbeda dengan tiga sifat sebelumnya. Kanter (1977:236) menjelaskan bahwa pemimpin perempuan dengan sifat ini menginginkan posisi yang setara dengan siapa pun dia bekerja dan menunjukkan kompetensi dengan penggunaan hak asasinya secara penuh. Pemimpin ini juga teradang terjebak dalam situasi yang keras dan agresif dimana ada kemungkinan dirinya menerima “pengasingan” dari para karyawannya.

Pemimpin dengan sifat ini dikenal gigih dalam bekerja, baik secara individu maupun secara kelompok. Dikarenakan sifatnya yang keras, pemimpin dengan sifat *the iron maiden* ini sukar untuk jatuh ke dalam godaan, tidak seperti sifat *the pet* dan *the seductrees*. Terlebih lagi, mereka sukar untuk mendapatkan partner atau relasi yang cocok dan saling memberi simpati jika mempunyai masalah.

Eagly dan Johnson (1990) dalam sebuah meta-analisis menemukan bahwa perempuan memimpin tidak berorientasi pada hubungan interpersonal melainkan lebih berorientasi pada tugas ketimbang laki-laki, berkebalikan dengan stereotip yang ada. Selain itu, perbedaan antara kepemimpinan perempuan dengan kepemimpinan laki-laki yaitu perempuan memimpin secara demokratis dan partisipatif ketimbang laki-laki. Hasil tersebut sama dengan meta-analisis lainnya yang membahas temuan-temuan antara tahun 1987 hingga tahun 2000 yang dilakukan oleh Van Engen dan Willemsen (2004).

Temuan tersebut sangat berhubungan dengan temuan-temuan meta-analisis skala besar Eagly, Makhijani, dan Klonski (1992) terhadap literatur tentang evaluasi dari pemimpin laki-laki dan perempuan yang dinilai berdasarkan karakteristik dan perilaku kepemimpinan. Studi tersebut menemukan bahwa perempuan terdevaluasi dibandingkan dengan laki-laki ketika memimpin dengan cara yang maskulin antara lain saat mereka memimpin dengan cara yang otokratis dan direktif), saat mereka menempati peran kepemimpinan yang maskulin seperti menjadi pelatih atlet dan manajer di pabrik manufaktur, dan pada saat pengevaluasi pekerjaan mereka adalah laki-laki. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perempuan lebih mampu beradaptasi dengan baik ketika menggunakan gaya kepemimpinan demokratis daripada ketika mereka menggunakan gaya yang akan memberikan mereka evaluasi yang baik.

Selain itu Eagly, Karau, & Makhijani (1995) menemukan bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama bisa menjadi pemimpin yang efektif saat menjalankan peran kepemimpinan yang kongruen dengan jenis kelamin mereka. Artinya, perempuan menjadi

pemimpin yang kurang efektif ketika peran kepemimpinan mereka bersifat maskulin contohnya ketika perempuan di tempatkan di posisi militer, namun perempuan menjadi pemimpin yang lebih efektif ketimbang laki-laki ketika mereka ditempatkan pada sektor pendidikan, pemerintahan, dan organisasi sosial. Perempuan juga lebih efektif ketimbang laki-laki ketika kepemimpinan mereka berada pada level manajemen menengah di mana kemampuan interpersonal berperan penting di situ.

Selain itu pemimpin perempuan kalah efektif dibandingkan dengan pemimpin laki-laki ketika mereka mengawasi rekan kerja laki-laki dalam proporsi yang banyak atau ketika mayoritas bawahan yang akan menilai kinerja pemimpin adalah laki-laki. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Eagly, Johannesen-Schmidt dan Van Engen (2003) menemukan bahwa gaya kepemimpinan perempuan cenderung lebih transformasional ketimbang laki-laki dan perempuan lebih sering menunjukkan perilaku *reward contingent*.

#### **2.2.4 Pengembangan Organisasi**

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Beer dalam (Armstrong, 2013: 154) pengembangan organisasi adalah pendekatan sistematis untuk meningkatkan kemampuan organisasi yang berkaitan dengan proses atau bagaimana hal-hal bisa dilakukan. Pengembangan organisasi atau OD (*organizational development*) beroperasi sebagai sebuah sistem proses pengumpulan data yang luas, diagnosis, perencanaan tindakan, intervensi dan evaluasi.

Sedangkan menurut Rowlandson dalam (Armstrong, 2013: 154) pengembangan organisasi adalah sebuah strategi intervensi yang melibatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya organisasi keseluruhan demi mencapai perubahan yang telah

direncanakan. Jadi keterlibatan sumber daya manusia sangat penting bagi terlaksananya pengembangan organisasi.

Pengembangan organisasi diaplikasikan dalam bentuk mengubah strategi, struktur, proses, dan sistem di dalam organisasi, departemen, kelompok kerja, maupun pekerjaan individu. Sebuah program perubahan ditujukan untuk memodifikasi strategi organisasi, contohnya bagaimana organisasi harus bertindak dalam menanggapi lingkungan yang lebih luas lagi dan bagaimana hubungan antara organisasi dengan lingkungan bisa ditingkatkan (Cummings dan Worley, 2008: 2).

Menurut Cummings dan Worley (2008: 23) pergerakan ekonomi global dan pengembangan teknologi membuat perubahan tidak dapat dihindari dan dipisahkan dari kehidupan organisasi. Namun perubahan dapat ditanggulangi dengan adanya perubahan yang terencana di dalam organisasi. Pengembangan organisasi dimaksudkan untuk menciptakan perubahan yang terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi dan kemampuan untuk berubah itu sendiri. Pengembangan organisasi biasanya diinisiasikan dan diimplementasikan oleh manajer dan seringkali dengan bantuan pihak luar atau praktisi pengembangan organisasi. Organisasi bisa menggunakan perubahan terencana tersebut untuk memecahkan masalah, belajar dari pengalaman, merangkai ulang persepsi bersama, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan kinerja, dan untuk mempengaruhi perubahan di masa yang akan datang. Proses yang terjadi pada saat pengembangan organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Entering and Contracting*

Proses ini melibatkan pendefinisian masalah yang dihadapi oleh organisasi dan mencari peluang untuk pengembangan. Dalam fase ini penting untuk menciptakan hubungan kolaboratif antara praktisi pengembangan organisasi dengan perusahaan tentang bagaimana mereka harus menghadapi masalah-masalah tersebut. Selanjutnya fase yang terjadi pada proses *entering and contracting* antara lain adalah mendiagnosa organisasi, perencanaan dan pengimplementasian perubahan, dan evaluasi proses implementasi tersebut (Cummings dan Worley, 2008: 75).

## 2. Diagnosa organisasi

Proses diagnosa organisasi merupakan proses lanjutan dari proses *entering dan contracting*. Diagnosa merupakan aktivitas memahami sistem yang sekarang berfungsi di organisasi, termasuk mengkoleksi informasi mengenai operasional organisasi dan membuat kesimpulan tentang perubahan apa yang mungkin dilakukan pada organisasi tersebut. Diagnosa yang efektif akan mampu memberikan pengetahuan yang sistematis tentang organisasi yang dibutuhkan untuk mendesain aksi intervensi yang tepat (Cummings dan Worley, 2008: 87).

## 3. Diagnosa kelompok dan pekerjaan

Level diagnosa selanjutnya setelah diagnosa organisasi adalah diagnosa kelompok dan pekerjaan. Banyak organisasi besar yang memiliki kelompok atau departemen yang cenderung besar. Diagnosa kelompok besar tersebut bisa menggunakan dimensi dan hubungan-hubungan yang digunakan pada diagnosa organisasi sehingga bisa diaplikasikan pada level diagnosa organisasi. Karena esensinya, kelompok besar atau departemen beroperasi layaknya organisasi dan

fungsi-fungsi mereka bisa dinilai dengan menganalogikan mereka sebagai organisasi. Meskipun demikian, kelompok dan departemen kecil bisa beroperasi secara berbeda dibandingkan dengan organisasi besar sehingga dibuthkan metode diagnosa yang berbeda pula. Terakhir pada tataran terkecil dari analisis organisasi adalah diagnosa pekerjaan individual. Pekerjaan individual terdiri dari ragam tugas maupun rangkaian tugas-tugas di mana desain pekerjaan sangat berpengaruh pada efektifitas individu dan organisasi (Cummins dan Worley, 2008: 107).

#### 4. Pengumpulan dan Analisis Informasi Hasil Diagnosa

Pengembangan organisasi secara vital sangat bergantung pada diagnosa organisasi sehingga kualitas dari informasi yang diperoleh sangatlah penting. Pengumpulan data dalam proses ini melibatkan beberapa kegiatan seperti pengumpulan informasi dari ranah organisasi spesifik seperti input organisasi, komponen desain, dan output. Metode pengumpulan data antara lain kuesioner, observasi, wawancara, dan menggali sumber data sekunder.

Sedangkan analisis data melibatkan kegiatan mengorganisir dan menguji informasi untuk mengetahui penyebab utama dari masalah organisasi untuk kemudian dilakukan pengembangan di masa yang akan datang (Cummins dan Worley, 2008: 121).

##### a. Pemberian *Feedback* Hasil Diagnosa

Langkah yang paling penting dalam proses diagnosa adalah pemberian *feedback* dari praktisi pengembangan organisasi ke perusahaan. Meskipun dalam proses pengumpulan data, praktisi pengembangan organisasi dibantu oleh perusahaan, namun seringkali data ini seringkali diorganisir dan dianalisis oleh praktisi sehingga hasil analisisnya

harus diberikan kembali ke perusahaan. Data yang dianalisis secara tepat bisa berpengaruh pada perubahan organisasi, hanya jika anggota perusahaan bisa menggunakan informasi tersebut untuk memunculkan perencanaan tindakan yang tepat. Jadi kunci utama dari proses ini adalah kepemilikan data diagnosa oleh perusahaan (Cummings dan Worley, 2008: 139).

b. Desain intervensi

Pengembangan organisasi merupakan rangkaian dari aktifitas, tindakan, dan kegiatan yang dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam meningkatkan performa dan juga efektifitasnya. Desain intervensi atau biasa disebut sebagai perencanaan tindakan diperoleh dari diganosa secara mendalam dan hati-hati, ditujukan untuk menyelesaikan suatu masalah spesifik dan untuk meningkatkan area tertentu dalam organisasi (Cummings dan Worley, 2008: 151).

c. Memimpin dan mengelola Perubahan

Setelah hasil diagnosa keluar dan memperjelas pokok permasalahan dan peluang-peluang pengembangan, anggota organisasi memulai proses perencanaan dan mengimplementasikan perubahan yang dibutuhkan untuk pengembangan organisasi. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses ini dalam Cummings dan Worley (2008: 163-164) antara lain adalah:

1. Memotivasi perubahan: terdiri dari aktivitas menciptakan kesiapan organisasi terhadap perubahan serta menanggulangi resistensi terhadap perubahan
2. Menciptakan visi: terdiri dari aktivitas pendeskripsian ideologi dan mengkonstruksikan maa depan yang diinginkan

3. Mengembangkan dukungan politik: aktivitas ini melibatkan proses seperti penilaian aktor-aktor yang berpengaruh pada perubahan, mengidentifikasi *stakeholder* kunci, dan mempengaruhi *stakeholder*.
4. Mengelola transisi: terdiri dari perencanaan aktivitas, perencanaan komitmen, dan struktur manajemen.
5. Momentum yang berkelanjutan: terdiri dari penyediaan aspek-aspek yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan, membangun dukungan bagi agen perubahan, mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru, dan memperkuat perilaku baru.

d. Evaluasi dan Pelembagaan Intervensi Pengembangan Organisasi

Proses evaluasi melibatkan aktivitas pemberian timbal balik (feedback) kepada praktisioner dan anggota organisasi tentang perkembangan dan dampak proses intervensi. Informasi semacam itu mampu memberikan pandangan tentang dibutuhkannya proses diagnosa lebih lanjut dan juga modifikasi dari program pengembangan. Proses ini juga mampu memberikan gambaran apakah proses intervensi berhasil atau tidak. Sedangkan pelembagaan adalah proses menjaga keberlangsungan suatu program pengembangan sesuai dengan periode waktu yang telah dipertimbangkan. Hal tersebut untuk memastikan keberhasilan dari program pengembangan dari waktu ke waktu (Cummings dan Worley 2008: 189)

### 2.2.5 Konsep Gender

Selama ini gender meramaikan berbagai diskusi tentang masalah-masalah perempuan. Istilah tersebut telah mendatangkan ketidakjelasan-ketidakjelasan dan kesalahpahaman tentang apa yang dimaksud dengan konsep gender dan apa kaitan konsep tersebut dengan usaha emansipasi wanita yang diperjuangkan kaum perempuan tidak hanya di Indonesia yang dipelopori ibu Kartini tetapi juga di berbagai penjuru dunia lainnya.

Konsep gender yakni suatu sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural. Misalnya bahwa perempuan itu dikenal lemah lembut, cantik, emosional, atau keibuan. Sementara laki-laki dianggap: Kuat rasional, jantan perkasa. Ciri itu sendiri merupakan sifat-sifat yang dipertukarkan. Artinya bahwa ada laki-laki yang emosional, lemah lembut, keibuan, sementara juga ada perempuan yang kuat, rasional dan perkasa (Fakih, 1996 hlm 8).

Perbedaan gender sesungguhnya tidak menjadi masalah sepanjang tidak melahirkan ketidakadilan gender (*gender inequalities*). Namun, yang menjadi persoalan, ternyata perbedaan gender telah melahirkan berbagai ketidakadilan, baik bagi kaum laki – laki dan perempuan menjadi korban dari sistem tersebut. Untuk memahami bagaimana perbedaan gender menyebabkan ketidakadilan gender, dapat dilihat melalui berbagai manifestasi, Fakih (2008:12) menjabarkan beberapa manifestasi ketidakadilan gender :

1. Marginalisasi Perempuan

Marginalisasi atau pemiskinan kaum perempuan. Pemiskinan yang terjadi dapat dilakukan dalam bentuk kebijakan pemerintah, keyakinan atau tafsir agama, tradisi dan kebiasaan atau bahkan asumsi ilmu pengetahuan sehingga perempuan semakin

tersingkirkan. Marginalisasi dapat terjadi di lingkungan kerja maupun lingkungan rumah tangga

## 2. Subordinasi

Pandangan gender bias memunculkan subordinasi pada perempuan. Anggapan bahwa perempuan itu emosional sehingga perempuan tidak bias tampil memimpin berakibat meunculnya sikap yang menempatkan perempuan pada posisi yang tidak penting.

## 3. *Stereotype*

*Stereotype* adalah pelabelan atau penandaan terhadap suatu kelompok tertentu. Salah satu jenis *stereotype* adalah yang bersumber dari pandangan gender. Banyak sekali ketidakadilan terhadap jenis kelamin tertentu, umumnya perempuan yang bersumber dari *stereotype* yang dilekatkan pada mereka. Masyarakat memiliki anggapan bahwa tugas utama kaum perempuan adalah melayani suami. *Stereotype* ini berakibat wajar sekali jika pendidikan kaum perempuan dinomorduakan.

## 4. Kekerasan

Kekerasan adalah serangan atau invasi (*assault*) terhadap fisik maupun integritas mental psikologis seseorang. Perempuan yang dicap sebagai simbol kekuatan. Berbagai bentuk kekerasan diterima perempuan baik dari segi fisik maupun psikis, dilingkungan sosial maupun di dalam kehidupan rumah tangga.

## 5. Beban Kerja Ganda

Anggapan bahwa perempuan memiliki sifat memelihara dan rajin berakibat bahwa pekerjaan rumah tangga menjadi tanggung jawab kaum perempuan. Terlebih lagi

jika perempuan tersebut memiliki pekerjaan atau karir, beban kerja mereka menjadi ganda.

### **2.2.6 Pengertian Karir**

Menurut Simamora (2004:412) sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata “karir” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Menurut Bohlander & Snell (2004:288) suatu pendekatan umum untuk membangun program pengembangan karir adalah untuk mengintegrasikan dengan fungsi SDM yang ada dan struktur dalam organisasi. Mengintegrasikan pengembangan karir dengan program SDM lainnya menciptakan sinergi dimana semua aspek SDM memperkuat satu sama lain. Menurut Simamora (2004:412) pengembangan karir (*career development*) meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*).

Dari beberapa definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa karir merupakan sebuah peluang untuk menuju posisi atau jabatan yang lebih tinggi dalam suatu pekerjaan.

#### **2.2.6.1 Tahap Perkembangan Karir**

## 1. Karir Awal

Menurut Simamora (2004:416) Karyawan melalui tiga tahap pada saat mereka memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi dan minatnya selama tahap berlatih (*breaking-in phase*), karyawan mencoba menjadi partisipan yang dapat diterima disebuah kelompok kerja; dia menjalin hubungan dengan rekan sejawat dan penyeliannya, menunjukkan kompetensi dan menentukan perannya. Akhirnya sebagai bagian dari tahap penataan (*settling-in phase*) karyawan menyelesaikan konflik di luar kehidupan kerja dan konflik tuntas di dalam pekerjaan. Di sini pemangku jabatan menjernihkan interaksi antara tuntutan kerja dengan tuntutan keluarga dan memprioritaskan tanggung jawab dan aktivitas pekerjaan.

Organisasi dapat menolong karyawan-karyawan baru supaya terlihat dalam eksplorasi karir dan menyusun karir mereka selama tahap awal karir dengan melakukan rekrutmen, orientasi dan praktek mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif, dan menawarkan umpan balik kinerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

## 2. Karir Pertengahan

Menurut Simamora (2004:417) Setelah menyelesaikan masalah pada karir awal, individu selanjutnya bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi dimana dia dianggap

produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karir yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi sering menandai tahap ini. Tahap karir pertengahan (*middle career*) kerap kali pula meliputi pengalaman baru seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga menandai periode pembentukan seseorang sebagai eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai orang bersangkutan.

### **3. Karir Akhir**

Menurut Simamora (2004:418) Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada dipenghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

#### **2.2.6.2 Perencanaan karir**

Menurut Simamora (2004:418) Melalui perencanaan karir (*career planning*), seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama perencanaan karir haruslah *matching* pada tujuan pribadi dan kesempatan yang tersedia secara realistis. Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada

kesempatan promosi. Di beberapa titik, perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi.

### 2.2.7 Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan terhadap yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Kinerja mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2010:7). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja:

- a. Menurut Bacal (1994:4) dalam Wibowo (2010:8) memandang manajemen kinerja sebagai *proses komunikasi* yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

- b. Menurut Armstrong dan Baron (1998:7) dalam Wibowo (2010:8) sebelumnya berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah *pendekatan strategis* dan *terpadu* untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan contributor individu.
- c. Menurut Schwartz (1999:vii) dalam Wibowo (2010:9) memandang manajemen kinerja sebagai *gaya manajemen* yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupu sebaliknya darikaryawan ke manajer, demikian pula penilaian kinerja.
- d. Menurut Costello (1994:3) dalam Wibowo (2010:9) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan *dasar dan kekuatan pendorong* yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Dengan demikian dapat disimpulkan dari pandangan para pakar diatas dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.2.7.1 Prinsip Dasar Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah sebagai berikut menurut Wibowo (2010:12-20):

1. Strategis

Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgen, dan dengan tujuan jangka panjang.

2. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

3. Perencanaan

Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas.

Kinerja individu dapat dilihat tidak hanya melalui suatu hasil. Selain hasil, kinerja dapat dilihat dari proses dan juga perilaku. Apabila hasil dari kinerja dilihat dari hasil seorang individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan prestasi berupa peringkat atau tingginya *insentif* yang diterima. Apabila kinerja dilihat dari suatu proses maka proses dalam melakukan apa yang menjadi pekerjaannya akan dilakukan dengan upaya-upaya yang maksimal sehingga saat kinerja dilihat dari perilaku seseorang maka akan

menunjukkan sikap yang loyal, semangat menyelesaikan pekerjaannya dan komitmen terhadap organisasinya tinggi.

Kualitas perilaku individu atau hasil yang dicapainya, secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan individu yang bersangkutan. Faktor ini sangat kental dan sangat kritis hubungannya dengan kualitas perilaku karyawan dan hasil yang dicapainya. Jenis keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan sangat terkait dengan strategi organisasi baik untuk tujuan-tujuan jangka panjang maupun untuk tujuan-tujuan organisasi jangka pendek (Alwi, 2001:178)

#### **2.2.8 Sekilas Sejarah Aisyiyah**

Aisyiyah didirikan pada 27 Rajab 1335 H/19 Mei 1917 dalam perhelatan akbar nan meriah bertepatan dengan momen Isra Mi'raj Nabi Muhammad. Sembilan perempuan terpilih sebagai sang pemula kepemimpinan perdana 'Aisyiyah. Siti Bariyah mendapatkan amanah sebagai Ketua pertama 'Aisyiyah. Embrio berdirinya 'Aisyiyah telah dimulai sejak diadakannya perkumpulan Sapa Tresna di tahun 1914, yaitu perkumpulan gadis-gadis terdidik di sekitar Kauman. Nama 'Aisyiyah itu terinspirasi dari istri nabi Muhammad, yaitu 'Aisyah yang dikenal cerdas dan mumpuni. Harapannya, profil Aisyah juga menjadi profil orang-orang Aisyiyah.

Islam yang berkemajuan sebagaimana terlihat dari penafsiran Muhammadiyah-'Aisyiyah terhadap ayat Al-Qur'an yang tidak membedakan jenis kelamin dalam hal berdakwah, menjadi karakter gerakan Muhammadiyah-'Aisyiyah. Paham Islam berkemajuan dan pentingnya pendidikan dan bagi gerakan Muhammadiyah-'Aisyiyah

menghasilkan pembaruan-pembaruan jenis-jenis kegiatan yang dilakukan Muhammadiyah-  
‘Aisyiyah, seperti pendidikan keaksaraan, pendirian mushola perempuan, kongres bayi atau *baby show*, penerbitan majalah Suara ‘Aisyiyah di tahun 1926, pendirian sekolah TK, dan jenis-jenis kegiatan inovatif lain.

### **2.2.8.1 Peran Perkembangan ‘Aisyiyah**

‘Aisyiyah sudah memasuki perjalanan satu Abad. Sebagai organisasi perempuan di Indonesia yang berusia hampir 100 tahun, ‘Aisyiyah sudah memiliki pengalaman dalam berkontribusi memajukan perempuan Indonesia dalam berbagai bidang kehidupan, baik bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, kesejahteraan sosial, kesadaran hukum, pendidikan politik, dan pemberdayaan perempuan. ‘Aisyiyah sebagai organisasi otonom perempuan Muhammadiyah bekerja di seluruh provinsi di Indonesia dari Sabang sampai Merauke.

‘Aisyiyah merintis berdirinya pendidikan untuk anak-anak yang pertama di Indonesia dengan nama Froebel School, yang saat ini bernama TK ‘Aisyiyah Bustanul Athfal (TK ABA). Dalam perjalanannya, ‘Aisyiyah juga mencanangkan pemberantasan buta huruf baik buta huruf Latin maupun buta huruf Arab, memberikan pendidikan keagamaan bagi para buruh batik, mendirikan mushola perempuan pertama di tahun 1922 yang kemudian direplikasi oleh ‘Aisyiyah di Indonesia dan menjadi ciri khas ‘Aisyiyah. Berbagai kegiatan yang diinisiasi oleh ‘Aisyiyah tersebut merupakan upaya meningkatkan pengetahuan dan mendorong partisipasi perempuan dalam dunia publik. Selain itu, untuk menyebarkan ide-ide pembaharuan, pada tahun 1926 ‘Aisyiyah menerbitkan majalah organisasi yang bernama Suara ‘Aisyiyah dan masih terus terbit hingga saat ini.

Adapun dalam konteks pergerakan perempuan Indonesia, 'Aisyiyah merupakan salah satu organisasi yang terlibat aktif dalam penyelenggaraan Kongres Perempuan Indonesia I, 22-25 Desember 1928, di Yogyakarta, yang merupakan basis kuat 'Aisyiyah. Warga 'Aisyiyah banyak hadir meramaikan perhelatan kongres, dan 'Aisyiyah menjadi salah satu organisasi pemrakarsa terbentuknya badan federasi organisasi-organisasi perempuan Indonesia. Dua pimpinan 'Aisyiyah kemudian terpilih sebagai pimpinan, yaitu Siti Moendjijah sebagai Wakil Ketua dan Siti Hajinah sebagai anggota.

Untuk memajukan derajat perempuan dan mendorong partisipasi perempuan dalam bidang ekonomi, 'Aisyiyah telah mendirikan 568 koperasi untuk perempuan dan melakukan pemberdayaan ekonomi keluarga melalui 1029 Bina Usaha Ekonomi Keluarga (BUEKA), mendirikan Baitul Maal wa Tamwil, dan pembinaan *home industry*. Dalam bidang pendidikan, 'Aisyiyah telah memiliki amal usaha pendidikan mulai dari tingkat PAUD/TK sampai dengan Perguruan Tinggi yang tersebar di seluruh Indonesia termasuk Pendidikan Luar Sekolah dan Keaksaraan Fungsional.

Selanjutnya, kontribusi dalam bidang kesehatan, 'Aisyiyah mendirikan Rumah Sakit Umum, Rumah Sakit Bersalin, Pusat Kesehatan, Pusat Kesehatan Komunitas, Pusat Kesehatan Ibu dan Anak, serta Poliklinik. Secara keseluruhan amal usaha di bidang kesehatan yang dikelola Muhammadiyah-'Aisyiyah sejumlah: 87 Rumah Sakit Umum, 16 RS Ibu dan Anak, 70 RS Bersalin, 106 Balai Pengobatan (BP), 20 Balkesmas, 76 BKIA, 105 Rumah Bersalin, serta posyandu yang tersebar di seluruh Indonesia.

Kontribusi 'Aisyiyah dalam bidang kesejahteraan sosial diwujudkan dalam bentuk pendirian Panti Asuhan, Panti Lansia, Balai Latihan Kerja, dan bantuan untuk anak miskin

dan lansia di komunitas. Adapun untuk mendorong perubahan kebijakan di tingkat lokal dan nasional yang berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan serta anak-anak, 'Aisyiyah mengembangkan dakwah advokasi dalam berbagai bidang.

### **2.2.9 Konsep Kepemimpinan Dalam Islam**

Kata-kata pemimpin atau *Leadership* merupakan muatan nilai. Kita biasanya memikirkan kata tersebut dengan positif, yaitu seseorang yang mempunyai kapasitas khusus. Sebagian besar dari kita akan menjadi seorang pemimpin dari pada seorang manajer, atau seorang pemimpin dari pada seorang politikus. Sering kata leadership mengacu pada peran daripada perilaku[9].

Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Tetapi bagi kita, secara mendasar leadership berarti memengaruhi orang. Ini merupakan definisi yang luas dan termasuk di dalamnya bermacam-macam perilaku yang diperlukan untuk memengaruhi orang lain. Sebagian besar perspektif leadership memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin memimpin pada dasarnya memengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi.

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang artinya adalah orang yang berada di depan dan memiliki pengikut, baik orang tersebut menyesatkan atau tidak. Ketika berbicara kepemimpinan maka ia akan berbicara mengenai perihal pemimpin, dan lain sebagainya.

#### **1. Pandangan Islam tentang kepemimpinan**

Kepemimpinan bukan suatu yang istimewa, tetapi tanggung jawab, ia bukan fasilitas tetapi pengorbanan, juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Ia juga bukan kesewenangan-wenangan bertindak tetapi kewenangan melayani. Kepemimpinan adalah berbuat dan kepeloporan bertindak.

Imam dan khalifah adalah dua istilah yang digunakan Alquran untuk menunjuk pemimpin. Kata imam terambil dari kata *ammayaummu*, yang berarti menuju, menumpu dan meneladani. Kata khalifah berakar kata *khalafa*, yang pada mulanya berarti “dibelakang” seringkali juga diartikan “pengganti”, karena yang menggantikan selalu berada di belakang, atau datang sesudah yang digantikannya.

Jika diperhatikan teori-teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang digagas dan dilontarkan oleh pemikir-pemikir dari dunia barat, maka kita akan hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi secara horisontal semata.

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (planning and decision maker), pengorganisasian (organization). Kepemimpinan dan motivasi (leading and motivation), pengawasan (controlling) dan lain lain 4 [10]

At-Abasi dalam tafsirnya mengemukakan bahwa kata imam mempunyai makna yang sama dengan khalifah. Hanya saja kata imam digunakan untuk keteladanan. Karena ia

memperoleh dari kata yang mengandung arti depan, berbeda dengan khalifah yang terambil dari kata belakang.

Kita dapat berkata bahwa Al-quran menggunakan kedua istilah ini, untuk menggambarkan ciri seorang pemimpin, sekali di depan menjadi penutan. *Ing ngarso sun tulodo*. Dan dalam arti lain di belakang untuk mendorong sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh yang dipimpinnya, atau *tut wuri handayani*.

Para pakar, setelah menelusuri Al-quran dan Hadits menetapkan empat sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, yaitu:

- a. Ash-Shidq yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap, serta berjuang melaksanakan tugasnya.
- b. Al-Amanah atau kepercayaan, yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.
- c. Al-Fathanah yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun
- d. At-Tablig yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapatdiistilahkan dengan keterbukaan