

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konsep Manajemen dan Organisasi**

Uraian pada bagian ini, penulis menghadirkan beberapa kajian terkait Konsep Manajemen dan Organisasi yang melingkupi. 1) Pengertian Manajemen dan Organisasi; terdiri dari pengertian manajemen, dan pengertian organisasi. 2) Fungsi-Fungsi Manajemen Organisasi; terdiri dari konsep perencanaan (*planning*), konsep pengorganisasian (*organizing*), konsep Pelaksanaan (*actuating*), dan konsep pengawasan (*controlling*); Berikut uraian penjelasan terkait Hakikat Manajemen dan Organisasi.

##### **2.1.1. Pengertian Manajemen dan Organisasi**

Secara umum kata manajemen sudah tidak asing lagi untuk didengar, karena dalam kegiatan manusia terdapat manajemen terutama di lingkungan kerja baik diperusahaan maupun pendidikan. Manajemen sangat penting bagi kehidupan manusia karena manajemen dapat mempermudah pekerjaan manusia dengan spesialisasi pekerjaan serta berkembangnya skala operasi yang ada di era sekarang ini.

Secara etimologis menurut Usman (2008) kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata ini digabung menjadi “*managere*” yang mengandung arti “menangani”. Menurut Pratama (2020) menjelaskan istilah lain dari kata manajemen berasal dari bahasa Italia “*maneggiare*” yang berarti “mengendalikan”, terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari

bahasa Latin “*manus*” yang berarti "tangan". Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi "*management*", yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Dan menurut Hasibuan manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen (Hasibuan. 2009). Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Sependapat dengan Hasibuan, menurut Echols dalam Winoto (2020) manajemen berasal dari kata *manage* atau *managuar* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Bila disimpulkan mengenai pemahaman istilah-istilah diatas, maka kata manajemen berasal dari berbagai bahasa, yang pertama yaitu dari bahasa Prancis kuno yakni *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Lalu, dalam bahasa Italia, yaitu *maneggiare* yang memiliki arti mengendalikan. Sedangkan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola atau mengatur. Dari pengertian diatas penulis dapat Kesimpulannya bahwa manajemen merupakan sebuah aktivitas mengatur dan mengelola. Secara terminologis sampai saat ini belum ada pengertian manajemen yang diterima secara universal.

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Bila dilihat dari literatur-literatur yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian menurut Firmansyah (2018) yaitu: 1) Manajemen sebagai suatu proses, 2) Manajemen sebagai kolektivitas manusia, dan 3) Manajemen sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*). Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen:

1. Menurut George. R. Terry dalam manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber-sumber lainnya.
2. Menurut Harsey dan Blanchard dalam Kristiawan manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya *lainnya* dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajerial (Kristiawan, 2017).
3. Menurut Daft dan Marcic (2009) “*management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing, leading, and controlling organizational resources*”. Definisi ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sumberdaya organisasi.
4. Nickels, Mc. Hugh dan Mc. Hugh dalam Suhardi (2018) mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.
5. Rikky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran yang efektif dan efisien (R.W. Griffin, 2014).

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas memperlihatkan bahwa ada yang memandang manajemen itu sebagai '*proses*', dan ada pula yang memandangnya sebagai '*seni*'. Secara garis besar yang dapat disimpulkan bagi penulis bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, kepemimpinan, penggunaan dan pengawasan sumberdaya secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan organisasi.

Di dalam suatu organisasi manajemen merupakan unsur penting sebagai acuan dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi merupakan salah satu bentuk dari sistem sosial sebagai salah satu bentuk organisasi pendidikan, maka dengan sendirinya sekolah merupakan salah satu bentuk dari sistem sosial yang tentunya mempunyai sub-sistem dengan ciri-ciri khusus yang berbeda dengan sub-sistem sosial yang lain. Sebagai sebuah sistem organisasi, sekolah atau pesantren juga memiliki kegiatan administrasi dan manajemen. Inti dari organisasi ini adalah kegiatan belajar-mengajar, baik di kelas maupun di luar kelas.

Organisasi berasal dari kata *to-organize*, dalam bahasa Inggris yang berarti mengatur atau menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah sehingga menjadi satu kesatuan yang dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan. Di samping itu, organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Dalam beberapa tulisan, arti organisasi bermacam-macam, tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Meskipun demikian perbedaan tersebut tidaklah menjadi persoalan, dalam hal ini kita banyak melihat persamaannya. Effendi (2015) menjelaskan bahwa dalam kegiatan sehari-hari organisasi dapat diartikan sebagai wadah atau tempat di mana

dilakukan kegiatan manajerial. Sebagai gambaran mengenai pengertian organisasi dikemukakan pendapat beberapa pakar sebagai berikut:

1. Hasibuan menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinir dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi merupakan alat dan wadah saja (Hasibuan, 2009).
2. James D. Mooney dalam Hasibuan mengungkapkan “*Organization is form of every human association for the attainment of common purpose*” organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2009).
3. Chester I. Barnard dalam Effendi mengatakan “*As a sistem of consciously coordinated activity or forces of two or more person*” bahwa Organisasi adalah suatu sistem kerjasama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih ( Griffin, 2014).
4. Siswanto (2018) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk merealisasikan tujuan bersama.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, bahwa organisasi dapat dipandang sebagai organisasi yang bersifat statis dan organisasi yang bersifat dinamis. Organisasi yang bersifat statis yaitu merupakan tempat, wadah atau skema organisasi yaitu gambar secara skematis tentang hubungan-hubungan kerja sama antar orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Sedangkan organisasi yang bersifat dinamis adalah merupakan setiap kegiatan yang berhubungan dengan usaha merencanakan skema organisasi, serta mengadakan departementasi, menetapkan wewenang, tugas dan tanggung jawab

orang-orang dalam suatu badan, dengan kata lain organisasi dinamis adalah kegiatan-kegiatan mengorganisasi, yakni kegiatan menetapkan susunan organisasi atau badan.

Dari pengertian diatas terdapat tiga elemen yang saling berhubungan yaitu: 1) sekelompok orang, 2) Interaksi dan kerjasama, 3) Tujuan bersama. Oleh karena itu, jika digabungkan antara manajemen dan organisasi maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen organisasi adalah proses mengelola organisasi agar dapat mencapai tujuan. Pengelolaan yang dilakukan dengan membuat orang bekerjasama pada satu wadah yang sama.

### **2.1.2. Fungsi-Fungsi Manajemen Organisasi**

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses-proses manajerial, dan menjadi acuan pada sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas organisasi tersebut. Fungsi manajemen organisasi pada dasarnya sama dengan fungsi manajemen pada umumnya. Muhfizar (2021) mengatakan bahwa tokoh manajemen pertama yang memperkenalkan fungsi manajemen yaitu Henry Fayol (awal abad ke 20). Elemen-elemen fungsi manajemen yang diajukan Fayol meliputi: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Sedangkan menurut George R. Terry dalam bukunya "*Principles Of Management*" mengemukakan empat elemen dari fungsi manajemen yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*), disingkat dengan POAC.

Berdasarkan kedua pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen organisasi adalah sebagai berikut:

## 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang dilakukan dalam proses manajerial. Kurniadin & Machali (2016) menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi fondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lain. dan juga merupakan proses tahapan awal dari proses manajemen terutama dalam mengambil suatu keputusan dan tindakan, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Menurut Nanang menjelaskan bahwa dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Kegiatan-kegiatan itu adalah : (1) Perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) Identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas (Fattah, 2013)

. Dalam setiap organisasi, perencanaan disusun dalam suatu hierarki yang sejajar dengan struktur organisasi. Pada setiap hierarki umumnya perencanaan memiliki dua fungsi yaitu: 1) menetapkan tujuan yang akan dicapai pada hierarki yang lebih rendah, 2) sebagai alat untuk mencapai perangkat tujuan pada hierarki lebih tinggi berikutnya.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen kedua setelah perencanaan. Aditama mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumberdaya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut (Aditama (2020). Sedangkan Nanang menyatakan istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum, Pertama organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional (sekolah, perusahaan, badan-badan pemerintahan). Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif (Fattah (2013).

.Dari penjelasan diatas dapat di jelaskan pengorganisasian dapat diartikan sebagai tindakan pengaturan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya, agar secara efektif dan efisien dapat mengeksekusikan perencanaan yang sudah ditetapkan dalam rencana. Jadi dalam pengorganisasian, yang dibahas adalah tentang hubungan dan penyusuaian antara perencanaan, pengawasan, pengarahan dari setiap fungsi yang ada dalam struktur. pengorganisasian ini memiliki fungsi pembagian tugas secara menyeluruh berdasarkan struktur organisasi.

### 3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Menurut Badruddin pelaksanaan adalah suatu tindakan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Pelaksanaan dalam manajemen lebih dikenal dengan bahasa implementasi program. Senada

dengan apa yang disampaikan (Badrudin, 2014), Zanju memberikan definisi bahwa pelaksanaan atau *actuating* adalah pemberian dorongan semangat dan penjurusan aktivitas bawahan agar menuju tujuan yang dikehendaki dan rencana yang telah ditetapkan (Zanju, 2008).

Pelaksanaan merupakan aktivitas atau kemampuan seorang manager dalam membujuk, memerintahkan dan menugaskan karyawan atau personil organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengari penuh semangat. Dalam konteks organisasi, *actuating* berarti manajemen yang memberikan petunjuk kepada para pegawai dan personil lainnya bagaimana cara tugas-tugas harus dilaksanakan dan dilaporkan, memberikan bimbingan selanjutnya dalam rangka perbaikan cara-cara bekerja, mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan *control* atau evaluasi terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini guna memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan aturan main atau prosedur yang telah dibuat. Menurut Munandar, dkk (2018) menyatakan bahwa pengawasan adalah proses memonitor aktivitas agar terjaga sesuai sasaran yang direncanakan. Proses ini mencakup memonitor, membandingkan, dan memperbaiki kerja. Sedangkan Menurut Siswanto (2018) menjelaskan tentang pengawasan yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan

demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan (*corrective actions*).

Pada dasarnya, pengawasan merupakan tindak lanjut dari fungsi-fungsi sebelumnya, bahwa dalam serangkaian fungsi atau aktivitas dalam sebuah organisasi dibutuhkan kontrol atau evaluasi guna memastikan bahwa semua dijalankan sesuai dengan standar dan aturan yang berlaku.

## **2.2. Konsep Jiwa Kepemimpinan**

Uraian pada bagian ini, penulis menghadirkan beberapa kajian terkait konsep jiwa kepemimpinan yang melingkupi. 1) Pengertian Jiwa Kepemimpinan; terdiri dari pengertian jiwa, dan kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, teori kepemimpinan dan tipe kepemimpinan. 2) Strategi Pembentukan Jiwa Kepemimpinan; Berikut uraian penjelasan terkait pengertian jiwa kepemimpinan.

### **2.2.1. Pengertian Jiwa Kepemimpinan**

Menurut Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI) dalam Reality (2008) disebutkan bahwa jiwa adalah ruh yang ada di kehidupan batin manusia, atau kesetuhan yang terjadi dari perasaan batin, pikiran, angan-angan, dan sebagainya. Di dalam kamus bahasa Arab, jiwa berasal dari kata (النفش) atau *nafs* yang secara harfiah artinya jiwa dan dalam kamus bahasa Inggris disebut *Soul* atau *Spirit*.

Dalam Jurnal Kamaruddin (2014) mengutip kitab al-Mu'jam al falsafi, kata *al-nafs* diartikan dengan merujuk kepada tiga versi menurut: Aristoteles, dengan "permulaan kehidupan (*vegetative*)", "kelompok spiritual" "*(ar-Ruhiyyun)* mengartikannya sebagai substansi ruh", dan Descartes mengartikan sebagai "substansi berfikir". Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami

bahwasanya jiwa kadang kala diartikan sebagai sesuatu yang berbentuk fisik yang materil melekat pada diri manusia, tampak dan tidak tersembunyi, tetapi pada waktu lain ia mengandung arti sebagai sesuatu yang berbentuk non materil, yang mengalir sebagai fisik manusia sebagai substansi ruh, atau substansi berfikir.

Konsep Pemimpin menurut Basri (2009;69) berasal dari bahasa Inggris “*leader*”. *To lead berarti to take or conduct on the way, go before or with to show the way* (kegiatan mengantar seseorang atau kelompok ke arah tujuan dengan menggunakan sarana yang ada dan berpegang pada tata susila bersama).

Kata ‘pemimpin’ di dalam Bahasa Indonesia memiliki banyak arti, misalnya; Pimpinan, Ketua, atau Komandan. Namun, pemimpin yang dimaksudkan dalam “*leadership*” diartikan sebagai seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi yang terlibat di dalamnya. Menurut Kartono menyatakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu (Kartono, 2005).

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris “*Leadership*” memiliki arti yang lebih dalam daripada sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada seorang manusia karena ada unsur visi jangka panjang serta karakter di dalam sebuah kepemimpinan. Kartono juga menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Kartono, 2005).

Untuk memahami makna kepemimpinan, berikut peneliti memberikan definisi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli diantaranya:

1. George R. Terry dalam Basri (Basri, 2009;70) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu.
2. Robbins (2006;432) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.
3. Veithzal Rivai (2006) menyatakan kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.
4. Oteng Sutisna dalam Basri (2009;70) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- 1) Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
- 2) Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting setiap perkumpulan atau pertemuan manusia yang terdiri dari lebih satu orang, di situ harus ada salah seorang dari mereka yang menjadi pemimpin bahkan

setiap orang sebenarnya merupakan pemimpin. Pada ayat Alquran surat al-baqarah 2 ayat 30 telah dijelaskan, sebagaimana Allah berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Terjemahan:

“Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi” (Kementrian Agama RI, 2019: 6).

Ayat ini menunjukkan bahwa manusia diciptakan oleh Allah sebagai khalifah di bumi. Dengan demikian pada dasarnya manusia tidak memiliki hak untuk berkuasa tetapi Allah memberikan kekuasaan tersebut dengan sebutan sebagai khalifah yang mana dimaksudkan sebagai khalifah dalam ayat ini adalah Nabi Adam as karena semua manusia berasal dari Nabi Adam, maka pada dasarnya semua manusia adalah khalifah di bumi.

Dalam hadis Rasulullah Sallahu Alaihi Wasallam, istilah pemimpin dijumpai dalam kata *raa'in* atau *amir*, seperti yang disebutkan dalam hadis yang diriwayatkan Bukhari Muslim:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. (HR. Bukhari, No Hadis. 844)

Berdasarkan ayat Al-Quran dan Hadis Rasulullah Sallahu Alaihi Wasallam tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan dalam Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu, menunjukkan jalan yang diridhai Allah Subhanahuwata'alah kepada hambanya.

Lensufiie (2010;4) juga menjelaskan bahwa setiap kelompok membutuhkan pemimpin, baik dalam bentuk formal maupun tidak formal. Karena pemimpin

adalah seseorang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Ia harus mampu berpikir holistik (yang dimaksud adalah kemampuan melihat dari banyak sudut pandang, termaksud mampu melihat kemungkinan yang ada diluar sana sebagai suatu kesatuan, bukan memandang masalah secara perbagian) dan memegang kendali organisasi.

Dari kedua pengertian diatas dalam saebani (2015) menyatakan jiwa dan kepemimpinan secara keseluruhan bisa diartikan sebagai hati atau karakter memimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok agar mencapai tujuan bersama. Menurut Lutfi (2016), Jiwa kepemimpinan disini melibatkan sisi rasional dan emosional yang didasari oleh logika serta inspirasi dan panggilan jiwa, Sehingga jiwa kepemimpinan akan menyentuh perasaan orang lain untuk patuh, serta jiwa kepemimpinan akan lebih mudah mempunyai *resonansi* atau getaran jiwa yang bisa menyalur dari jiwa seorang ke orang lain. Maka dari itu jiwa kepemimpinan tidak mengenal jabatan seorang, banyak anak kecil setingkat sekolah dasar yang bisa mempengaruhi teman sebayanya, usulannya dalam mengatur teman-temannya mendapat perhatian tinggi, memimpin semacam itu muncul dari karakter dan rasa tergerak untuk mempengaruhi dari jiwanya tanpa ada *voting* dia terpilih menjadi seorang pimpinan, meskipun perasaan tergerak ini bisa digunakan secara positif ataupun negatif.

Jiwa kepemimpinan muncul dari dua hal, ketetapan sejak lahir (diciptakan dengan jiwa kepemimpinan sejak lahir), dan jiwa kepemimpinan muncul dengan sebuah proses. Dikatakan demikian karena banyak para pendapat mengatakan

bahwa pemimpin itu dilahirkan atau diciptakan? Menurut Achua dan Lussier dalam Nugroho (2019;6) menjelaskan bahwa banyak peneliti mengatakan kedua pernyataan tersebut benar, Artinya pemimpin itu memang dilahirkan dan diciptakan karena pemimpin pada hakikatnya manusia dan harus dilahirkan. Jadi proses terciptanya seorang pemimpin bisa karena faktor *heredity* (yang diturunkan) atau sengaja diciptakan melalui proses dan pelatihan secara kontinu dan terprogram. Namun, harus dijelaskan juga disini bahwa pemimpin yang efektif mengalami serangkaian proses yang begitu panjang, mereka tidak semesta ada, namun mereka lahir dengan kemampuan untuk memimpin dan selalu mengembangkannya. Jadi, setiap orang memiliki kemampuan potensial untuk memimpin. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa ada faktor keturunan (genetika) artinya seseorang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin karena keturunan (*Trait approach*), dan juga adanya faktor lain yang mengatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu bisa di pelajari. Jadi, kepemimpinan itu bisa dibentuk dan diajarkan (*Style approach*).

Literatur jiwa kepemimpinan tidak lepas dengan kajian ilmuwan yang fokus pada kepemimpinan. Dalam hal ini penulis akan menjelaskan juga terkait fungsi kepemimpinan, teori kepemimpinan, dan tipe-tipe kepemimpinan.

### **2.2.1.1 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2015;46) mengemukakan, terdapat 5 fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu:

a. Fungsi penentu arah

Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, ataupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerjasama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi yang mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada.

b. Fungsi sebagai Juru bicara

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

- a) Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan;
- b) Memahami berbagai kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya;
- c) Menghindari munculnya salah satu pengertian tentang arah yang hendak dicapai oleh organisasi;
- d) Memberikan dukungan kepada organisasi.

c. Fungsi sebagai Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain, suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung

dengan efek apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d. Fungsi sebagai Mediator

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

e. Fungsi sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hierarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan, setiap pimpinan terlepas dari

hierarki jabatannya dalam organisasi sesungguhnya adalah integrator hanya saja cakupannya berbeda-beda semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hierarki kepemimpinan dalam organisasi semakin penting pula makna peranan tersebut.

### 2.2.1.2 Teori Kepemimpinan

Menurut Aditama dasar teori kepemimpinan terbagi atas 3 (tiga hal) antara lain:

#### 1) Teori Genetis

Adalah teori kepemimpinan yang memandang bahwa kepemimpinan merupakan sebab bawaan dari lahir, bakat yang dibawa secara alami sejak kelahirannya. Atau dalam kata lain memiliki takdir Sebagai seorang pemimpin.

#### 2) Teori Sosial

Adalah teori kepemimpinan yang memandang bahwa pemimpin itu hadir karena dibentuk dididik disiapkan tidak terlahir begitu saja tetapi perlu mendapatkan pelatihan pada teori ini semua orang memiliki peluang untuk menjadi pemimpin asalkan sebelumnya telah dipersiapkan didik dan dibentuk

#### 3) Teori ekologi atau sintesis

Adalah teori kepemimpinan yang merupakan paduan atau gabungan dari kedua teori sebelumnya, baik teori genetik maupun teori sosial. Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin apabila sejak lahir telah memiliki bakat atau potensi kepemimpinan dan bakat-bakat atau

potensi tersebut dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan yang sesuai dengan lingkungan di mana ia berada (Aditama, 2020;74).

Adapun teori-teori kepemimpinan yang dikutip oleh Duryat M, dkk (2021;45) yaitu:

a) Teori sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki kepemimpinan itu (Umam, 2012). Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat yang dibawa sejak lahir sebagai suatu yang diwariskan atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat Perangai atau ciri-ciri di dalamnya ciri-ciri ide yang perlu dimiliki pemimpin. Menurut Sondang P. Siagian dalam Umam (2012) adalah:

- 1) Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, objektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan; sifat intuitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integrative.
- 2) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Teori sifat memiliki berbagai kelemahan antara lain; terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung di dalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin, justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

Menurut Ponco Susila dalam Duryat (2015) ada beberapa karakter yang harus dipahami dan dijalankan seorang pemimpin yaitu:

- a. Pemimpin harus ikhlas;
- b. Pemimpin harus amanah dan tanggung jawab;
- c. Pemimpin harus sabar;
- d. Pemimpin harus jujur;
- e. Pemimpin harus belajar;
- f. Pemimpin pandai berkomunikasi;
- g. Pemimpin itu menepati janji dan
- h. Pemimpin terampil

Menurut Soekarno dalam Arifin sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut: 1) Adil, 2) Jujur, 3) Benar, 4) Ikhlas, 5) Tegas, 6) Pemurah, 7) Alim, 8) Merendah, dan 8) Ramah (R. Arifin & K. Amirullah, 2017).

Dalam buku Masduki Duryat (2015;46) yang berjudul “Kepemimpinan Pendidikan”. Sifat-sifat pemimpin itu sebenarnya melekat pada 4 (empat) sifat nabi Muhammad SAW. sifat-sifat nabi Muhammad SAW yang perlu

kita teladani dalam konteks kepemimpinan adalah FAST (cepat) + I. FAST adalah akronim dari *Fathonah, Amanah, Shidiq, dan Tabligh*. *Fathonah* (cerdas, cerdas, luas wawasan, terampil dan profesional). *Shidiq* berarti jujur (obyektif, ucapan dan perbuatan sesuai dengan bisikan hatinya, selalu berkata benar dan berjuang menegakkan kebenaran). *Amanah* berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab. *Tabligh* (komunikatif, transparan, dan demokratis, siap bermusyawarah serta bermufakat untuk kebenaran). Yang kemudian menjadi semakin powerful dengan *Istiqomah* (konsisten).

b) Teori perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Rivai (2006) menyatakan dari suatu penelitian di *University of Michigan* dan di *Ohio University*, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku sebagai berikut:

- 1) Konsiderasi dan struktur inisiasi, perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima kritik dan saran, memikirkan dan mengusahakan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya, tidak membeda-bedakan antara anggota yang satu dengan yang lain. Disamping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

2) Berorientasi kepada bawahan dan produksi, perilaku pemimpin yang berorientasi pada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

3) Teori situasional atau lingkungan

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (2015) adalah:

- a) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- b) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- c) Persepsi sikap gaya dan kepemimpinan;
- d) Norma yang dianut kelompok;
- e) Rentang kendali;
- f) Ancaman dari luar organisasi;
- g) Tingkat stress;
- h) Iklim yang terdapat dalam organisasi.

### 2.2.1.3 Tipe Pemimpin

Tipe pemimpin mencerminkan gaya kepemimpinan. Ada beberapa tipe pemimpin menurut Basri (Basri, 2009;82), yakni:

#### 1) Tipe Otokratis

Tipe otokratis sering juga disebut otoriter di mana seorang pemimpin bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan dan para bawahan hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam pengambilan keputusan. Ciri atau sifat kepemimpinan tipe ini, antara lain:

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- b) Bekerja sungguh-sungguh;
- c) Cermat dan teliti;
- d) Bekerja menurut norma secara ketat;
- e) Instruksinya harus dipatuhi tanpa komentar;
- f) Bertindak selaku pengemudi;
- g) Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat;
- h) Kaku;
- i) Mengawasi secara ketat

#### 2) Tipe Paternalistik

Tipe ini bisa juga disebut kepemimpinan kebapakan sebagaimana bapak memimpin keluarganya dalam rumah. Ciri-ciri atau sifat pemimpin menerapkan kepemimpinan yang paternalistik di antaranya:

- a) Kebapakan;
- b) Melindungi;

- c) Memberi arahan;
- d) Mengayomi;
- e) Memperlakukan bawahan sebagai anak;
- f) Jarang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan;
- g) Sering bersikap serba tahu;

### 3) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang berkharismatik memiliki daya pikat yang tinggi sehingga kepemimpinannya diterima dan diakui oleh para pengikutnya dalam jumlah banyak tanpa perlu menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakui kepemimpinan orang yang bersangkutan. Kepemimpinan kharismatik secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain tanpa logika yang biasa, sebab logika adalah fakta tanpa nalar. Seseorang dapat memiliki daya pikat atau kharisma biasanya disebabkan oleh:

- a. Memiliki kepribadian yang ideal melebihi kebanyakan orang dalam lingkungannya
- b. Seseorang memiliki kharisma karena ia memiliki kelebihan sehingga berhasil mengatasi suatu masalah yang sedang dihadapi dan tidak dapat dilakukan oleh masyarakat di lingkungannya
- c. Bisa juga seorang mendapat banyak pengikut jika ia mendapat pengakuan dari orang banyak karena pencitraan, baik yang dilakukan oleh para pendukungnya maupun oleh media yang mempublikasikannya.

#### 4) Tipe *Laissez Faire*

Sifat yang mudah diketahui dari kepemimpinan tipe ini adalah sikap atau gayanya yang santai dalam memimpin organisasi, karena telah memberikan kebebasan yang besar kepada para bawahan atau pelaksana dalam menentukan sikap dan tindakan yang akan diambil masing-masing bawahan tersebut. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin seperti ini hanya dianggap sebagai simbol keberadaan organisasi, bukan sebagai pembina dan penggerak organisasi. Beberapa ciri atau sifat pemimpin tipe *laissez faire* ini antara lain:

- a) Bebas dan memberikan kebebasan yang luas kepada orang yang dipimpinnya
- b) Masa bodoh
- c) Membagi habis pekerjaan kepada bawahan
- d) Kurang mengawasi

#### 5) Tipe Demokratis

Banyak orang dewasa ini yang menganggap kepemimpinan tipe demokratis sebagai tipe kepemimpinan yang paling baik. Anggapan itu dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa kebanyakan Negara di dunia menganut sistem pemerintahan demokrasi. Di antara ciri atau sifat kepemimpinan demokratis adalah:

- a) Menyesuaikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan individu-individu yang ada dalam organisasi
- b) Mengutamakan kerjasama
- c) Bertindak sebagai bagian dari semua personil

- d) Mempercayai bawahan, memberi tanggung jawab
  - e) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
  - f) Senang menerima saran, pendapat dan kritik
  - g) Mengembangkan diri dan bawahan.
- 6) Tipe Delegatif

Menurut Hasibuan, kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahannya bias mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan (Hasibuan, 2009;172).

Sedangkan menurut Burhanuddin (1995:136), Kepemimpinan delegatif adalah di mana sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut. Mereka diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu

diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan oprasional.

Kepemimpinan delegatif memiliki empat varietas, yaitu (1) pendelegasian yang menyangkut penugasan atau tanggung jawab baru, yang berbeda dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sebelumnya kepada seorang bawahan, (2) pendelegasian yang hanya menyangkut spesifikasi wewenang dan kebebasan tambahan untuk pekerjaan dan penugasan yang sama yang sudah dilakukan oleh bawahan tersebut, (3) pendelegasian di mana seorang bawahan harus meminta izin terlebih dahulu dari atasan sebelum bertindak, (4) pendelegasian yang mensyaratkan seorang bawahan untuk melapor.

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarang nya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan pula dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga kurang dalam memberikan dukungan, pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas diserahkan kepada bawahan. Gaya pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai

delegatif karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Delegatif adalah tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan gaya delegatif yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana Indikator Gaya Kepemimpinan Delegatif.

Adapun indikator gaya kepemimpinan delegatif menurut Tambunan (Prasetya,dkk, 2017: 197-208), yaitu:

- a. Pemberian tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah
- b. Pemberian tugas berdasarkan kemampuan bawahan
- c. Mengadakan hubungan dengan pihak luar
- d. Melimpahkan kepada bawahan untuk mencari cara mencapai tujuan.

### **2.2.2. Pembentukan Jiwa Kepemimpinan**

Pada buku Pengembangan Jati Diri karya Kantun Wayan (2022) dijelaskan bahwa dalam membangun jiwa kepemimpinan pada setiap individu, sebaiknya perlu membangun pondasi yang kuat agar jiwa kepemimpinan yang ada menjadi lebih menguatkan, memotivasi, dan mengarahkan diri. Adapun untuk membangun jiwa ke pemimpin dalam diri, antara lain:

a) Membangun kebiasaan berdisiplin

Disiplin merupakan kecerdasan emosional dengan karakter diri yang dimiliki oleh individu menjadi suatu keharusan untuk memiliki keterampilan kepemimpinan yang efektif untuk menginspirasi individu yang lain. Individu akan menilai kemampuan dan kredibilitas dengan sikap disiplin yang diperlihatkan di tempat kerja. Disiplin dalam bekerja, memenuhi tenggat waktu, menepati janji, serta memulai dan mengakhiri pertemuan tepat waktu. Membiasakan diri dengan rutinitas dari aktivitas sehari-hari akan turut memberi penguatan dalam membangun kebiasaan disiplin diri.

b) Menjadi individu yang menginspirasi.

Kemampuan dalam mengelola diri akan memberi kontribusi terhadap keterampilan dalam memimpin. Keterampilan memimpin akan berdampak tidak langsung terhadap individu yang lain karena pemikiran dan gagasan, serta ide yang berilian. Individu yang memiliki keterampilan dalam memimpin biasanya mampu memotivasi dan menginspirasi individu yang lain, serta memiliki kemampuan dalam merangkul untuk berkolaborasi dalam beragam aktivitas.

c) Membiasakan diri untuk terus belajar

Menjadi pemimpin yang baik seharusnya selalu memiliki kebiasaan untuk terus belajar hal-hal baru sebagai upaya memperkaya informasi. Kebiasaan seperti ini dapat membuat pikiran semakin tajam, kritis, kreatif sehingga peka terhadap beragam situasi. Kemampuan berpikir seperti itu, akan sangat membantu dalam membangun kemampuan diri dalam memimpin sehingga memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan baru.

d) Membangun kepercayaan

Kepemimpinan juga sangat membutuhkan kepercayaan. Kepercayaan dapat berwujud pendelegasian tugas sebagai bentuk pemberdayaan terhadap individu yang lain. Sebagai makhluk sosial, sangat tidak mungkin suatu pekerjaan mampu dihadapi dan dikerjakan sendiri sehingga perlu mendelegasikan untuk membantu pekerjaan cepat selesai dan melatih keterampilan individu lain.

e) Menetapkan tujuan yang kuat

Membangun keterampilan kepemimpinan diri harus ditunjang oleh investasi waktu yang cukup untuk merumuskan dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai, serta proses dan waktu tempuh yang dipergunakan untuk mewujudkannya. Kemampuan dalam mencapai tujuan akan membangkitkan rasa bangga dan kepemilikan yang tinggi.

f) Meningkatkan kemampuan memahami kekuatan diri

Setiap individu dilahirkan memiliki keunikan dan kekuatan yang berbeda-beda. Kekuatan pada setiap individu akan bermanfaat ketika dimanfaatkan dengan cara yang baik, serta mampu mengenali kekuatan yang dimiliki. Upaya untuk memahami dan mengetahui kekuatan dan kelemahan diri dapat dievaluasi secara konvensional atau menggunakan alat bantu. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan adalah metode SWOT (*Strength, Weakness, Oportunities, Treat*). Metode SWOT akan mempermudah dalam memetakan dan mengelompokkan kekuatan dan kelemahan yang muncul dari dalam diri, serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar diri sehingga ketika dikalkulasi dan dianalisis dengan tepat akan menjadi sesuatu yang sangat

menguntungkan.

Setelah membangun jiwa kepemimpinan dalam diri individu, langkah selanjutnya adalah membentuk apa yang telah dibangun agar menjadi lebih luwes jika diterapkan ke individu yang lain. Strategi untuk membentuk jiwa kepemimpinan diri dapat ditempuh dengan berbagai cara, antara lain:

a) Meningkatkan kepercayaan diri

Setiap individu wajib memiliki kemampuan berkomunikasi yang tumbuh dari dalam diri kemudian ditempa dan dilatih. Individu yang memiliki keterbatasan dalam mengungkapkan gagasan akan mengalami kesulitan dalam memupuk jiwa kepemimpinan diri. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan rasa percaya diri sebaiknya individu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.

b) Mempertahankan keberanian diri

Sebagai individu mandiri biasanya sudah terbiasa dengan keberanian yang tumbuh dalam diri. Keberanian yang ada dalam diri perlu dipertahankan untuk memberi kekuatan agar berani dalam setiap mengambil keputusan atau tindakan. Keberanian mengambil keputusan merupakan salah satu unsur kepemimpinan yang setiap saat akan dialami dalam kehidupan yang selalu dinamis. Kemampuan dalam memimpin diri akan mempengaruhi dalam setiap tindakan sehingga ketika menghadapi permasalahan hidup akan dengan mudah mengurainya sehingga memudahkan dalam menemukan ide dan gagasan, serta solusi yang bersifat solutif terhadap permasalahan.

c) Memperkaya informasi

Individu yang memiliki jiwa kepemimpinan akan selalu memperkaya informasi yang bersifat multidisiplin sehingga keputusan yang diambil akan selalu mempertimbangkan berbagai aspek. Informasi merupakan sahabat yang paling dekat dan sangat menentukan strategi dan solusi yang akan dipergunakan menyelesaikan permasalahan.

d) Memiliki perencanaan yang matang

Memiliki perencanaan merupakan indikator kepemimpinan yang ada dalam diri. Kematangan sebuah perencanaan sangat penting didukung oleh karakter diri yang terbuka terhadap ide dan gagasan dari para sahabat untuk memperkuat rencana yang telah disusun dengan rapi.

e) Memiliki sikap positif

Individu yang memiliki sikap positif akan selalu memiliki sudut pandang dan pola pikir yang mencerdaskan sehingga setiap keputusan yang diambil akan bermanfaat untuk semua sehingga semakin memperkuat soliditas dalam diri dan hubungan dengan individu yang lain.

f) Memperkuat nilai profesionalisme

Memperkuat dan membiasakan diri untuk memiliki sifat profesional didukung kebulatan tekad dan sudut pandang yang sama dengan menjunjung tinggi rasa kebersamaan dan kekeluargaan dalam mencapai tujuan hidup. Setiap aktivitas penting dikerjakan secara profesional sehingga menghasilkan kualitas yang baik. Upaya untuk menopang profesionalisme diri dapat dilakukan dengan meng-*upgrade* kompetensi diri, keahlian diri, dan memperluas pengetahuan.

### 2.3. Penelitian Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh A.Holik dan Suharyati (2017), tentang “Implementasi Manajemen Organisasi Hisada sebagai wadah Kepemimpinan Santri”. Penelitian ini mendeskripsikan fungsi manajemen organisasi Hisada terkait perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data yang dikumpulkan melalui observasi wawancara dan studi dokumentasi, Hasil dari penelitian ini menggambarkan bagaimana fungsi-fungsi manajemen organisasi HISADA yang terdiri dari:
  - a) perencanaan operasional yang dilakukan untuk jangka waktu 1 tahun melalui musyawarah kerja Hisada sebagai langkah awal dari bentuk wadah kepemimpinan santri;
  - b) pengorganisasian dilakukan melalui beberapa tahapan hingga menghasilkan struktur organisasi Hisada dengan susunan personalia dan pembagian tugas yang terbagi ke dalam delapan bagian pada organisasi Hisada.
  - c) pelaksanaan dalam organisasi Hisada berjalan dengan baik melalui beberapa kegiatan yang sudah dirumuskan dalam program kerja pada setiap bagian organisasi Hisada yang dapat mengasah jiwa kepemimpinan santri meskipun masih ada hambatan yang dialami;
  - d) bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pengurus Hisada dalam organisasi Hisada adalah bentuk pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan secara langsung dilakukan oleh ketua dan wakil Hisada

kepada pengurus organisasi dan santri lainnya. sementara yang tidak langsung dilakukan dengan menunjuk *spyer* (mata-mata).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sa'ada (2020) tentang “Kegiatan Pramuka untuk Meningkatkan Jiwa Kepemimpinan Santri di Pondok Pesantren Al Iman Putri Babadan Ponorogo”. Penelitian ini menjelaskan bahwa di pondok pesantren Al Iman Putri terdapat kegiatan ekstra dan organisasi antara lain ialah kegiatan kepramukaan yang diharapkan dapat memunculkan dan meningkatkan jiwa kepemimpinan santri. penanaman jiwa kepemimpinan pada santriwati yang ada di pondok pesantren ini bertujuan untuk membentuk jiwa pemberani dan bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan ataupun kegiatan yang dilakukannya melalui kegiatan-kegiatan kepramukaan yang diajarkan. Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain. Hasil dari penelitian ini adalah 1) Pelaksanaan kegiatan kepramukaan di pondok pesantren Al Imam Putri dilaksanakan seperti pada umumnya, adanya sesi upacara, *season/materi*, dan praktek serta *outbound*; 2) Kegiatan kepramukaan di pondok pesantren Al Iman Putri banyak ikut andil dalam menumbuhkan jiwa kemandirian santri, tanggung jawab, dan jiwa *leadership*, peserta didik akan diasah dengan kegiatan kepramukaan lewat dan menjadikan mereka pinru/wapinru dalam hal kecilnya karena itu sangatlah efektif.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Aprianti dan Wahyuningsih (2014) tentang “Pelaksanaan Kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Sebagai Wahana Membentuk Jiwa Kepemimpinan Siswa Studi Kasus di Osis SMKN 1

Yogyakarta periode 2012-2013”. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan latihan dasar kepemimpinan sebagai wahana untuk membentuk jiwa kepemimpinan siswa masih berada di bawah kualitas standar, yang mana banyak siswa mengikuti OSIS namun belum mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik dan melalaikan tanggung jawab pengurus OSIS dalam menjalankan amanahnya. Tujuannya dilakukan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan latihan dasar kepemimpinan sebagai wahana untuk membentuk jiwa kepemimpinan siswa. subjek penelitiannya adalah pembina OSIS, ketua OSIS, dan pengurus OSIS SMK Negeri 1 Yogyakarta objeknya adalah pelaksanaan kegiatan latihan dasar kepemimpinan. Metode analisis data dilakukan dengan deskripsi kualitatif secara induktif dengan tahapan analisis data seperti pengumpulan data reduksi data, display data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Dari hasil penelitian ini, pelaksanaan kegiatan latihan dasar kepemimpinan sebagai wahana untuk membentuk jiwa kepemimpinan siswa dapat disimpulkan bahwa OSIS sangat berperan sebagai sarana dan wadah dalam melahirkan siswa yang memiliki jiwa kepemimpinan yang terbukti dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan program kerja OSIS seperti kegiatan pelatihan kepemimpinan pengembangan minat dan bakat siswa serta memberikan pengaruh dalam menumbuhkan karakter dan kepribadian bagi pengurus OSIS sehingga jiwa kepemimpinan seseorang itu tumbuh dengan adanya proses untuk dibentuk dilatih dan dibina melalui kegiatan OSIS dalam melaksanakan program kerjanya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Azhari (2021) mengenai “Dampak Keterlibatan Siswa-Siswi dalam Membentuk Jiwa Kepemimpinan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari organisasi Pramuka dalam membentuk jiwa kepemimpinan peserta didik di SMK Taruna karya 76 metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipan wawancara dan dokumentasi. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada dampak yang dirasakan oleh sekolah dengan adanya pendidikan kepramukaan. Kepramukaan membawa manfaat yang sangat signifikan diantaranya mempercepat pembentukan karakter peserta didik, menanamkan jiwa kepemimpinan dan membentuk karakter dan watak peserta didik serta menjadikan peserta didik mandiri, disiplin, peduli terhadap lingkungan dan bertanggung jawab.

**Tabel 2.3: Penelitian Relevan**

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Penelitian yang dilakukan oleh A. Holik dan Suharyati (2017) tentang “Implementasi Manajemen Organisasi Hisada sebagai wadah Kepemimpinan Santri”	Pelaksanaan organisasi sebagai wadah kepemimpinan santri	Fokus kepada pelaksanaan organisasi HISADA, sedangkan dalam penelitian penulis menganalisis manajemen OPPM dalam membentuk kepemimpinan dan mendeskripsikan kepemimpinan pengurus OPPM di pondok Gontorr Putri 4	Menggambarkan bagaimana fungsi-fungsi manajemen organisasi HISADA yang terdiri dari: 1).Perencanaan operasional yang di-lakukan untuk jangka waktu 1 tahun me-lalui musyawarah kerja Hisada sebagai langkah awal dari bentuk wadah kepemimpinan santri; 2). Pengorganisasian dilakukan melalui

				<p>beberapa tahapan hingga menghasilkan struktur organisasi Hisada dengan susunan personalia dan pembagian tugas yang terbagi ke dalam delapan bagian pada organisasi Husada.</p> <p>3). Pelaksanaan dalam organisasi Hisada berjalan dengan baik melalui beberapa kegiatan yang sudah dirumuskan dalam program kerja pada setiap bagian organisasi Hisada yang dapat mengasah jiwa kepemimpinan santri meskipun masih ada hambatan yang dialami;</p> <p>4). Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pengurus Hisada dalam organisasi Hisada adalah bentuk pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan secara langsung dilakukan oleh ketua dan wakil Hisada kepada pengurus organisasi dan santri lainnya. sementara yang tidak langsung dilakukan dengan menunjuk <i>spyer</i> (mata-mata).</p>
2	<p>Penelitian yang dilakukan oleh Sa'ada, Asna (2020) tentang "Kegiatan Pramuka untuk Meningkatkan Jiwa Kepemimpinan</p>	<p>Kepemimpinan santri</p>	<p>Fokus pada kegiatan kepramukaan dalam menanamkan jiwa kepemimpinan</p>	<p>1) Pelaksanaan kegiatan kepramukaan di pondok pesantren Al Imam Putri dilaksanakan seperti pada umumnya, adanya</p>

	Santri di Pondok Pesantren Al Iman Putri Babadan Ponorogo”.			<p>sesi upacara, <i>season</i>/materi, dan praktek serta <i>outbound</i>;</p> <p>2) Kegiatan kepramukaan di pondok pesantren Al Iman Putri banyak ikut andil dalam menumbuhkan jiwa kemandirian santri, tanggung jawab, dan jiwa <i>leadership</i>, peserta didik akan diasah dengan kegiatan kepramukaan lewat dan menjadikan mereka pinru/wapinru dalam hal kecilnya karena itu sangatlah efektif.</p>
3	Penelitian yang dilakukan oleh Aprianti dan Wahyuningsih (2014) tentang “Pelaksanaan Kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Sebagai Wahana Membentuk Jiwa Kepemimpinan Siswa Studi Kasus di Osis SMKN 1 Yogyakarta periode 2012-2013”.	Kepemimpinan	Fokus kepada pelaksanaan kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan siswa	<p>Pelaksanaan kegiatan latihan dasar kepemimpinan sebagai wahana untuk membentuk jiwa kepemimpinan siswa dapat disimpulkan bahwa OSIS sangat berperan sebagai sarana dan wadah dalam melahirkan siswa yang memiliki jiwa kepemimpinan yang terbukti dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan program kerja OSIS seperti kegiatan pelatihan kepemimpinan pengembangan minat dan bakat siswa serta memberikan pengaruh dalam menumbuhkan karakter dan</p>

				kepribadian bagi pengurus OSIS sehingga jiwa kepemimpinan seseorang itu tumbuh dengan adanya proses untuk dibentuk dilatih dan dibina melalui kegiatan OSIS dalam melaksanakan program kerjanya.
4	Penelitian yang dilakukan oleh Azhari, dkk (2021) mengenai “Dampak Keterlibatan Siswa-Siswi dalam Membentuk Jiwa Kepemimpinan”.	Kepemimpinan	Fokus kepada dampak siswa-siswi dalam membentuk jiwa kepemimpinan pada kegiatan kepramukaan, sedangkan peneliti kepada manajemen organisasinya	Menunjukkan bahwa ada dampak yang dirasakan oleh sekolah dengan adanya pendidikan kepramukaan. Kepramukaan membawa manfaat yang sangat signifikan diantaranya mempercepat pembentukan karakter peserta didik, menanamkan jiwa kepemimpinan dan membentuk karakter dan watak peserta didik serta menjadikan peserta didik mandiri, disiplin, peduli terhadap lingkungan dan bertanggung jawab.

Mencermati dari hasil penelusuran penelitian relevan di atas, maka penulis mengambil sudut pembahasan yang berbeda dari penelitian tersebut, yakni: 1) Lokasi objek penelitian pada tesis ini mengambil tempat di Pondok Pesantren modern Gontor Putri Kampus 5 Konda, sementara penelitian dari segi tempat atau lokasi yang berbeda; 2) Pada penelitian relevan di atas berfokus pada materi penanaman jiwa kepemimpinan dalam organisasi kepramukaan, sedangkan

penelitian ini mengfokuskan pada aspek manajemen kepemimpinan organisasi, terutama dalam pembentukan jiwa kepemimpinan santriwati OPPM kelas V.

#### 2.4. Kerangka Pikir

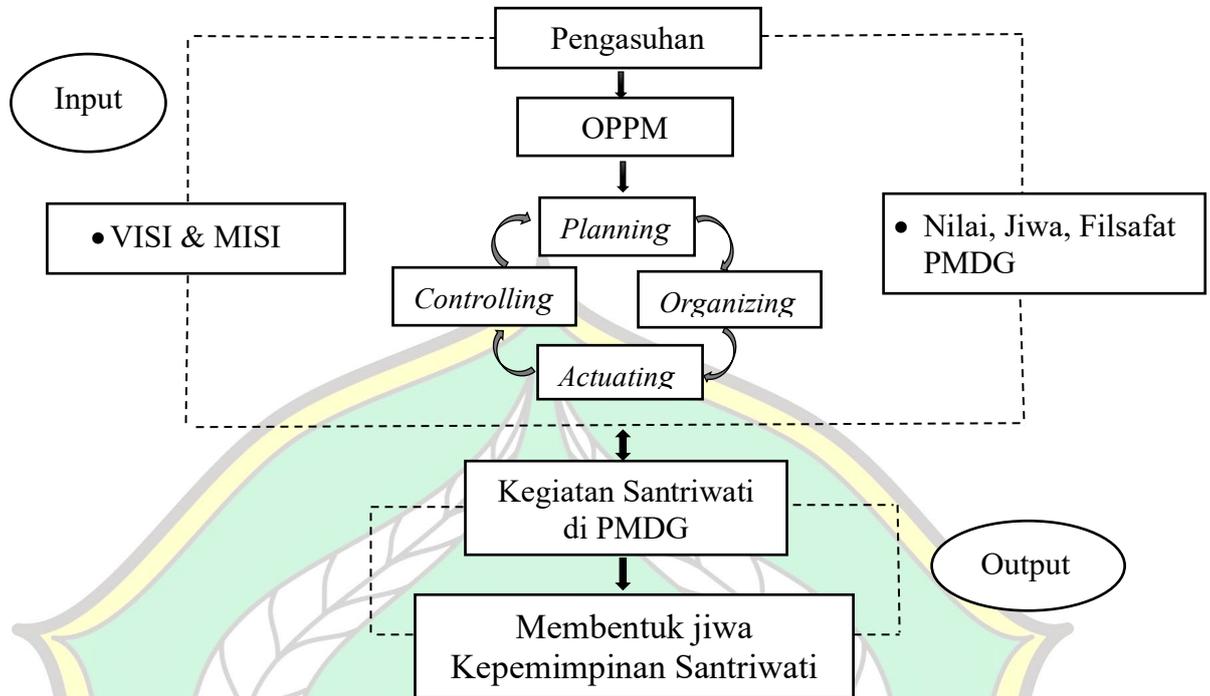
Kegiatan santri di PMDG Putri 4 Konda merupakan kegiatan yang tak terpisahkan dari kehidupan santri sehari-hari, sebab berorganisasi di pondok ini berarti pendidikan untuk mengurus diri sendiri (*self management*) dan juga orang lain yang diatur dalam wadah manajemen organisasi yaitu OPPM. Kegiatan keorganisasian yang telah diadakan sejak awal berdirinya pondok bertujuan untuk memberi bekal dan pengalaman kepada santri agar dapat memimpin masyarakat ke depan. Setiap kegiatan selalu didasari oleh Panca Jiwa, Falsafah, dan Motto Pondok, yang ditanamkan dalam kehidupan santri.

Dalam struktur organisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor, OPPM berada di bawah naungan Pengasuhan Santri yang merupakan sebagai lembaga yang membina seluruh kegiatan santri di luar kelas. Lembaga ini ditangani oleh Pengasuh pondok yang sekaligus juga sebagai Pimpinan dibantu oleh staf pengasuhan.

Untuk mengetahui konsep manajemen OPPM dalam membentuk jiwa kepemimpinan santriatinya, maka peneliti menggunakan konsep George Terry yang di dalamnya meliputi: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*).

Berikut konstruksi kerangka berpikir sebagai tindak lanjut operasional

Tesis ini dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



**Skema 2.4 : Kerangka Berpikir**

Penjelasan kerangka pikir dalam penelitian di atas menjelaskan bahwa:

1. Manajemen OPPM dilandasi teoritis yang terdiri dari visi, misi, nilai, jiwa, dan filsafat hidup di Pondok Modern Darussalam Gontor
2. Fungsi manajemen berperan sebagai alur pelaksanaan dari kegiatan OPPM
3. Kegiatan santriwati adalah sebagai landasan praktis untuk melatih kepemimpinan santriwati
4. Kepemimpinan santriwati adalah hasil Output dari landasan teoritis dan landasan praktis.