

Drs. H. Abdul Hakim, M. Si

# Kepemimpinan Islami

ISBN 978-979-3246-95-6

Perpustakaan Nasional  
Katalog Dalam terbitan (KDT)

---

# **KEPEMIMPINAN ISLAMI**

**Drs. H. Abdul Hakim, M. Si**

---

**Drs. H. Abdul Hakim, M. Si**

## **KEPEMIMPINAN ISLAMI**

Cetakan 1 Semarang : Unissula Press 2007

Vii + 97 halaman : 17 X 24

ISBN 978-979-3246-95-6

---

Diterbitkan oleh Unissula Press

Cetakan 1 : Pebruari 2007

---

Pengutipan ini buku

Harus disertai pencantuman sumber aslinya

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

*All right reserved*

---

Penerbit

**Unissula Press**

Jl Raya Kaligawe Km-4 Semarang 50112

Telp (024) 6583584 ext. 209

---

Dicetak oleh

Sultan Agung Press

Jl Raya Kaligawe Km-4 Semarang 50112

Telp (024) 6583584 ext. 302

---

## **KATA PENGANTAR**

Atas rahmat Allah SWT yang Rahman dan rahim, Pemilik segala puji dan maha kuasa. Tuhan kepada siapa penulis menyembah dan bersujud, memohon pertolongan serta memohon petunjuk jalan yang lurus, Hanya dengan hidayah, ma'unah dan taufiq-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Tiada daya dan kekuatan melainkan dengan nama-Nya. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang ditahbiskan oleh Allah sebagai uswah hasanah bagi umat manusia.

Buku ini disusun dari keyakinan, kecintaan dan kerinduan pada kejayaan ayat-ayat Allah sebagaimana dahulu pernah diimplementasikan oleh para Rasul Allah seperti Ibrahim AS, Musa AS, Isa AS, dan Muhamad SAW dan sekaligus dapat dijadikan sebagai buku pedoman dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dalam perspektif spiritual Islam serta mata kuliah Kepemimpinan Islami pada prodi S1 dan program magister manajemen (S2) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Buku ini dapat tersusun telah melibatkan berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis pada kesempatan ini menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikah dukungan, fasilitas dan lain sebagainya. Semoga Allah SWT membalas semua ini sebagai amal shaleh amin ya robbal-alam.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini masih memerlukan koreksi serta revisi . Oleh karenanya kritik dan saran yang positif sangat diperlukan untuk penyempurnaan lebih lanjut dari pembaca sangat diharapkan guna penyempurnaan buku ini.

Akhirnya besar harapan semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya, amin.

Semarang, Juni 2007

## DAFTAR ISI

|  | Halaman  |
|--|----------|
| Lembar Sampul Depan .....                                | i        |
| Lembar Sampul Dalam.....                                 | ii       |
| Kata Pengantar.....                                      | iii      |
| DAFTAR ISI.....  | iv       |
| DAFTAR TABEL.....  | v        |
| <b>BAB. 1 PENDAHULUAN.....</b>                           | <b>1</b> |
| 1. 1. Latar Belakang .....                               | 1        |
| 1. 2. Konsep Kepemimpinan.....                           | 3        |
| 1. 3. Teori Kelahiran Pemimpin.....                      | 8        |
| <b>BAB 2 KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF KONVENSIONAL</b>  |          |
| 2 .1. Kepemimpinan Transaksional.....                    | 10       |
| 2. 1. 1. Teori Goals.....                                | 10       |
| 2. 1. 2. Teori Leader Member Exchange.....               | 12       |
| 2. 2. Kepemimpinan Transformasional.....                 | 15       |
| 2. 3. Kepemimpinan Etis.....                             | 18       |
| 2. 4. Kepemimpinan Pelayan.....                          | 19       |
| 2. 4. 1. Karakteristik Pemimpin Pelayan.....             | 22       |
| 2. 5. Kepemimpinan Spritual.....                         | 25       |
| <b>BAB 3 KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM</b>         |          |
| 3. 1. Kepemimpinan Islami.....                           | 34       |
| 3. 2. Gaya / Type-Type Kepemimpinan.....                 | 35       |
| 3. 3. Prinsip Dasar Operasional Kepemimpinan Islami..... | 51       |

|  |     |
|--|-----|
| 3. 4. Kemampuan Strategis.....                               | 67  |
| 3. 5. Kemampuan Interpersonal.....                           | 70  |
| 3. 6.. Suri Tauladan / Uswah Hasanah.....                    | 71  |
| 3. 7.Berakhlak mulia, adil, dan penyayang.....               | 72  |
| 3. 8. Musyawarah dan Partnership.....                        | 73  |
| 3. 9. Pelatihan / Training.....                              | 75  |
| 3. 10. Pendelegasian.....                                    | 76  |
| 3. 11. Pengawasan dan Auditing.....                          | 77  |
| 3. 12. Kemampuan Teknis.....                                 | 77  |
| 3. 13. Sosialisasi Kepada jama'ah.....                       | 78  |
| 3. 14. Mampu melakukan Perencanaan dan Pengorganisasian..... | 80  |
| 3. 15. Tanggung Jawab.....                                   | 80  |
| 3. 16. Mengembangkan Organisasi.....                         | 61  |
| 3. 17. Kepemimpinan Rosulullah SAW.....                      | 82  |
| 3. 18. Kepemimpinan Masa Khulafaurrosyidin.....              | 83  |
| 3. 19 Kepemimpinan Bani Umayyah.....                         | 95  |
| Daftar Pustaka.....  | 100 |

## DAFTAR TABEL

Halaman

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 Operasionalisasi Karakteristik Pemimpin Pelayan.....          | 25 |
| Tabel 2.2 Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dengan Spiritual..... | 26 |

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2. 1 Hubungan Kausal Teori Kepemimpinan.....                            | 11 |
| Gambar 2. 2 Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dengan Transformasional ..... | 17 |
| Gambar 2. 3 Model Perilaku dan Fokus Utama Kepemimpinan Pelayan.....           | 21 |



# BAB I

## PENDAHULUAN

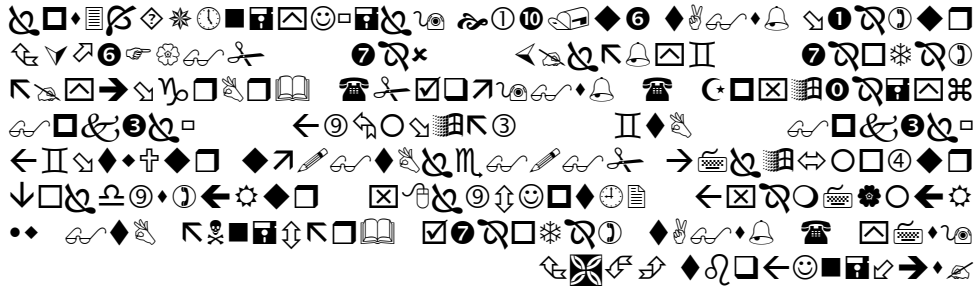
### 1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan telah berkembang saat ini dalam memperbaiki krisis kepemimpinan akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* (Tobroni, 2005:7). Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan terdahulu telah banyak dilakukan, namun demikian belum banyak yang memiliki kedalaman spiritualitas. Pada dasarnya perilaku manusia dalam perspektif *spiritual quotient* merupakan tarik menarik energi positif dan energi negatif. Energi positif berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (*tauhid*), sedangkan energi negatif berupa nilai-nilai material (*tahghut*). Energi negatif dalam perspektif individu akan melahirkan perilaku kerja yang tidak efektif dan tidak mampu mendayagunakan kompetensi yang dimiliki. Manusia pada dasarnya terdiri dari unsur material dan spiritual. Dimensi spiritual mendorong manusia untuk memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dengan tujuan memperoleh ridlo-Nya. Percy (2003:77) mengemukakan model kepemimpinan spritual sebagai solusi krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spritual membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spritual (*keilahian*) dan memimpin dengan hati berdasarkan etika religius yang secara ontologis bersumber dari Allah melalui ayat-ayat-Nya, secara epistemologi digali oleh manusia beriman dan secara aksiologis sejalan dengan ide moral (Islam) atau *makarim al-shari'a*.

Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota

organisasi menuju pencapaian kinerja yang lebih baik. Survei yang dilakukan Universitas Michigan tentang karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, menemukan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada produksi. Kesimpulan hasil studi peneliti Michigan menunjukkan bahwa pemimpin yang perilakunya berorientasi pada karyawan lebih disukai dibanding pemimpin yang berorientasi pada produksi. Konsekuensinya, kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan akan mampu menciptakan produktivitas yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Model Fiedler (Robbins,2001) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang efektif tergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Riset yang dilakukan Nowack (2004) menyimpulkan bahwa praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai cenderung untuk keluar dari organisasi.

Tugas manusia di muka bumi ini adalah sebagai khalifah Allah (*khalifatu'llah fil ardh*). Allah menjadikan manusia sebagai pemimpin di muka bumi. Manusia diberi kepercayaan oleh Allah sebagai pengelola dunia yang dihuninya. Berdasar konsep kekhalifahan, maka manusia dituntut memiliki kemampuan dalam menggali dan mengelola dunia, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Firman Allah dalam Q.S. Al Baqarah (2):30 menegaskan fungsi manusia sebagai khalifah Allah dimuka bumi sebagai berikut:



*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.'" mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan*

*(khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."*

Berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh Sayid Quthb (2001), ayat –ayat tentang peran manusia sebagai wakil Allah di muka bumi mengandung makna bahwa Sang Maha Pencipta memberikan pengendalian bumi dan pelaksanaan kehendak Sang Maha Pencipta di dalam menciptakan dan mengadakan, menguraikan dan menyusun, memutar dan menukar, dan menggali apa yang ada di bumi baik berupa kekuatan, potensi, kandungan maupun bahan – bahan mentahnya. Manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi memiliki tugas menggali potensi kepemimpinannya untuk memberikan pelayanan dan pengabdian yang diniatkan semata – mata karena amanah Allah, yaitu dengan cara memainkan perannya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta (*rahmatan lil alamin*). Rasulullah SAW diutus oleh Allah untuk menyempurnakan akhlak manusia. Mempertegas penciptaan manusia, Rasulullah SAW bersabda,

*"Setiap orang adalah pemimpin dan kelak akan dimintakan pertanggung jawabnya berkaitan dengan kepemimpinannya." (HR. Bukhari dan Muslim).*

Hasil penelitian Percy (2003:226-227) menyimpulkan bahwa para Direktur dan CEO yang efektif, dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spritualitas yang tinggi. Hasil penelitian Hendricks dan Ludeman (2002) menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO di Amerika adalah orang-orang suci, mistikus yang sangat etis dalam mengembangkan perusahaannya. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritualitas sangat penting dalam menciptakan kinerja yang optimal sebagai pelengkap teori – teori kepemimpinan yang sudah ada.

## **1. 2 Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan itu wajib ada, baik secara syar'i ataupun secara 'aqli. Adapun secara syar'i misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat *"Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa"* [QS Al-Furqan : 74]. Demikian pula firman Allah *"Taatliah kalian kepada Allah dan taatliah kalian kepada Rasul dan para ulul amri diantara kalian"* [QS An-Nisaa' : 59]. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang sangat terkenal : "Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya". Terdapat pula sebuah hadits yang menyatakan wajibnya menunjuk seorang pemimpin perjalanan diantara tiga orang yang melakukan suatu perjalanan. Adapun secara 'aqli, suatu tatanan tanpa kepemimpinan pasti akan rusak dan porak poranda.

### **Kriteria Seorang Pemimpin**

Karena seorang pemimpin merupakan khalifah (pengganti) Allah di muka bumi, maka dia harus bisa berfungsi sebagai kepanjangan tangan-Nya. Allah merupakan Rabb semesta alam, yang berarti dzat yang men-tarbiyah seluruh alam. Tarbiyah berarti menumbuhkembangkan menuju kepada kondisi yang lebih baik sekaligus memelihara yang sudah baik. Karena Allah men-tarbiyah seluruh alam, maka seorang pemimpin harus bisa menjadi wasilah bagi tarbiyah Allah tersebut terhadap segenap yang ada di bumi. Jadi, seorang pemimpin harus bisa menjadi *murabbiy* bagi kehidupan di bumi. Karena tarbiyah adalah pemeliharaan dan peningkatan, maka *murabbiy* (yang men- tarbiyah) harus benar-benar memahami hakikat dari segala sesuatu yang menjadi obyek tarbiyah (*mutarabbiy*, yakni alam).

Pemahaman terhadap hakikat alam ini tidak lain adalah ilmu dan hikmah yang berasal dari Allah. Pemahaman terhadap hakikat alam sebetulnya merupakan pemahaman (*ma'rifat*) terhadap Allah, karena Allah tidak bisa dipahami melalui dzat-Nya dan hanya bisa dipahami melalui ayat-ayat-Nya. Kesimpulannya, seorang pemimpin haruslah seseorang yang benar-benar mengenal Allah, yang pengenalan itu akan tercapai apabila dia memahami dengan baik ayat-ayat Allah yang terucap (Al-Qur'an) dan ayat-ayat-Nya yang tercipta (alam).

Bekal pemahaman (ilmu dan hikmah) bagi seorang pemimpin merupakan bekal paling esensial yang mesti ada. Bekal ini bersifat *soft*, yang karenanya membutuhkan *hardware* agar bisa berdaya. Ibn Taimiyyah menyebut *hardware* ini sebagai *al-quwwat*, yang bentuknya bisa beragam sesuai dengan kebutuhan. Dari sini bisa disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki dua kriteria: *al-'ilm* dan *al-quwwat*.

Yang dimaksud dengan *al-'ilm* (ilmu) tidaklah hanya terbatas pada *al-tsaqafah* (wawasan). Wawasan hanyalah sarana menuju ilmu. Ilmu pada dasarnya adalah rasa takut kepada Allah. Karena itulah Allah berfirman, "Yang takut kepada Allah diantara para hamba-Nya hanyalah para ulama" (QS. *Faathir*: 28). Ibnu Mas'ud pun mengatakan, "Bukanlah ilmu itu dengan banyaknya riwayat, akan tetapi ilmu adalah rasa takut kepada Allah". Namun bagaimana rasa takut itu bisa muncul ? Tentu saja rasa itu muncul sesudah mengenal-Nya, mengenal keperkasaan-Nya, mengenal kepedihan siksa-Nya. Jadi ilmu itu tidak lain adalah *ma'rifat* kepada Allah. Dengan mengenal Allah, akan muncul integritas pribadi (*al-'adalat wa al-amanat*) pada diri seseorang, yang biasa pula diistilahkan sebagai taqwa. Dari sini, dua kriteria pemimpin diatas bisa pula dibahasakan sebagai *al-'adalat wa al-amanat* (integritas pribadi) dan *al-quwwat*.

Selanjutnya, marilah kita tengok bagaimanakah kriteria para penguasa yang digambarkan oleh Allah dalam Al-Qur'an. Dalam hal ini kita akan mengamati sosok Raja Thalut (QS. *Al-Baqarah*: 247), Nabi Yusuf (QS. *Yusuf*: 22), Nabi Dawud dan Sulaiman (*Al-Anbiya*': 79, QS *Al-Naml*: 15).

Raja Thalut:

*"Sesungguhnya Allah telah memilihnya (Thalut) atas kalian dan telah mengkaruniakan kepadanya **kelebihan ilmu dan fisik (basthat fi al-'ilm wa al-jism)**"* (QS. *Al-Baqarah*: 247).

Nabi Yusuf:

*"Dan ketika dia (Yusuf) telah dewasa, Kami memberikan kepadanya **hukm dan 'ilm**"* (QS. *Yusuf*: 22).

Nabi Dawud dan Sulaiman:

*"Maka Kami telah memberikan pemahaman tentang hukum (yang lebih tepat) kepada Sulaiman. Dan kepada keduanya (Dawud dan Sulaiman) telah Kami berikan **hukm dan 'ilm**"* (QS. *Al-Anbiya*': 79).

*"Dan sungguh Kami telah memberikan **'ilm** kepada Dawud dan Sulaiman"* (QS. *Al-Naml*: 15).

Thalut merupakan seorang raja yang shalih. Allah telah memberikan kepadanya kelebihan ilmu dan fisik. Kelebihan ilmu disini merupakan kriteria pertama (*al-'ilm*), sementara kelebihan fisik merupakan kriteria kedua (*al-quwwat*). *Al-quwwat* disini berwujud kekuatan fisik karena wujud itulah yang paling dibutuhkan saat itu, karena latar yang ada adalah latar perang.

Yusuf, Dawud, dan Sulaiman merupakan para penguasa yang juga nabi. Masing-masing dari mereka telah dianugerahi *hukm* dan *'ilm*. Dari sini kita memahami bahwa bekal mereka ialah kedua hal tersebut. Apakah *hukm* dan *'ilm* itu ?

*Hukm* berarti jelas dalam melihat yang samar-samar dan bisa melihat segala sesuatu sampai kepada hakikatnya, sehingga bisa memutuskan untuk meletakkan segala sesuatu pada tempatnya (porsinya). Atas dasar ini, secara sederhana *hukm* biasa diartikan sebagai pemutusan perkara

(pengadilan, *al-qadha'*). Adanya *hukm* pada diri Dawud, Sulaiman, dan Yusuf merupakan kriteria *al-quwwat*, yang berarti bahwa mereka memiliki kepiawaian dalam memutuskan perkara (perselisihan) secara cemerlang. *Al-quwwat* pada diri mereka berwujud dalam bentuk ini karena pada saat itu aspek inilah yang sangat dibutuhkan.

Disamping *al-hukm* sebagai kriteria kedua (*al-quwwat*), ketiga orang tersebut juga memiliki bekal *al-'ilm* sebagai kriteria pertama (*al-'ilm*). Jadi, lengkaplah sudah kriteria kepemimpinan pada diri mereka.

Pada dasarnya, kriteria-kriteria penguasa yang dikemukakan oleh para ulama bermuara pada dua kriteria asasi diatas. Meskipun demikian, sebagian ulama terkadang menambahkan beberapa kriteria (yang sepintas lalu berbeda atau jauh dari dua kriteria asasi diatas), dengan argumentasi mereka masing-masing. Namun, jika kita berusaha memahami hakikat dari kriteria-kriteria tambahan tersebut, niscaya kita dapati bahwa semua itu pun tetap bermuara pada dua kriteria asasi diatas

Kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill *and* Coons, 1957). Pandangan lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Tannenbaum *et al.*, (1961), bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Stogdill (1974), kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. Rauch dan Behling (1984:46), memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Bass *and* Avolio (1990) memberikan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Stoner *et al.* (1996) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan

tugas dari anggota kelompok. Kepemimpinan melibatkan karyawan dan pengikut. Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok dapat membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi, dan non formal yang kepentingannya sama atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal.

Hosking (1988) menyatakan bahwa para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. Kepemimpinan sebagai proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran didefinisikan oleh Jacob dan Jacques (1990:281) menyimpulkan bahwa kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

### **1. 3 Teori Kelahiran Pemimpin**

Beberapa teori yang menjelaskan asal-usul seorang pemimpin antara lain teori heriditas, teori environmental, teori situasi personal, teori humanistik dan teori fitrah. Teori heriditas dipelopori oleh Galton dalam



Zainudin dan Mustaqim (2005:3). Menurut Galton, pemimpin muncul dari keturunan orang-orang terkemuka berdasarkan warisan atau keturunan. Aliran ini lebih banyak menyusun teorinya berdasarkan induktif dengan mempelajari sifat-sifat yang menonjol dari pimpinan berdasarkan keberhasilan mengenai tugas yang dijalankan pemimpin, terutama kemampuan untuk memimpin. Asumsi aliran heriditas adalah bahwa para pemimpin yang berhasil memainkan peranan karena memiliki sifat-sifat unik dan kualitasnya superior, namun demikian teori ini kurang memperhatikan faktor lingkungan sebagai wahana memunculkan ciri – ciri unik pemimpin. Ditinjau dari pandangan Islam, teori heriditas sangat deterministik, sehingga faktor lingkungan diabaikan.

Teori enviromental berpendapat bahwa munculnya kepemimpinan disebabkan oleh faktor lingkungan sosial yang merupakan tantangan untuk diselesaikan. Pendukung teori ini diantaranya adalah Mumford dalam Zainudin dan Mustaqim (2005) yang menyatakan bahwa pemimpin itu muncul disebabkan oleh kemampuan dan ketrampilan yang memungkinkan memecahkan masalah sosial dalam suatu perubahan. Kepemimpinan sebenarnya tidak terletak pada prestasi individu, melainkan merupakan suatu fungsi dari peristiwa.

Teori situasi personal menyatakan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya membentuk tipe – tipe pemimpin tertentu. Proses antar individu dengan lingkungan memiliki dinamika tersendiri yang merupakan suatu sistem interaksi dalam membentuk pemimpin dan kepemimpinan. Sementara teori humanistik menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah mengatur kebebasan individu untuk dapat merealisasikan motivasi rakyatnya agar dapat bersama-sama mencapai tujuan. Teori yang terakhir adalah teori fitrah yang memandang bahwa kepemimpinan diciptakan untuk menggantikan kenabian dalam rangka menjaga agama dan mengatur dunia.

# **BAB 2**

## **KEPEMIMPINAN DALAM PANDANGAN KONVENSIONAL**

### **2.1 Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan. Kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan dimaksudkan untuk memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Kepemimpinan transaksional juga menyangkut nilai-nilai, namun nilai-nilai tersebut hanya relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik. Seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, serta menjelaskan bahwa keduanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Efektifitas transaksional ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dari transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya. Kepemimpinan seperti ini mempunyai karakteristik utama, yakni pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman. Salah satu kelemahannya adalah berlakunya relatif singkat dan tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan.

Beberapa teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional sebagai berikut :

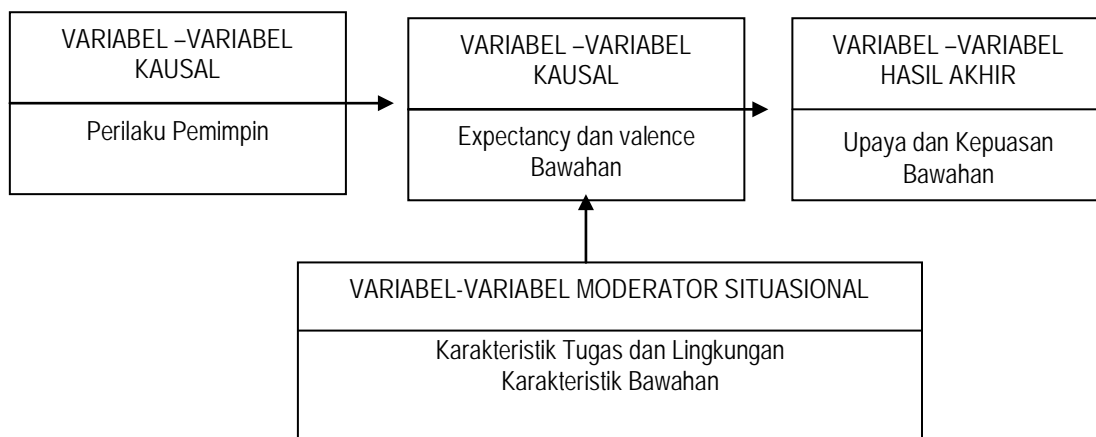
#### **2.1.1 Teori Path Goal**

Teori ini dibangun atas dasar teori kepemimpinan kelompok Ohio dan teori ekspektasi. Teori path goal ingin menjelaskan pengaruh perilaku

kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja bawahan. Evans (1970) memperkenalkan teori path goal tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. House (1971) mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel – variabel situasional. Teori path goal telah berkembang pada dua dalil penting menurut Gibson (1997):

1. Tingkah laku pemimpin efektif , sejauh mana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana kepuasan dimasa mendatang.
2. Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional, sejauh mana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif.

Teori path goal diarahkan pada masalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan menuju pencapaian tujuan. Menurut teori path goal , pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Faktor situasional mempengaruhi potensi peningkatan motivasi bawahan dan cara pemimpin meningkatkan motivasi serta memengaruhi pilihan bawahan untuk pola perilaku pemimpin tertentu. Pada tahapan selanjutnya pemimpin mempengaruhi kepuasan bawahan, seperti ditunjukkan dalam gambar 2.1 sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**HUBUNGAN KAUSAL TEORI KEPEMIMPINAN**

House and Mitchell dalam Syafar (2001) mendefinisikan perilaku pemimpin sebagai berikut:

1. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung), memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim bersahabat dalam unit kerja mereka.
2. *Directive Leadership* (kepemimpinan instruktif), Pemimpin membiarkan bawahannya mengetahui sendiri apa yang mereka dapat kerjakan, memberi bimbingan atau arahan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan.
3. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif), Pemimpin mengadakan konsultasi dengan bawahan, dan meminta saran-saran bawahan.
4. *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan), Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, melihat kemungkinan pengembangan kinerja, melakukan penekanan pada kinerja yang paling baik dan memberi keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

Bila semakin tidak terstruktur tugas-tugas, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah *directive*. Perilaku kepemimpinan *Supportive* akan efektif bila bawahan menjalankan tugas-tugas yang sangat terstruktur. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas tinggi dan hubungan rendah efektif bila tugas–tugas relatif tidak terstruktur. Tugas–tugas yang tidak terstruktur menurut anggapan teori ini lebih menantang, lebih memberi kepuasan tinggi, serta kurang menimbulkan frustrasi dan stress. Teori ini banyak mendapat banyak kritikan, salah satunya dari Yukl and Clemence (1984). Kritik teori ini adalah bahwa sedikitnya pemusatan pada aspek perilaku pemimpin dan mengabaikan aspek penting lainnya.

### **Teori Leader Member Exchange (LMX)**

Teori pertukaran pemimpin – anggota menjelaskan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan seorang bawahan (Dansereau, *et al.*, 1975). Dasar pemikiran teori ini adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan pertukaran yang sangat baik dengan sejumlah orang bawahan yang dipercayainya (“kelompok *in*”) yang berfungsi sebagai asisten atau penasihat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya (“kelompok *out*”) secara substansial. Graen *and* Cashman (1975) menyatakan bahwa hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kesesuaian pribadi dan kompetensi serta kemampuan dapat diandalkan dari bawahan. Pertukaran dyadic mengikuti rangkaian perkembangan yang berbeda bagi setiap bawahan.

Dalam hubungan pertukaran rendah terdapat tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Persyaratan yang perlu dipenuhi untuk memenuhi hubungan pertukaran rendah, bawahan hanya perlu memenuhi persyaratan peran yang formal (misalnya kewajiban, peraturan, prosedur standar dan arahan sah dari pemimpin). Dasar untuk membuat hubungan pertukaran tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi antara lain: pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, kenaikan gaji, tunjangan khusus dan dukungan serta persetujuan pribadi, kemudahan karier bawahan. Sebagai imbalan atas status, pengaruh dan tunjangan yang lebih besar, seorang bawahan yang memiliki pertukaran tinggi memiliki kewajiban dan biaya tambahan. Bawahan diharapkan untuk bekerja lebih keras, memiliki komitmen yang lebih besar kepada sasaran tugas, setia kepada pemimpin, dan berbagi sebagai tanggung jawab administratif pemimpinnya.

Pengembangan teori LMX dapat dijelaskan dalam “model siklus hidup” yang memiliki tiga kemungkinan tahapan (Graen *and* Scandura, 1987, Graen *and* Uhl-Bien, 1991). Hubungan diawali dengan sebuah tahapan pengujian awal dimana pemimpin dan bawahan saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing dan potensi sumber daya yang akan dipertukarkan dan dibangunnya harapan peran bersama. Jika hubungan berlanjut hingga tahapan kedua, pengaturan

pertukaran dibersihkan kembali, dan saling mempercayai, kesetiaan dan rasa hormat dikembangkan. Pada tahapan ketiga, pertukaran yang didasarkan pada kepentingan sendiri diubah menjadi komitmen bersama terhadap misi dan sasaran unit kerja. Menurut Graen *and* Uhl-Bien (1991), tahapan ketiga sesuai dengan kepemimpinan transformasional, sedangkan pada tahapan pertama sesuai dengan kepemimpinan transaksional.

Beberapa penelitian mengenai teori LMX telah dilakukan oleh para peneliti sejak awal tahun 1970-an. Studi yang dilakukan oleh Green *et al.*, (1996) menyelidiki bagaimana hubungan pertukaran pemimpin – anggota terpengaruh oleh variabel demografis dan organisatoris. Namun secara umum hanya terdapat sedikit penelitian mengenai kondisi situasional yang mempengaruhi perkembangan hubungan pertukaran. Sebuah eksperimen lapangan yang telah dilakukan Graen *et al.*, (1982) dan Scandura *and* Graen (1984), para pemimpin yang terlatih untuk mengembangkan hubungan pertukaran yang mendukung dengan para bawahan mereka memiliki perolehan berikutnya dalam kinerja sasaran dan kepuasan bawahan mereka. Penelitian yang dilakukan Cashman *et al.*, (1976) serta Ginsburgh *and* Schiemann (1977) menemukan bahwa hubungan dyadic kearah atas dari seseorang pemimpin mempengaruhi hubungan dyadic menurun. Seorang manajer yang memiliki hubungan pertukaran yang mendukung dengan atasannya akan lebih mungkin membuat hubungan pertukaran yang mendukung dengan bawahannya. Hubungan meningkat yang mendukung membuat seseorang manajer mampu memperoleh lebih banyak manfaat bagi bawahan dan memudahkan kinerja mereka dengan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

Teori LMX lebih banyak deskriptif daripada preskriptif, karena menjelaskan sebuah proses khas pembuatan peran oleh para pemimpin, namun tidak memerinci pola hubungan pertukaran ke bawah dengan berbagai bawahan. Penelitian di Jepang menemukan bahwa suatu hubungan ke atas yang menguntungkan memberi prediksi tentang tingkat kemajuan seorang manajer dalam organisasi (Wakabayashi *and* Graen, 1984). Ketidakjelasan teori ini adalah mengenai alasan keinginan untuk mempunyai kelompok *in* dan kelompok *out* yang dibedakan secara tajam.

Sebuah kelompok in yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim di antara para bawahan dari kelompok *out* (McClane, 1991).

Dienesch and Liden (1986) menyarankan bahwa teori LMX harus diperluas agar dapat memasukkan proses – proses yang menyangkut atribut yang menjelaskan bagaimana para pemimpin menginterpretasikan tindakan anggota dan para anggota menginterpretasikan tindakan pemimpin.

## **2. 2 Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Burns (Syafar, 2001) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu sama lainnya kearah moral dan motivasi yang tinggi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian, dan rasa kemanusiaan, bukan membangkitkan sikap emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan atau kebencian. Bila dikaitkan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow, maka kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk mendorong tingkatan kebutuhan bawahan kearah hirarki yang lebih tinggi. Burns (Syafar, 2001), kepemimpinan transformasional sebagai proses pengaruh di antara individu pada tingkat mikro, dan sebagai proses mobilisasi tenaga untuk merubah system social dan kelembagaan pada tingkat makro. Pada analisis tingkat makro, kepemimpinan transformasional berkaitan dengan pembentukan pengungkapan, penegasan, dan pendamaian diantara kelompok yang bertikai dalam rangka peningkatan motivasi individu. Pertentangan di antara kelompok pada hakikatnya dapat menyulitkan para pemimpin, akan tetapi di pihak lain situasi seperti itu bias dimanfaatkan untuk memobilisasi dan mengarahkan kepada situasi tukar pikiran, sehingga tujuan kelompok dapat dicapai.

Bass *and* Avolio (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari

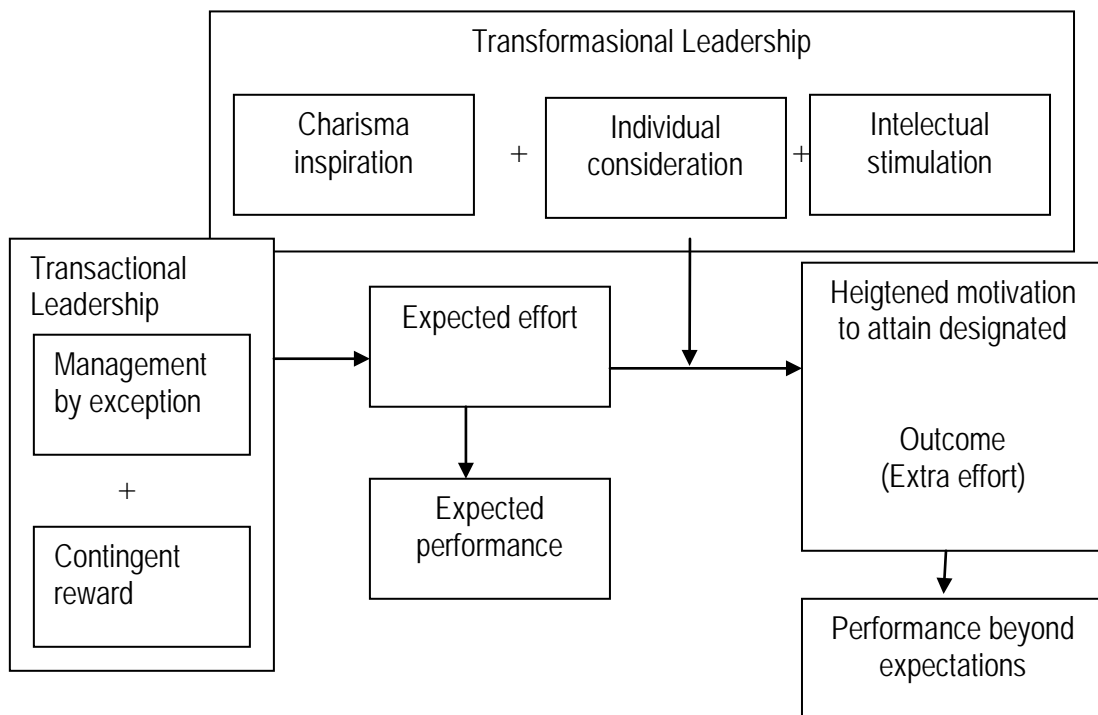
tingkatan rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakan sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.

Kepemimpinan transformasional merupakan kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran bawahan untuk peningkatan kinerja dengan mengembangkan dan menaikkan kebutuhan mereka dan mendorong peningkatan perhatian terhadap kemajuan organisasi melebihi dari kepentingan pribadi (Bycio, *et al.*, 1995). pribadi.

Menurut Bass *and* Avolio (1990) kepemimpinan transformasional memiliki tiga dimensi yaitu (a) *Charismatic* (memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi dan kepercayaan pada pengikut), (b) *Individual Consideration* (tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan), (c) *Intellectual stimulation* (memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji kembali permasalahan lama dengan cara baru). Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yaitu: (a) *Contingent reward* (tingkat kesediaan pemimpin memberi imbalan terhadap kinerja yang dilakukan bawahan, (b) *Management by exception* yaitu tingkat perhatian bawahan jika terjadi kegagalan.



Perbedaan kepemimpinan transformasional dan transaksional dijelaskan Bass *and* Avolio (1990) sebagai berikut:



**Gambar 2.2**

**PERBEDAAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa ada kemiripan antara pemimpin transformasional dengan pemimpin kharismatik terutama dari sudut pandangan bawahan, yaitu dari segi pemilikan sejumlah kekuasaan dan pengaruh. Bawahan mengidentifikasi pemimpin dan misinya, serta memandang pemimpinnya yang ideal. Pemimpin seperti ini dapat membangun kepercayaan dan kejujuran bawahan. Pemimpin transformasional meningkatkan inspirasi bawahannya untuk melaksanakan apa yang dapat diselesaikan melalui usaha tambahan. Pemimpin transformasional dapat membantu bawahan untuk melihat kesempatan dalam situasi yang mengancam dan mengatasi persoalan yang nampaknya sulit dipecahkan. Howell (1988) menyatakan bahwa secara personal,

charisma tidak bekerja untuk mengemangkan bawahan menjadi pemimpin. Pada kenyataannya pemimpin kharismatik enggan memberi wewenang kepada bawahannya, karena pemberian wewenang dapat mengancam kedudukan atau status kepemimpinannya.

Gibson (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan imbalan internal. Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi pengikutnya dengan merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Menurut Kanungo dan Mendonca (Thobroni: 2005) sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Pemimpin transformasional meningkatkan kemampuan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri dan berfungsi sebagai pribadi yang mandiri. Kanungo dan Mendonca (Thobroni: 2005:40) menyimpulkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang etikal.

### **2. 3 Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis merupakan gagasan ambigu yang meliputi beragam elemen yang berbeda. Perlu pembedaan antara etis dari seorang pemimpin dengan etika dari jenis perilaku kepemimpinan tertentu (Bass and Steidlemeir,1999). Para pemimpin yang terkenal biasanya memiliki campuran antara kekuatan dan kelemahan dalam hubungannya dengan kriteria ini. Penilaian mengenai etika dari sebuah keputusan atau tindakan tertentu biasanya mempertimbangkan tujuan (akhir), batasan di mana perilaku itu konsisten dengan standar moral, dan konsekuensi untuk diri sendiri dan orang lain (hasil). Standar moral yang digunakan untuk

mengevaluasi caranya meliputi batasan di mana perilaku pemimpin melanggar undang – undang dasar masyarakat, menyangkal hak orang lain, membahayakan kesehatan dan kehidupan orang lain atau melibatkan upaya perilaku yang biasanya tidak etis. (Yukl, 2001)

Burn (Yukl, 2001 1) telah memformulasikan sebuah teori mengenai kepemimpinan yang mengubah dari penelitian deskriptif para pemimpin politis. Peran kepemimpinan utama adalah meningkatkan kesadaran mengenai masalah etis dan membantu orang menyelesaikan nilai-nilai yang berkonflik. Para pemimpin berusaha untuk meninggikan kesadaran dari para pengikut dengan menarik idealisme dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, kedamaian, humanitarisme dan bukan emosi dasar seperti ketakutan, kerakusan, kecemburuan atau kebencian. Kepemimpinan yang mengubah adalah suatu proses pengaruh antar individual, juga sebuah proses memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan institusi reformasi. Kepemimpinan yang mengubah tidak hanya melibatkan peningkatan moral dari masing-masing pengikut, tetapi juga upaya kolektif untuk mencapai reformasi sosial.

Etika menyentuh kepemimpinan pada sejumlah titik waktu. Pemimpin transformasional mendorong kebajikan moral ketika mereka berusaha untuk mengubah sikap dan perilaku dari para pengikut. Pemimpin kharisma juga memiliki komponen etis, artinya bahwa pemimpin etis dianggap menggunakan kharisma secara sosial konstruktif untuk melayani orang lain. Pemimpin yang tidak etis lebih mungkin menggunakan kharisma mereka untuk menambah pengaruh para pengikut yang diarahkan ke tujuan melayani diri sendiri.

Etika mempengaruhi para pengikut adalah perhatian utama teori kepemimpinan transformasional dan karismatik. Kebanyakan teori ini melibatkan pengaruh pemimpin yang besar atas sikap dan perilaku pengikut. Beberapa pendukung teori ini adalah Stephens, D'Intino *and* Victor (1995), White and Wooten (Yukl, 2001) yang berusaha memperjelas kriteria untuk menentukan kapan jenis kepemimpinan ini adalah etis.

## **2. 4 Kepemimpinan Pelayan**

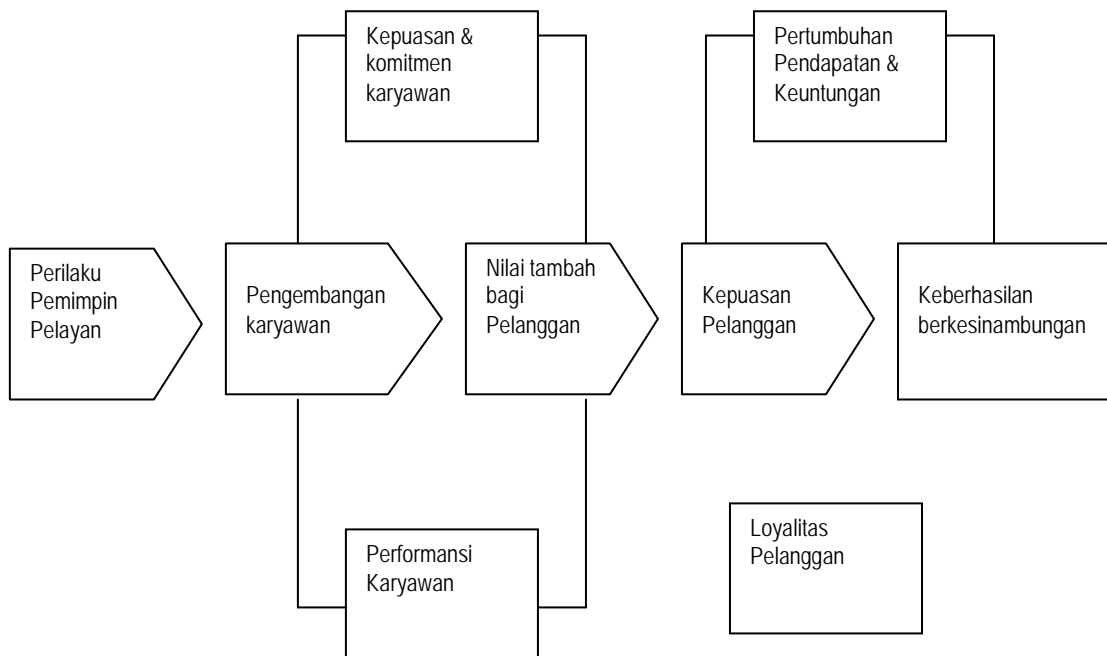
Kepemimpinan pelayan adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar (Lantu. Et al.,2007).

Kepemimpinan berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Spears, 1995). Fokus utama dari kepemimpinan pelayan adalah cara mengembangkan pemimpin pihak lain (pengikut, komunitas internal dan eksternal), bukan hanya untuk mementingkan diri sendiri.

Tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain dan ini merupakan motivasi utama kepemimpinan (Russell *and* Stone, 2002). Konsep kepemimpinan pelayan menekankan pentingnya manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan, sehingga pemimpin menganggap bahwa pemberdayaan dan pengembangan pengikut adalah amanah yang harus dipenuhinya.

Prioritas utama tujuan organisasi bukan pada profit atau ukuran – ukuran kinerja lainnya, namun menitikberatkan pada pengembangan karyawan.

Dampak pengembangan karyawan ini akan menciptakan keberhasilan jangka panjang perusahaan secara berkesinambungan.



**Gambar 2.3**  
**MODEL PERILAKU DAN FOKUS UTAMA DARI PEMIMPIN PELAYAN**

Tindakan pemimpin yang secara aktif mengembangkan karyawan akan mendorong terciptanya kepuasan kerja dan meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya secara signifikan. Pengembangan karyawan juga memberikan dampak yang signifikan pada produktivitas kerja karyawan dan kinerja karyawan. Pengembangan karyawan dilakukan dengan berbagai cara antara lain:

- Memberikan pelatihan terhadap suatu tugas atau keahlian tertentu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- Memberikan pelatihan terkait dengan peningkatan profesionalitas dan kompetensi karyawan yang mencakup *hard skills* maupun *soft skills*.
- Menegakkan dan memberikan keteladanan yang bertujuan mendorong peningkatan disiplin diri, profesionalitas serta integritas karyawan.
- Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

- Mendengarkan secara empati berbagai persoalan yang dihadapi, dan memberikan bantuan serta alokasi sumber daya untuk memecahkan persoalan.
- Melakukan *job enrichment*, *job rotation* dan membentuk tim kerja di berbagai departemen yang ada.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki performansi kerja yang baik, akan terus berusaha melayani pelanggan dengan segenap hatinya. Karyawan akan berusaha menyelaraskan visi pribadinya ke dalam visi perusahaan. Perilaku karyawan tersebut akan mengarah pada terciptanya nilai tambah yang diwujudkan dalam bentuk produk dan jasa prima kepada pelanggan maupun efisiensi kerja di perusahaan. Dampaknya, perusahaan akan dapat mengurangi biaya operasional sehingga berpengaruh juga pada harga dan layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Kepuasan yang diperoleh pelanggan akan menciptakan loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap produk perusahaan. Pelanggan yang puas dan loyal adalah promosi yang efektif bagi perusahaan. Penambahan jumlah pelanggan serta peningkatan volume pembelian pelanggan yang terpuaskan akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Proses keberhasilan untuk meningkatkan pendapatan dan profit perusahaan akan terjadi secara terus menerus atau berkesinambungan.

#### **2.4.1 Karakteristik Pemimpin Pelayan**

Berbagai pandangan tentang karakteristik pemimpin pelayan dikemukakan oleh para peneliti, namun demikian masih banyak terdapat perbedaan dalam mendeskripsikan pemimpin pelayan. Beberapa peneliti yang telah berusaha menjelaskan tentang karakteristik pemimpin pelayan antara lain Spears (1995), Laub (1999), and Patterson (2003). Karakteristik pemimpin pelayan menurut Larry Spears (1995) sebagai berikut:

##### **1. Mendengarkan**

Pemimpin pelayan mengembangkan kemampuan dan komitmen untuk mengenali serta memahami secara jelas kata-kata yang disampaikan

orang lain. Mereka berusaha merespon setiap keluhan dan mencari tahu apa yang ada dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.

2. Empati

Pemimpin pelayan berusaha memahami dan memberikan empati kepada orang lain serta menjadi pendengar yang ahli.

3. Menyembuhkan

Kekuatan besar seorang pemimpin pelayan adalah kemampuannya menyembuhkan diri sendiri dan orang lain. Pemimpin pelayan mampu memberikan kesembuhan bagi orang-orang yang berhubungan dengan mereka, terutama dalam aspek emosional.

4. Kesadaran diri

Kesadaran diri seorang pemimpin pelayan akan membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal.

5. Persuasif

Ciri khas seorang pemimpin pelayan adalah kemampuan diri untuk mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan yang berasal dari kedudukan formal dalam membuat keputusan di organisasi.

6. Konseptualisasi

Pemimpin pelayan berusaha untuk terus meningkatkan kemampuan dirinya dalam melihat suatu masalah dari perspektif yang melampaui realitas masa lalu dan saat ini. Pemimpin pelayan terus membuka dan mengembangkan wawasan serta pemikirannya hingga dapat mencakup pemikiran konseptual yang mempunyai landasan yang lebih luas.

7. Memiliki Visi

Kemampuan memiliki visi adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin pelayan dapat memahami pelajaran dari masa lalu, realitas masa sekarang dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa datang.

8. Kemampuan melayani

Pemimpin pelayan berusaha segenap upaya untuk mengarahkan agar semua yang ada dalam organisasi memainkan peranan penting dalam menjalankan organisasi tersebut dengan mengarah kepada kebaikan masyarakat yang lebih besar.

9. Komitmen pada pertumbuhan individu

Pemimpin pelayan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, profesional, dan spiritual setiap individu dalam organisasi di mana ia berada.

10. Membangun komunitas

Pemimpin pelayan berusaha untuk membangun suatu hubungan yang erat diantara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi.

Pandangan lain tentang kepemimpinan pelayan dikemukakan oleh Laub (1999), yaitu sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi sang pemimpin. Definisi ini kemudian diperluas, sehingga kepemimpinan pelayan merupakan upaya mendorong adanya penghargaan dan pengembangan individu, pengembangan komunitas, praktik-praktik autentisitas. Suatu kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengikutnya, serta pendistribusian kekuasaan dan status untuk kebaikan semua orang, keseluruhan organisasi, serta pihak-pihak lain yang dilayani organisasi.

Kepemimpinan pelayan membutuhkan adanya pola pikir atau paradigma yang melihat pemimpin, kepemimpinan, dan pengikut melalui suatu cara yang berbeda dari pemikiran yang ada sebelumnya. Kepemimpinan pelayan merupakan paradigma yang mempertajam pemahaman kita tentang kepemimpinan. Dengan demikian kepemimpinan pelayan bukan sebuah gaya kepemimpinan, meskipun hal itu sering digambarkan dalam teks – teks teori kepemimpinan. Kepemimpin pelayan hanya memfokuskan dan mengutamakan pada kepentingan pengikut atau anggota organisasi serta mementingkan pemenuhan kepentingan pihak lain dibandingkan dirinya sendiri. Menurut Harvey (Pesiwarissa dan Rumahorbo, 2007) urutan prioritas seorang pemimpin pelayan sebagai berikut:

1. Pengembangan dan pertumbuhan pengikut



2. Pelayanan kepada pelanggan
3. Pengembangan komunitas dan masyarakat sekitar
4. Pengembangan organisasi

Berdasarkan pada karakteristik pemimpin pelayan yang telah dijabarkan dan dikemukakan oleh para peneliti, maka dapat kita ringkas dan operasionalisasikan lebih rinci sebagai berikut:

**TABEL 2.1**  
**OPERASIONALISASI KARAKTERISTIK PEMIMPIN PELAYAN MENURUT JIM LAUB (1999)**

| Karakteristik                                       | Operasionalisasi Karakteristik Pemimpin Pelayan   |
|---|---|
| Menghargai Orang Lain (Value People)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempercayai orang lain</li> <li>• Melayani kebutuhan orang lain dahulu dibandingkan kebutuhan pribadi</li> <li>• Ramah dan banyak mendengarkan orang lain secara empati</li> </ul>   |
| Mengembangkan Orang lain (Develop People)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi kesempatan pada pengikut untuk belajar dan berkembang</li> <li>• Menjadi teladan terhadap perilaku yang diinginkan</li> <li>• Mengembangkan orang lain dengan cara mendorong, mendukung, dan melayaninya.</li> </ul> |
| Membangun komunitas (Build Community)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun hubungan personal yang kuat</li> <li>• Berkolaborasi dengan orang lain dalam pekerjaan</li> <li>• Menghargai perbedaan-perbedaan yang ada</li> </ul>   |
| Memperlihatkan Authentisitas (Display Authenticity) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bertanggung jawab dan terbuka kepada orang lain</li> <li>• Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar dari orang lain</li> <li>• Mempertahankan integritas dan sifat dapat dipercaya</li> </ul>                              |
| Memberikan Kepemimpinan (Provide Leadership)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan perspektif masa depan kepada para pengikut</li> <li>• Mengambil inisiatif</li> <li>• Mengklarifikasi tujuan – tujuan yang sesuai</li> </ul>   |
| Berbagi Kepemimpinan (Share Leadership)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memfasilitasi pembentukan visi bersama</li> <li>• Berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian kepada pengikut</li> <li>• Berbagi status dan mempromosikan orang lain.</li> </ul>   |

Sumber: Pesiwarissa dan Rumahorbo (2007)

Laub (1999) menyatakan bahwa bila organisasi dipimpin oleh para pemimpin pelayan, maka organisasi itu akan menjadi sebuah organisasi yang sehat (*healthy organization*).

## 2.5 Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahan) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2005:6). Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.

Perbedaan antara kepemimpinan transaksional, transformasional dengan kepemimpinan spiritual ditunjukkan pada Tabel 2.2 :

**Tabel 2.2**  
**PERBEDAAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN SPIRITUAL**

| Uraian                           | Kepemimpinan Transaksional  | Kepemimpinan Transformasional   | Kepemimpinan Spiritual   |
|----------------------------------|---|---|--|
| Hakekat kepemimpinan             | Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)  | Amanat dari sesama manusia  | Ujian, amanat dari Tuhan dan Manusia   |
| Fungsi kepemimpinan              | Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan      | Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan        | Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal sholeh (altruistik) |
| Etos Kepemimpinan                | Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan / posisi yang lebih | Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik | Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pemrih apapun                                       |
| Sasaran tindakan kepemimpinan    | Pikiran dan tindakan yang kasat mata  | Pikiran dan hati nurani   | Spiritualitas dan ahati nurani   |
| Pendekatan kepemimpinan          | Posisi dan kekuasaan  | Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi                                    | Hati nurani dan keteladanan  |
| Dalam mempengaruhi yang dipimpin | Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional             |   | Keteladanan, mengilhami, membangkitan, memberdayakan, memanusiakan   |
| Cara mempengaruhi                | Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan                         | Memenangkan jiwa dan membangun karisma  | Memenangkan jiwa, membangkitkan iman   |
| Target kepemimpinan              | Membangun jaringan kekuasaan  | Membangun kebersamaan   | Membangun kasih, menebar kebaikan dan penyalur rahmat Tuhan  |

Sumber: Thobroni (2005)

Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, dan kerendahan hati.

Penelitian yang dilakukan Fry, Vitucci, Cedillo (2005), menguji model kausal spiritual leadership theory dengan hipotesis : terdapat hubungan positif antara kualitas spiritual leadership, spiritual survival dengan komitmen dan produktivitas organisasi. Kesimpulan penelitian Memberikan dukungan yang kuat terhadap spiritual leadership theory dan pengukurannya. Terdapat hubungan yang positif antara kualitas spiritual leadership, spiritual survival dengan komitmen dan produktivitas organisasi. Spiritual leadership theory merupakan paradigma baru bagi teori kepemimpinan, penelitian dan praktek yang dapat memperluas teori transformasional dan karismatik melalui etika dan nilai – nilai berdasar teori – teori.

Penelitian yang dilakukan Hennesey (1998) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Koene, *et al.*, (2002), menguji gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap dua pengukuran kinerja finansial dan tiga iklim organisasi pada 50 toko supermarket di Netherlands. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan lokal berpengaruh terhadap kinerja finansial dan iklim organisasi. Kepemimpinan kharismatik dan perilaku konsideransi mempunyai dampak terhadap iklim dan kinerja finansial. Kepemimpinan yang berorientasi tugas tidak mempunyai dampak terhadap kinerja finansial atau iklim organisasi, di toko besar maupun kecil.

Penelitian yang dilakukan Brodbeck, *et al.*, (2002) tentang kepemimpinan di Jerman menyimpulkan bahwa pemimpin yang efektif memiliki ciri orientasi terhadap kinerja yang tinggi, rendah hubungan, rendah proteksi diri, rendah orientasi terhadap tim, tinggi orientasi terhadap otonomi, dan tinggi orientasi pada partisipasi. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi tinggi pada struktur inisiasi, dan orientasi rendah pada konsiderasi atau hubungan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004) tentang dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui survei pada 84 manufaktur dan organisasi jasa di Taiwan menyimpulkan bahwa kepemimpinan dengan budaya inovasi berpengaruh positif terhadap

komitmen organisasi. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta budaya birokrasi.

Penelitian yang dilakukan Rokhman dan Harsono (2002) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional pada komitmen organisasi dan kepuasan bawahan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan tambahan efek kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen dan kepuasan bawahan.

Penelitian yang dilakukan Daniel (2003) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di perusahaan multinasional telekomunikasi menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara empat kerangka kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Muchiri (2002) tentang efek gaya kepemimpinan pada perilaku anggota organisasi dan komitmen di perusahaan Kereta api Indonesia di Yogyakarta menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional positif dan signifikan menjelaskan perilaku anggota organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi demikian halnya dengan kepemimpinan transaksional yang berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan Chait (1998) tentang komitmen pekerjaan, menyimpulkan bahwa inti dari semua organisasi memerlukan komitmen orang-orang dan organisasi tergantung pada komitmen organisasi dari para karyawannya. Chait (1998) juga menyimpulkan bahwa hubungan antara komitmen dan hasil organisasi kecil.

Penelitian yang dilakukan Kuei Mei (2003) tentang model persamaan struktural perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada klub kesehatan di Taiwan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara praktek-praktek kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

# **BAB 3**

## **3. KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ISLAMI**

Sejalan dengan perspektif Islam tentang konsep atau teori kepemimpinan, meskipun tujuan hakiki yang ingin dicapai teori konvensional berbeda, namun terdapat pula adanya kesamaan. Menurut Ralph M. Stogdill dalam Stoner (1996) bahwa terdapat definisi kepemimpinan yang hampir ada kesamaan para ahli manajemen sumber daya manusia, maka orang berusaha mendefinisikan konsep tersebut., menurut Stoner (1996) kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Robbins (1996) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Dari beberapa definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan tersebut.

Teori - teori Kepemimpinan.

1. *Study-study OHIO State*, penelitian tentang perilaku kepemimpinan bahwa karakter kepemimpinan paling sedikit "Moderat Consideration" artinya bahwa Consideration itu mendukung dan memperhatikan bawahan.

2. *Studi-study Michigan*, mengidentifikasi hubungan antara perilaku pimpinan, proses kelompok dan ukuran-ukuran kinerja kelompok. Penelitian diringkas oleh Likert (1967) ada tiga perilaku kepemimpinan:
  - a. Task-oriented Behavior para manajer efektif yang berorientasi ke tugas hasil penelitian sama dengan Studi Michigan pada initiating spincture dan OHIO State.
  - b. Relationship oriented Behavior, hasil penelitiannya manajer yang efektif lebih penuh perhatian (Considerate) mendukung dan membantu para bawahan.
  - c. Partisipatif dengan Likert manajer menggunakan secara ekstensif supervisi, di mana penelitian dari University Of Michigan mengatakan bahwa partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan dan kinerja lebih tinggi.
3. *Teori Path goal*, hasil penelitian tentang kepemimpinan menjelaskan bagaimana perilaku kepemimpinan mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan tergantung kepada aspek-aspek situasi karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Menurut Davis (2001) didefinisikan empat perilaku kepemimpinan yaitu: *Supportive Leadership, Directive Leadership, Partisipatif Leadership Achievement Leadership*.
4. Teori X and Y, mengindikasikan bahwa teori X menjelaskan premis-premis sebagai berikut : Mc.Gregor dalam Hamid, (2001)
  - a. Perusahaan bertanggung jawab atas pengaturan unsur-unsur produktivitas.
  - b. Terhadap para pekerja, perusahaan berkewajiban memberi motivasi, memperhatikan tingkah laku,

dan membimbing pekerja sehingga sejalan dengan tuntutan organisasi.

- c. Sekiranya hal ini diperhatikan oleh pihak badan perusahaan, maka para pekerja akan bersikap negatif atau berseberangan dengan tuntutan organisasi, oleh karena itu demi kebaikan organisasi, mereka perlu dipuaskan melalui pemberian imbalan, pemberian sangsi, dan prestasinya dihargai.
- d. Secara alamiah pekerja tidak menyukai pekerjaan, sehingga ia mengeluarkan kemampuan minimal dalam bekerja.
- e. Pekerja bisa memiliki ambisi yang rendah / kecil.
- f. Biasanya pekerja terpusat pada dirinya dan kurang peduli terhadap organisasi.
- g. Pekerja cenderung menantang perubahan.
- h. Pekerja cenderung tidak jujur.

Teori ini memberi penekanan pada aspek kerja dan produktivitas yang banyak mengorbankan nilai-nilai kemanusiaan. Tetapi para pekerja menentang keras ide-ide manajemen ilmiah dengan menawarkan era hubungan kemanusiaan sebagai alternative. Setelah dimulai era kejayaan pendekatan kemanusiaan dalam manajemen, maka Mc. Gregor meluruskan ide-idenya dalam teori X dengan teori Y yang didasarkan atas premis-premis sebagai berikut :

- a. Perusahaan bertanggung jawab atas pengaturan unsur-unsur produktivitas.
- b. Penggunaan kemampuan fisik dan intelektual dalam pekerjaan merupakan hal yang alami. Karenanya pekerja pada umumnya tidak membenci pekerjaan dan tidak condong padanya, tetapi pekerjaan mungkin menjadi sumber kepuasan dan kesenangan yang dilakukan secara sukarela, atau

- bisa saja menjadi sumber kesengsaraan.
- c. Tekanan-tekanan dari luar dan pemberian sangsi bukanlah satu-satunya cara memotivasi pekerja agar memaksimalkan kerja untuk merealisasikan tujuan. Sebab pekerja dapat mengerahkan kemampuan dan mengasah diri secara mandiri.
  - d. Konsisten pada tujuan merupakan salah satu hasil dari penyediaan imbalan. Jenis imbalan yang paling penting seperti pemuasan terhadap tuntutan-tuntutan hingga kebutuhan aktualisasi diri merupakan hasil langsung dari tenaga yang dikeluarkan untuk merealisasikan tujuan.
  - e. Pekerja biasa dapat belajar dalam situasi kondusif yang membutuhkan tanggung jawab dan usaha. Maka menjauhi tanggung jawab, menurunnya tingkat ambisi, penekanan pada rasa aman dan mantap, dan menjauhi kesalahan, pada umumnya merupakan hasil pengalaman dan bukan ciri-ciri khusus yang diwariskan pada individu.
  - f. Kemampuan untuk menampilkan kreatifitas dan temuan-temuan pada tingkat tinggi dalam menyelesaikan pada masalah-masalah kerja tersebar dalam skala besar di antara para pekerja, dan bukan terfokus pada kelompok terkecil.
  - g. Kehidupan perindustrian modern mempergunakan potensi fisik dan intelektual individu dalam kapasitas yang terbatas.

Teori X ini menekankan peran kepemimpinan perusahaan dalam memberikan motivasi yang muncul karena tujuan, dan dari cara bersikap toleran terhadap para pekerja dengan memberikan kepuasan atas kebutuhannya melalui perealisasi tujuan organisasi secara bersama-sama, maka para pimpinan hendaknya mengkompromikan teknik-teknik kerja sehingga



semua pihak sependapat dengan tujuan organisasi dan tujuan para pekerja, juga hendaknya pimpinan menciptakan situasi yang membantu pemenuhan kebutuhan individu serta pengembangannya. Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa teori X dan Y memberikan dorongan untuk mencari cara yang terbaik dalam mengelola sumber daya manusia. Teori X menggunakan asumsi – asumsi sebagai berikut :

1. Pada umumnya orang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari pekerjaan.
2. Pada umumnya pekerja tidak menyukai pekerjaan, maka manajer harus mengendalikan, mengarahkan, memaksa, dan mengancam pekerja agar mereka mau bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Pada umumnya orang lebih suka diarahkan, dipimpin, menghindari tanggung jawab, dan hanya sedikit mempunyai ambisi.

Sedangkan asumsi-asumsi teori Y adalah sebagai berikut :

1. Pada umumnya orang suka bekerja, dan menyukai pekerjaan. Bekerja merupakan bagian dari kehidupan, dan bekerja tak ubahnya seperti bermain.
2. Pada umumnya pekerja ingin bertanggung-jawab dan memiliki motivasi untuk mencapai tujuan.
3. Pada umumnya orang akan berusaha mencapai tujuan jika dirinya akan memperoleh penghargaan yang sesuai dengan prestasi yang mereka capai.
4. Pada umumnya orang mempunyai kemampuan kreatifitas (inovasi) dan ingin terlibat dalam menyelesaikan masalah organisasi.

Kepemimpinan dapat menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara hidup untuk memperoleh berkarya, bertetangga dan bermasyarakat dan bahkan bernegara. Kiranya keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung

dari mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut, bahkan tentunya dapat diterima sebagai suatu "trueisme" apabila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan terhadap keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya.

Sejauh ini penelitian penelitian yang bersumber pada kepemimpinan (*stylistic approach*) pada umumnya memusatkan perhatiannya pada perbandingan antara perilaku demokratis dan perilaku otokratik. Oleh karena itu penelitian dibidang ini dianggap kurang konsisten dan tidak dapat menggambarkan superioritas universal dari sudut kepemimpinan. Terutama kepemimpinan demokratis, maka beberapa ahli mulai memusatkan perhatiannya pada pendekatan lain, yaitu pendekatan situasional (Dessler, 1996). Pendekatan situasional ini menggambarkan perilaku seorang pimpinan dalam mengambil keputusan lebih terfokus pada perubahan atau perkembangan situasi yang terjadi dengan demikian maka dilakukan tindakan adaptif atau penyesuaian-penyesuaian seperlunya.

### **3. 1. Kepemimpinan Islami**

Kepemimpinan atau leadership dalam bahasa Arab disebut dengan *khilafah, imarah, ziamah, dan imamah* . Secara etimologi kepemimpinan berarti gaya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin itu sendiri. Sedangkan secara terminologi ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan (*leadership*). Menurut Davis and Newstrom ( 2001) bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk membujuk orang lain agar dapat mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk mentransformasikan potens yang terpendam menjadi

kenyataan. Adapun kepemimpinan menurut Stoner (2000 ) adalah proses upaya pengarahan yang mempengaruhi aktifitas berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok. Sedangkan kepemimpinan menurut Robbins (2000) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang dalam suatu kelompok kearah tercapainya tujuan tertentu.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi Kepemimpinan mempunyai tiga unsur yaitu : 1. Adanya tujuan yang menggerakkan manusia, 2. Adanya sekelompok orang , 3. Adanya pemimpin yang mengarahkan dan memberikan pengaruh kepada manusia. 4. Adanya sistem dan mekanisme kepemimpinan, 5. Adanya visi dan misi (Thariq dan Faisal dalam Habiburrohim, 2005).

### **3. 2. Gaya / Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Tipe atau gaya kepemimpinan seseorang berbeda-beda tergantung pada karakter dan watak para pemimpin, tujuan dan jenis organisasi yang dipimpin, tuntutan situasi sosial yang dipimpin dan lain sebagainya. Adapun tipe atau gaya kepemimpinan secara umum dapat dikelompokkan menjadi lima, yaitu : (Zainudin dan Mustaqim, 2005 :12)

1. Otokratis yaitu gaya kepemimpinan dengan memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus berlangsung dan kurang mau memperhatikan kritik dari bawahannya.
2. Militeristik, yaitu gaya kepemimpinan dengan menggunakan model militer (komando) dan biasanya perintah pemimpin harus ditaati secara mutlak.
3. Paternalistik, yaitu gaya kepemimpinan selalu menganggap yang dipimpin tidak pernah dewasa. Oleh karena itu pemimpin jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif

dan mengambil keputusan.

4. Kharismatik, yaitu gaya kepemimpinan dengan lebih menonjolkan pada figur pemimpinnya, biasanya punya banyak pengikut dan mereka mau bekerja apa saja yang diperintahkan.
5. Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang pemimpinnya berusaha mensinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi.

Pengertian kepemimpinan dalam perspektif Islam menurut Nawawi (1993 : 35) dibagi menjadi dua yaitu pengertian spiritual Islam dan pengertian empiris.

Kepemimpinan menurut pengertian spiritual Islam adalah kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik dilakukan secara bersama-sama maupun perseorangan, dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui Rosul-Nya Muhammad SAW.

Sedangkan kepemimpinan menurut pengertian Empiris adalah kegiatan yang dilakukan oleh manusia dalam kehidupan suatu masyarakat sebagai usaha mewujudkan kebersamaan (sosialitas), dengan demikian dapat diidentifikasi sebagai berikut : (Nawawi, 1993)

1. Dalam kepemimpinan selalu berhadapan dua belah pihak Pihak pertama disebut pemimpin dan pihak lainnya adalah orang-orang yang dipimpin. Jumlah pemimpin tentunya lebih sedikit dari pada yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan gejala sosial, yang berlangsung sebagai interaksi antar manusia di dalam kelompoknya, baik berupa kelompok besar yang melibatkan banyak orang, maupun kelompok kecil dengan jumlah orang yang terlibat di dalamnya sedikit.

2. Kepemimpinan sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu menunjukkan jalan, mengepalai dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam adalah kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai ajaran Islam dalam mengelola suatu organisasi, seperti sifat *amanah* (dapat dipercaya), "*adalah* (keadilan), *syura'* (musyawarah) dan lain sebagainya (Tasmara, 1995).

Adapun paradigma kepemimpinan dalam Islam terdiri dari dua bagian yaitu : (Tasmara, 1995)

- a. Paradigma legal formalistik, yaitu kepemimpinan yang dilakukan oleh orang muslim, azas-azas yang yang digunakan juga Islam, simbol-simbol yang dipakai juga mencerminkan Islam. Hal ini terlepas apakah caranya dalam memimpin itu berpegang pada prinsip-prinsip bila dasar keislaman atau tidak.
- b. Paradigma esensial substansial, yaitu kepemimpinan yang didalamnya terdapat nilai-nilai Islam yang dipraktekkan dalam mengelola subuah organisasi, seperti menjaga sifat amanah, kejujuran, keadilan, musyawarah, keikhlasan, tanggung jawab, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan tanpa melihat apakah orang-orang yang terlibat di dalamnya muslim atau non muslim.

Dalam pandangan Islam kepemimpinan merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung-jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinya saja tetapi juga akan dipertanggung-jawabkan di hadapan Allah SWT. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an S.23 (Al-Mu'minin : 8 – 11 ) yang berbunyi :





Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa orang yang beriman dan bertakwalah kepada Allah agar supaya bersama orang-orang yang benar.

Dalam suatu hadist Rusulullah SAW. Bersabda :

" Hendaklah kalian jujur (benar) karena kejujuran mengantarkan kepada kebaikan, dan kebaikan akan mengantarkan ke dalam surga. Seseorang yang selalu berusaha untuk jujur akan dicatat oleh Allah SWT sebagai orang yang jujur dan jauhilah oleh kamu sekalian dusta, karena dusta akan mengantarkan pada kejahatan, dan kejahatan akan mengantarkan kedalam neraka, dan seseorang yang selalu berdusta akan dicatat oleh Allah SWT sebagai pendusta ( HR. Bukhori).

b. *Amanah* adalah memiliki penuh tanggung jawab, bisa dipercaya, dan memiliki kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban . Hal ini ditampilkan dalam keterbukaan , kejujuran , pelayanan yang optimal, ihsan (berbuat yang terbaik dalam segala hal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat). Dengan amanah maka akan terhindar tindakan kolusi, korupsi, dan manipulasi serta akan dapat memberikan kepercayaan penuh dari para anggotanya atau orang lain sehingga program-program kepemimpinan akan dapat dukungan optimal dari para anggota yang dipimpinnya. Al-Qur'an S. 32 (Al-Mu'minin : 8 ), yang berbunyi :



Artinya; Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.

Dalam sebuah hadist yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari Rosulullah SAW bersabda :

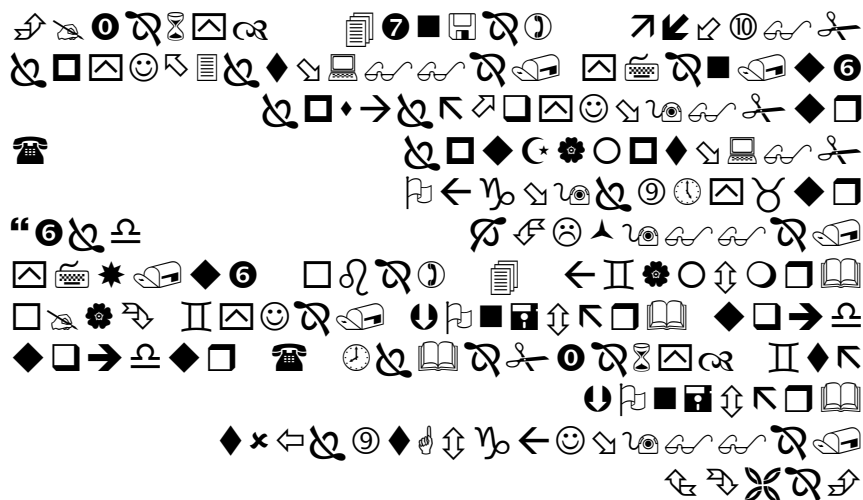
“ Kullukum ro'in wakullukum mas'uulun li- ro'yatih “

artinya bahwa kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin (kalian) akan diminta pertanggungjawaban dihadapan Allah SWT” (HR Imam Bukhari)

Dalam hadist lain yang diriwayatkan oleh Ad-Dailami Rosulullah SAW bersabda yang artinya :

“Bahwa amanah akan menarik rezeki dan sebaliknya khianat akan mengakibatkan kefakiran”

c. *Fathonah* adalah cerdas atinya mampu menyelesaikan masalah, memiliki kemampuan mencari solusi, dan memiliki wawasan yang luas. Pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat, dan cepat ketika menghadapi masalah-masalah yang terjadi dalam kepemimpinannya. Mengingat agama islam diturunkan untuk semua manusia dan juga sebagai rahmat bagi alam semesta, oleh karenanya hanya pemimpin yang cerdas akan mampu memberikan petunjuk, nasehat , bimbingan, pendapat, dan pandangan bagi umat manusia dalam memahami firman-firman Allah SWT. Dalam Al-Qur'an S. 16 (Al-Nahl : 125) Allah SWT berfirman :

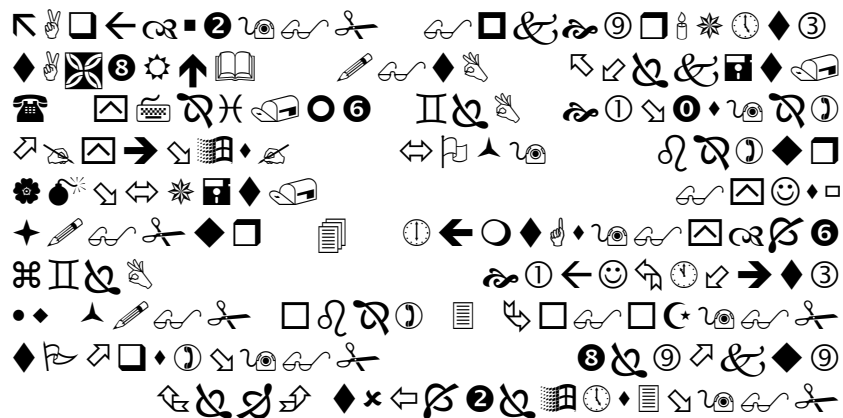




125. Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah[845] dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

[845] Hikmah: ialah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dengan yang bathil.

- d. *Tabligh* adalah sejalan dengan sifat amanah yaitu memiliki kemampuan dalam menyampaikan dan sekaligus mengajak serta memberikan contoh kepada para anggotanya atau pihak lain, melakukan sosialisasi dengan teman kerja, mempunyai kemampuan untuk bernegosiasi, dan penuh keterbukaan (*transparan*) dalam melaksanakan ketentuan-ketentuan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat. Sebagai indikator *tabligh* adalah cara memberikan pelayanan kepada masyarakat, cara berpakaian, membiasakan sholat berjamaah, berdoa pada awal dan akhir bekerja dan lain sebagainya. Dalam Al-Qur'an S. 5 (Al-Maidah : 67) Allah SWT berfirman :



67. Hai rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia[430]. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir.

Khalifah Umar bin Khattab r.a. memiliki pemikiran yang cukup unik terkait dengan gaya kepemimpinan. Beliau berkata :

"Sesungguhnya persoalan ini tidak patut dan layak, kecuali orang yang lembut tapi tidak lemah. Orang yang kuat tapi tidak sewenang-wenang ataupun korupsi". Saat dilantik sebagai khalifah, sahabat Umar r.a. menyampaikan pidato yang menarik "Wahai manusia demi Allah, tidak ada seorangpun dari kalian yang lebih kuat dihadapanku dari orang yang lemah sehingga saya mengambil haknya, dan tidak ada orang yang lebih lemah dihadapanku dari orang yang kuat sehingga aku mengambil hak darinya.

Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan, moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter atau kebebasan secara mutlak sehingga bebas dari nilai. Ia bukan model demokrasi yang secara mutlak yang secara mutlak dapat diterapkan sepanjang sejarah dan perubahan zaman (Ibrahim dalam Dimyaudin, 2006).

Tasmara (1995), menyatakan bahwa ajaran Islam selalu runtut, mempunyai tahapan yang sistematis dalam setiap harokahnya. Begitu juga dengan kepemimpinan, maka salah satu nilai atau pandangan yang harus dikerjakan pertama kali adalah menuju pada diri sendiri (*ibda' binafsik*). Gerakan apapun dalam langkah-lah seorang muslim akan dimulai dengan pembenahan dirinya (*ibda' binafsik*) yang kemudian secara bersamaan memberikan pengaruhnya kepada pihak lain yang merupakan suatu gerakan magnit. Sikap-sikap kepemimpinan yang harus tumbuh subur dalam diri seorang muslim adalah satu

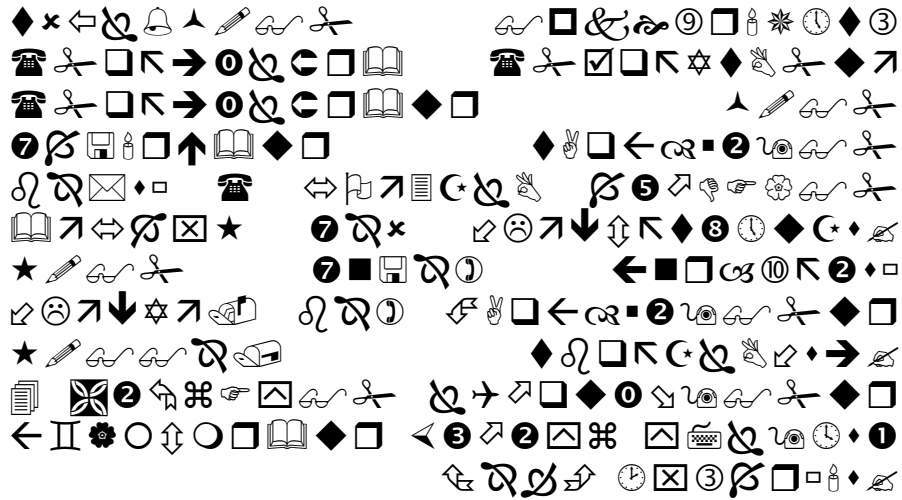
kesatuan yang kuat antara iman dan amal ,antara niat dan realita yang kemudian mewujudkan satu ketauladanan (*uswatun hasanah*). Dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan diridhoi Allah SWT dengan kepribadiannya sebagai orang yang beriman harus menampilkan sikap dan perilaku yaitu sebagai berikut (Tasmara, 1995) :

a. *Imamah (Imam)*, yaitu orang yang mampu menjadi tauladan bagi anggota-anggotanya, mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas kemana arah organisasi yang dipimpinnya. Dalam kaitannya dengan imamah, Rosulullah pernah mengatakan bahwa ada tujuh golongan yang kelak (di akhirat) diberikan perlindungan oleh Allah SWT yaitu; 1. Pemimpin yang adil, 2. Pemuda yang hidup/tumbuh dalam peribadatan Allah SWT, 3. Orang yang hatinya rindu dengan mesjid, 4. Dua orang yang saling mencintai, bertemu, serta berpisah karena Allah SWT, 5. Orang yang menolak diajak berbuat maksiat karena takut kepada Allah SWT, 6. Orang yang menyembunyikan dalam bersedekah, 7. Orang yang berzikir kepada Allah SWT dalam kesunyian lalu kedua matanya mencururkan air mata karena menyesali perbuatan dosanya. (H.R. Al-Bukhari)

b. *Khilafah (kholifah)*, yaitu orang tampil dimuka sebagai panutan, dan kadang-kadang dibelakang untuk memberikan dorongan sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang diinginkan oleh pemimpinnya, hal ini dilakukan sepanjang sesuai dengan tujuan organisasi yang dipimpinnya. Selanjutnya pada suatu saat ia harus siap digantikan dan mencari pengganti. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu melaksanakan kaderisasi terhadap para anggotanya ataupun orang lain, sebagai pengganti setelah dirinya tidak lagi mampu memimpin.

c. *Ulul Amri* adalah orang yang diangkat untuk disertai suatu urusan (*amanah*), agar dapat mengelola suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Dalam Al-Qur'an S. 4 ( An-Nisaa' : 59) yang berbunyi :



"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya".

Ayat tersebut memberikan penjelasan bahwa Allah memerintahkan kepada orang yang beriman untuk taat Allah dan Rasul –Nya serta ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

d. *Ri'ayah (Ro'in)*, yaitu pemimpin (ro'in) itu harus mempunyai sifat pengembala (mengayomi) para anggotanya dan memelihara secara baik kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya. Dalam kaitannya dengan ro'in, Rosulullah SAW pernah mengatakan bahwa *"setiap kalian adalah ro'in (pengembala, pemimpin), dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinannya* (H.R. Al-Bukhari).

Dalam tafsir Al-Misbah (Shihab , 2004:151) dijelaskan bahwa ketika Allah menyampaikan berita kepada para malaikat

bahwa "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Sesungguhnya Allah SWT berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Tugas manusia di muka bumi adalah sebagai khalifah Allah (*khalifatu'llah fil ardh*). Secara terminologis, dalam kajian sejarah khalifah bisa diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintah dan kerajaan Islam masa lalu. Di lain pihak, khalifah merupakan fungsi manusia itu sendiri di muka bumi sebagai ciptaan Allah yang sempurna. Dalam Q.S: Al A'raf. (7):69 dan 74, khalifah diartikan sebagai generasi penerus atau generasi pengganti. Pengertian khalifah dalam Q.S: Al Baqarah. (2):30, Q.S: Al An'aam. (6):165, Q.S: Yunus. (10):73, Q.S: Al Naml.(27):62 serta Q.S: Faatir.(35):39 dapat diartikan sebagai penguasa di bumi atau mereka yang mempunyai kekuasaan. Q.S: Shaad (38):26 secara jelas menunjukkan yang disebut khalifah adalah Dawud a.s, sebagaimana dalam firman Allah SWT berikut ini:



Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Allah telah menjadikan Daud sebagai raja Israil yang diperintahkan agar menggunakan kekuasaannya untuk memerintah umatnya secara adil. Kepemimpinan harus didasarkan atas keadilan, dijalankan secara adil dan berfungsi untuk menegakkan keadilan. Secara ringkas, dapat disimpulkan

bahwa terdapat tiga makna khalifah, yaitu pertama adalah Adam yang merupakan simbol manusia sehingga dapat disimpulkan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. Kedua , khalifah merupakan generasi pengganti, sehingga fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. Ketiga, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan (Rahardjo, 2002:346-365). Shihab (2005:140-144) menyimpulkan bahwa kekhalifahan terdiri dari wewenang yang dianugerahkan Allah SWT, makhluk yang disertai tugas, yakni Adam as dan anak cucunya, serta wilayah tempat bertugas, yakni bumi yang terhampar ini. Kekhalifahan mengharuskan makhluk yang disertai tugas itu melaksanakan tugasnya sesuai dengan petunjuk Allah yang memberinya tugas dan wewenang.

Menurut Ibnu Khaldun dalam bukunya *Muqaddimah* menyatakan bahwa manusia mempunyai kecenderungan alami untuk memimpin karena diciptakan sebagai khalifah Allah dimuka bumi. Manusia mengemban amanat kekhalifahan karena kualitas kemampuannya dalam berpikir, menangkap, dan mempergunakan simbol –simbol komunikasi.

Menurut fitrahnya, khalifah Allah memiliki tiga nilai dasar kemanusiaan, yakni memiliki kesadaran, kemerdekaan dan kreativitas. Firman Allah dalam Q.S: Al Baqarah (2):30 menunjukkan secara tegas peran manusia sebagai khalifah di muka bumi. Seorang khalifah senantiasa berorientasi melakukan pemberdayaan diri dan masyarakat ke arah yang lebih tinggi. Sifat ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam Q.S: Al Baqarah (2):195 sebagai berikut:



“Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, Karena Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

Prinsip dasar seorang khalifah menurut Islam harus mempunyai akhlak Allah. Manusia sebagai wakil Allah di muka bumi harus meniru perilaku Allah SWT yang memberikan mandat kepada manusia. Akhlak Allah tercermin dalam 99 Asmaul Husna, sehingga manusia harus senantiasa berbuat baik

dan demi perbaikan dengan bercermin kepada sifat – sifat Allah SWT (*Asmaul Husna*). Tugas kekhalifahan merupakan amanah yang diberikan Allah SWT, sehingga akan diminta pertanggungjawabannya kelak di *Yaumul Akhir*. Firman Allah dalam Q.S: Al Ahzab ayat 72 menjelaskan tentang amanat yang diterima manusia sebagai berikut:



“Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh”

Merujuk pada surat Al Fatimah, menurut Darmawan (2006:35), seorang khalifah memiliki sifat – sifat antara lain, memiliki kemampuan antisipatif, mengembangkan rahman dan rahim, memiliki kemampuan evaluatif. Pemimpin adalah pelayan, penolong, memiliki kemampuan untuk membimbing. Seorang pemimpin harus senantiasa waspada terhadap adanya ancaman, gangguan, hambatan, atau tantangan baik dari pihak internal maupun pihak luar terhadap misi dan visi organisasi. Dalam konteks keorganisasian, seorang pemimpin perlu menyiapkan mental karyawannya untuk bersiap diri jika ada tantangan.

Seorang khalifah perlu mengembangkan nilai-nilai empati kepada karyawannya. Seorang pemimpin perlu mengembangkan jiwa solidaritas dan kebersamaan yang tinggi pada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang bersifat empati akan mampu menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaannya. Seorang pemimpin juga memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi terhadap seluruh karyawannya. Hasil evaluasi akan melahirkan adanya penguatan, baik berbentuk penguatan positif ataupun hukuman. Seorang khalifah merupakan cerminan akhlak Allah, harus memiliki sifat penolong bagi karyawannya dan mengedepankan kemaslahatan bersama. Pemimpin adalah orang yang berkemampuan untuk

membina, mendidik, dan memberi petunjuk dalam memecahkan masalah – masalah yang ada di lingkungan organisasi.

Manusia telah terlahir sebagai pemimpin dan tugas manusia harus menghidupkan nilai kepemimpinannya. Setiap manusia sebagai pemimpin berkewajiban memakmurkan bumi dengan berbuat amal kebaikan bagi dirinya sendiri, masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Manusia yang diciptakan sebagai khalifah merupakan makhluk yang mewakili Allah SWT dan melaksanakan kepemimpinan melalui kegiatan - kegiatan yang diridhai-Nya. Allah SWT berfirman di dalam surat Al –A'raaf ayat 69 dan ayat 74 sebagai berikut:

﴿أَمْ لَمْ يَأْتِكُمْ رُسُلٌ مِّنْ رَبِّكُمْ يُنذِرُونَ أَنَّهُمْ قَائِمُونَ ﴿٦٩﴾ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِئِمَّةِ الْمَالِكِينَ إِنَّكُمْ عَلَىٰ أَعْيُنِنَا إِن كُنتُمْ كَاذِبِينَ ﴿٧٠﴾ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِئِمَّةِ الْمَالِكِينَ إِنَّكُمْ عَلَىٰ أَعْيُنِنَا إِن كُنتُمْ كَاذِبِينَ ﴿٧١﴾﴾

“Apakah kamu (Tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan Telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.”

﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِئِمَّةِ الْمَالِكِينَ إِنَّكُمْ عَلَىٰ أَعْيُنِنَا إِن كُنتُمْ كَاذِبِينَ ﴿٧٢﴾﴾

“Dan ingatlah olehmu di waktu Tuhan menjadikan kamu pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah kaum 'Aad dan memberikan tempat bagimu di bumi. kamu dirikan istana-istana di tanah-tanahnya yang datar dan kamu pahat gunung-gunungnya



untuk dijadikan rumah; Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah dan janganlah kamu merajalela di muka bumi membuat kerusakan.”

Firman Allah dalam surat Al A'raaf tersebut menunjukkan bahwa perbuatan manusia yang disebut kepemimpinan tidak pernah lepas dari penilaian Allah SWT.

Kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan mendorong mereka bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Kepemimpinan yang baik menggerakkan manusia ke arah jangka panjang, yang betul-betul merupakan kepentingan mereka yang terbaik. Arah tersebut bisa bersifat umum, seperti penyebaran Islam ke seluruh dunia, atau khusus seperti mengadakan konferensi mengenai isu tertentu. Walau bagaimanapun, cara dan hasilnya haruslah memenuhi kepentingan terbaik orang-orang yang terlibat dalam pengertian jangka panjang yang nyata. Kepemimpinan adalah suatu peranan dan juga merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan menggunakan pengaruhnya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin yang jujur ialah seorang yang memimpin dan bukan seorang yang menggunakan kedudukannya untuk memimpin.

Fenomena kepemimpinan dapat dijelaskan melalui konsep-konsep dasar berikut:

- a. Kepemimpinan adalah suatu daya yang mengalir dengan cara yang tidak diketahui antara pemimpin dengan pengikutnya, mendorong para pengikut supaya mengerahkan tenaga secara teratur menuju sasaran yang dirumuskan bersama. Bekerja menuju sasaran dan pencapaiannya memberikan kepuasan bagi pemimpin dan para orang-orang pengikutnya.
- b. Kepemimpinan juga mewarnai dan diwarnai oleh media, lingkungan, dan iklim di mana dia berfungsi. Kepemimpinan tidak bekerja dalam ruangan yang hampa, tetapi suasana yang diciptakan oleh berbagai unsur.

c. Kepemimpinan senantiasa aktif, bisa saja berubah-ubah derajatnya, intensitasnya dan keluasannya. Bersifat dinamis atau tidak ada.  
d. Kepemimpinan bekerja menurut, prinsip, alat dan metode yang pasti dan tetap.

- Apakah kepemimpinan yang efektif?

Kepemimpinan yang efektif ialah suatu proses untuk menciptakan wawasan, mengembangkan suatu strategi, membangun kerjasama dan mendorong tindakan.

Pemimpin yang efektif adalah menciptakan wawasan untuk masa depan dengan mempertimbangkan kepentingan jangka panjang kelompok yang terlibat.

mengembangkan strategi yang rasional untuk menuju ke arah wawasan tersebut, memperoleh dukungan dari pusat kekuasaan yang bekerjasama, persetujuan, kerelaan atau kelompok kerjanya dibutuhkan untuk menghasilkan pergerakan itu, memberi motivasi yang kuat kepada kelompok inti yang tindakannya merupakan penentu untuk melaksanakan strategi.

Suatu kombinasi dari proses biologis, sosial dan psikologi yang kompleks menentukan potensi kepemimpinan seorang individu. Potensi ini harus dibina dengan baik supaya efektif. Bisa saja seseorang memiliki sifat kepemimpinan dan tidak memanfaatkannya. Dalam kehidupan orang-orang yang berbeda, sifat ini mungkin diwujudkan dalam suatu situasi yang bervariasi, dan muncul pada tahap yang berbeda. Pelaksanaan kepemimpinan dipengaruhi oleh lingkungan dan peluang serta keadaan yang terbatas.

Pemimpin mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan dengan motivasi dan teladan pribadi. Pengawas memperoleh tingkah laku yang diinginkan dengan menggunakan wewenang resmi mereka yang lebih tinggi dalam struktur organisasi.

Pemimpin yang baik menyadari bahwa mereka juga harus menjadi pengikut yang baik. Boleh dikatakan, pemimpin juga harus melapor kepada seseorang atau kelompok. Oleh sebab itu mereka juga harus mampu menjadi pengikut yang baik. Pengikut yang baik harus menghindari persaingan dengan pemimpin, bertindak dengan setia, dan menanggapi ide, nilai dan tingkah laku pemimpin secara konstruktif.

Pengikut atau pemimpin terikat dalam suatu hubungan yang terarah. Pemimpin harus senantiasa memberi perhatian pada kesejahteraan anak buahnya.

### Ciri-Ciri Pemimpin Islam

Nabi Muhammad saw bersabda bahwa pemimpin suatu kelompok adalah pelayan kelompok tersebut. Oleh karena itu, pemimpin hendaklah melayani dan menolong orang lain untuk maju. Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut:

- Setia  
Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.
- Tujuan  
Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
- Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam  
Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
- Pengemban Amanah  
Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

“Yaitu orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka, niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah perbuatan yang mungkar... “(QS.22:41).

### 3. 3. Prinsip-prinsip Dasar Operasional Kepemimpinan Islam

Ada tiga prinsip dasar yang mengatur pelaksanaan kepemimpinan Islam: musyawarah, keadilan, dan kebebasan berpikir. Musyawarah adalah prinsip pertama dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur’an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau dengan orang yang dapat memberikan pandangan yang baik. *“Dan orang-orang yang menerima seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepadanya”*.(QS.42 : 38).

Rasulullah saw juga diperintahkan oleh Allah supaya melakukan musyawarah dengan sahabat-sahabat beliau:

“Maka rahmat Allah-lah yang telah menyebabkan kamu berlemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonlah ampunan bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan tersebut. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang bertawakal kepadaNya” (QS. 3 : 159).

Pelaksanaan musyawarah memungkinkan anggota organisasi Islam turut serta dalam proses pembuatan keputusan. Pada saat yang sama musyawarah berfungsi sebagai tempat mengawasi tingkah laku pemimpin jika menyimpang dari tujuan umum kelompok.

Tentu saja pemimpin tidak wajib melakukan musyawarah dalam setiap masalah. Masalah rutin hendaknya ditanggulangi secara berbeda dengan masalah yang menyangkut pembuatan kebijaksanaan. Apa yang rutin dan apa yang tidak harus diputuskan dan dirumuskan oleh masing-masing kelompok sesuai dengan ukuran, kebutuhan, sumber daya manusia dan lingkungan yang ada. Pemimpin harus mengikuti dan melaksanakan keputusan yang telah diputuskan dalam

musyawarah. Dia harus menghindari dirinya dari memanipulasi bermain kata-kata untuk menonjolkan pendapatnya atau mengguguli keputusan yang dibuat dalam musyawarah.

Secara umum petunjuk berikut dapat membantu untuk menjelaskan lingkup musyawarah:

Pertama : Urusan-urusan administrasi dan eksekutif diserahkan kepada pemimpin.

\* Kedua : Persoalan yang membutuhkan keputusan segera harus ditangani pemimpin dan disajikan kepada kelompok untuk ditinjau dalam pertemuan berikutnya atau langsung melalui telepon.

\* Ketiga : Anggota kelompok atau wakil mereka harus mampu memeriksa ulang dan menanyakan tindakan pemimpin secara bebas tanpa rasa segan dan malu.

\* Keempat : Kebijaksanaan yang harus diambil, sasaran jangka panjang yang direncanakan dan keputusan penting yang harus diambil para wakil terpilih diputuskan dengan cara musyawarah. Masalah ini tidak boleh diputuskan oleh pemimpin seorang diri.

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah. Lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, atau agama. Qur'an memerintahkan agar kaum muslimin berlaku adil bahkan ketika berurusan dengan para penentang mereka.

*“Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum antara manusia supaya kamu berlaku adil...”* (QS. 4 : 58).

‘Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum mendorong kamu

berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil lebih dekat kepada takwa

*“Hai orang-orang yang beriman, jadilah kamu benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah walaupun terhadap dirimu sendiri, ibu-bapak, dan kau kerabatmu. Apakah ia kaya atau miskin, karena Allah akan melindungi...”* (QS.4 : 135).

Selain memenuhi prinsip keadilan yang menjadi basis tegaknya masyarakat Islam, pemimpin organisasi Islam juga mesti mendirikan badan peradilan internal atau lembaga hukum atau komisi arbitrase untuk menyelesaikan

berbagai perbedaan atau pengaduan dalam kelompok itu. Anggota-anggota lembaga tersebut harus dipilih dari orang-orang yang berpengetahuan, arif, dan bijaksana.

Pemimpin Islam hendaklah memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk dapat mengemukakan kritiknya secara konstruktif. Mereka dapat mengeluarkan pandangan atau keberatan-keberatan mereka dengan bebas, serta mendapat jawaban dari segala persoalan yang mereka ajukan. Al-Khulafa' al-Rasyidin memandang persoalan ini sebagai unsur penting bagi kepemimpinan mereka. ketika seorang wanita tua berdiri untuk mengoreksi Saidina Umar ibn al-Khattab waktu beliau berpidato di sebuah masjid, beliau dengan rela mengakui kesalahannya, dan bersyukur kepada Allah SWT, karena masih ada orang yang mau membetulkan kesalahannya. Pada suatu hari Saidina Umar pernah pula bertanya kepada umat Islam mengenai apa yang dilakukan oleh mereka jika beliau melanggar prinsip-prinsip Islam. Seorang lelaki menyebut bahwa mereka akan meluruskan dengan sebilah pedang, Saidina Umar bersyukur kepada Allah karena masih ada orang di lingkungan umat yang akan mengoreksi kesalahannya.

Pemimpin hendaklah berjuang menciptakan suasana kebebasan berpikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan saling menasehati satu sama lain sedemikian rupa, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama.

Seorang muslim diminta memberikan nasihat yang ikhlas apabila diperlukan. Tamim bin Aws meriwayatkan bahwa Rasulullah saw pernah bersabda: "Agama adalah nasihat", Kami berkata: "Kepada siapa?" Beliau menjawab: "Kepada Allah, Kitab-kitab-Nya, Rasul-Nya, pemimpin umat Islam dan kepada masyarakat kamu" (HR. Muslim).

Secara ringkas kepemimpinan Islam bukanlah kepemimpinan tirani dan tanpa koordinasi. Pemimpin Islam, setelah mendasari dirinya dengan prinsip-prinsip Islam, bermusyawarah dengan sahabat-sahabat secara obyektif dan

dengan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya. Dia bertanggungjawab bukan hanya kepada para pengikutnya tetapi juga yang lebih penting adalah kepada Allah SWT.

Tipe kepemimpinan participatif seperti ini adalah tipe yang terbaik dalam membantu tumbuhnya persatuan di kalangan anggota dan meningkatkan kualitas penampilan mereka

Kepemimpinan dalam pandangan Islam memiliki berbagai definisi. Imamah yang berarti menuju, meneladani dan memimpi. Khilafah yang memunculkan khalifah yang berarti pengganti atau orang yang mengganti. Ulul Amri, yang berarti orang yang punya urusan dan mengurus. Wilayah, artinya memerintah, menguasai, menyayangi dan menolong serta Ri'ayah berarti menggembalakan, memelihara dan mengayomi. Imamah memiliki makna bahwa seorang imam (pemimpin) harus mampu menjadi teladan bagi anggota-anggotanya yang dipimpinnya, seorang pemimpin juga harus mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas kemana arah organisasi yang dipimpinnya. Ada tujuh golongan yang besok akan dinaungi Allah dimana tidak ada naungan, kecuali naungan-Nya. Salah satunya adalah imam (pemimpin) yang adil (HR. Al-Bukhari). Khilafah yang memunculkan khalifah memiliki makna kepemimpinan. Khilafah berubah menjadi pemerintahan berdasarkan kedaulatan. Kalau khilafah masih bersifat pribadi, pemerintahan adalah kepemimpinan yang telah melembaga ke dalam suatu sistem kedaulatan.

Makna pemimpin sebagai ulul amri artinya pemimpin diangkat untuk diserahi suatu urusan, agar dikelola dengan baik . Firman Allah dalam Q.S: An-Nisaa' (4):59 berbunyi :





Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Definisi pemimpin sebagai Ri'ayah memberikan isyarat bahwa pemimpin (*ra'in*) itu harus mempunyai daya menggembalakan, mampu memelihara kelangsungan organisasi yang dipimpinnya dan mampu mengayomi anggota-anggotanya.

Berdasar kelima definisi tentang kepemimpinan Islam dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus kepentingan karyawan atau rakyatnya. Seorang pemimpin harus menempatkan diri sebagai pelayan masyarakat atau perusahaan. Seorang pemimpin harus berpikir dan menemukan cara-cara agar perusahaannya tetap maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan. Pemimpin yang bersikap melayani, maka kekuasaan yang dipimpinnya bukan bersifat formalistik, melainkan sebuah kekuatan yang lahir dari kesadaran.

Menurut Beekun and Badawi (1999:17-33), seorang muslim dalam melakukan fungsi kepemimpinan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya, yaitu iman, islam, taqwa dan ihsan. Pemimpin yang beriman selalu meyakini bahwa apa yang dimilikinya termasuk kekuasaan yang diamanahkan merupakan kepunyaan Allah. Pemimpin yang menerapkan Islam juga tidak akan pernah merasa dirinya adalah orang yang paling berkuasa.

Surat tersebut menunjukkan bahwa penguasa tertinggi atas khalifah di muka bumi adalah hanya Allah semata. Seorang pemimpin harus tunduk kepada Allah untuk selalu melakukan apa yang diperintahkan dan menjauhi apa yang dilarang. Ketaqwaan adalah takut kepada Allah SWT, dan selalu merasakan kehadiran-Nya. Pemimpin juga harus memiliki ihsan, kecintaan kepada Allah. Kecintaan kepada Allah akan membuat seorang pemimpin



berlaku atau berbuat yang terbaik. Rasulullah saw bersabda: Berdoalah, seperti kamu seolah – olah melihat-Nya (Allah), jika tidak bisa, maka berpikirlah bahwa ia melihatmu.

Kepemimpinan dalam Islam tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang selama ini dilakukan oleh umumnya organisasi. Artinya prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan dalam kepemimpinan islam ada kesamaan dengan kepemimpinan pada umumnya. Paradigma *legal-formalistik*, mendasarkan kepada aspek-aspek formal ke-Islaman. Kepemimpinan spiritual adalah sebuah kepemimpinan yang dilakukan oleh orang muslim, asas-asas yang dipakai juga Islam, simbol-simbol yang ada juga mencerminkan Islam, terlepas apakah caranya dalam memimpin itu Islami atau tidak, dalam arti berpegang pada prinsip-prinsip nilai dasar ke-Islaman atau tidak.

Paradigma *esensial-substansial*, merupakan paradigma yang lebih mendasarkan hal-hal yang substansial dalam ajaran Islam. Kepemimpinan itu dikatakan Islami, jika didalamnya terdapat nilai-nilai Islam yang dipraktekkan dalam mengelola sebuah organisasi, seperti menjaga sifat amanah, kejujuran, keadilan, egalitarianisme, keikhlasan, tanggungjawab, tanpa melihat apakah, orang-orang yang terlibat didalamnya muslim atau non muslim, simbol-simbol yang ada didalamnya Islam atau tidak.

Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai ajaran Islam, terlepas apakah pelakunya seorang muslim atau tidak. Sebab kenyataan dilapangan tidak sedikit para pemimpin yang beragama Islam, bahkan mungkin sudah haji berkali-kali, tetapi ketika ia menjadi pemimpin tidak mempraktekkan norma atau prinsip ajaran Islam, seperti sifat *amanah* (dapat dipercaya), *'adalah* (keadilan), *syura* (musyawarah) dan sebagainya. Sebaliknya kadang kita jumpai seorang pemimpin non muslim sebuah organisasi tertentu, ternyata justru mempraktekkan sistem dan cara mengelola yang Islami. Pemimpin tersebut konsekuen melaksanakan ajaran, disiplin, tepat waktu, mempunyai karakter yang baik, suka bermusyawarah, adil.

Kepemimpinan Islam yang ideal adalah suatu kepemimpinan, sistem dan mekanisme manajerial dalam sebuah organisasi, yang pemimpin dan

anggota-anggotanya adalah orang-orang taat yang konsekuen mengamalkan prinsip-prinsip ajaran Islam. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggotanya yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT. Jadi, tidak hanya bersifat *horisontal-formal* sesama manusia, tetapi juga bersifat *vertikal-moral*, yakni tanggungjawab kepada Allah SWT diakhirat. Seorang pemimpin boleh jadi dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tapi belum tentu lolos ketika ia harus bertanggungjawab dihadapan Allah SWT. Kepemimpinan sebenarnya bukan untuk meraih suatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab, sekaligus amanah yang amat berat dan harus diemban sebaik-baiknya. Firman Allah dalam Q.S: Al-Mukminun (23): 8 sebagai berikut:

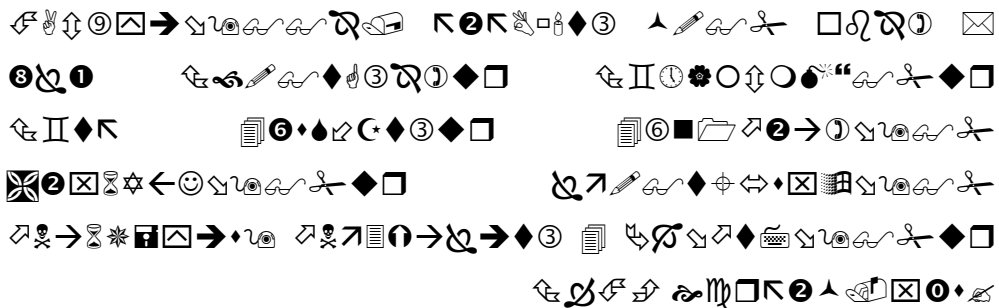
“.....dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. Dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya. Mereka itulah orang-orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi syurga Firdaus. mereka kekal di dalamnya”

Seorang pemimpin harus bersifat amanah (dapat dipercaya), sebab ia akan disertai tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun dihadapan Allah.

“Nabi SAW bersabda yang artinya : “Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”. (HR. Al-Bukhari).

“Nabi SAW juga bersabda yang artinya : “Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. (Waktu itu) ada seorang sahabat yang bertanya, apa (indikasi) menyia-nyiakan amanah itu ya Rasul ? Beliau menjawab : “Apabila suatu perkara diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya”. (HR. Al-Bukhari).

Kedua hadits tersebut memberikan isyarat betapa pentingnya sifat amanah dan profesional dalam kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebuah pengorbanan dan amanah sebagai yang harus diemban sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya. Tentang keharusan memegang sifat amanah dan berbuat adil, Allah SWT juga menegaskan dalam Q.S: An-Nisaal(4):58 sebagai berikut :



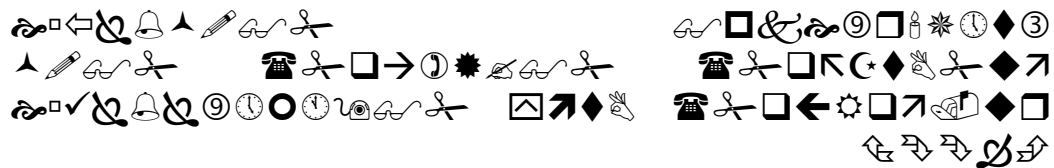
Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.

Kepemimpinan dalam pandangan al-Qur'an dan hadits adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggungjawab, keikhlasan, profesional. Sebagai konsekuensinya pemimpin harus mempunyai sifat amanah, profesional dan memiliki sikap tanggungjawab. Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk *manage* persoalan-persoalan yang terkait dengan persoalan kehidupan

berbangsa dan bernegara. Pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas, bagaimana memimpin dan *memanage* negara atau organisasi secara berstruktur, sehingga ada prioritas tertentu, mana yang perlu ditangani terlebih dahulu dan mana yang dapat ditunda sementara. Seorang pemimpin harus mempunyai keberanian dan kekuatan. Pemimpin harus mempunyai keberanian untuk menegakkan hukum dan keadilan.

Kepemimpinan dalam Islam memiliki beberapa prinsip antara lain prinsip tauhid, *asy-syura* (musyawarah), *al-'adalah* (keadilan), *al burriyyah ma'a mas'uliyah* (kebebasan disertai tanggung jawab), kepastian hukum, jaminan *haq al-ibad*. Pemimpin Islam yang ideal harus memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Jujur, sebab tanpa kejujuran akan terjadi penyalahgunaan wewenang dan jabatan, manipulasi terhadap rakyat atau anggota-anggota yang dipimpinnnya. Allah SWT juga menegaskan dalam Q.S: Al-Taubah(9):119 sebagai berikut :



Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.

Q.S. Al-Ahzab :70



Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah perkataan yang benar.

Rasulullah saw bersabda : “Sesungguhnya kejujuran itu menunjukkan kepada kebaikan. Sesungguhnya kebeikan menunjukkan sorga. Sesungguhnya orang itu hendaknya berlaku jujur sehingga menjadi siddiq (memiliki sifat jujur). Sesungguhnya dusata kebohongan itu menunjukkan kepada kecurangan. Sesungguhnya kecurangan itu menunjukkan kepada neraka. Sesungguhnya orang yang terus menerus berlaku dusta bohong sehingga Allah mencatatnya sebagai pendustapembohong”

2. Amanah (dapat dipercaya). Dengan amanah maka akan terhindar tindakan kolusi, korupsi dan manipulasi. Allah SWT menegaskan dalam Q.S: Al-Mukminun (23):8, Q.S: Al-Anfal (8):27, Q.S: Al-ahzab (8):72 sebagai berikut :

وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ يَمْنَةً كَمُنْتُمْ إِنَّهُمْ يَعْلَمُونَ  
 وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ يَمْنَةً كَمُنْتُمْ إِنَّهُمْ يَعْلَمُونَ

Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.

Q.S: Al-Anfal (8):27

وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ يَمْنَةً كَمُنْتُمْ إِنَّهُمْ يَعْلَمُونَ  
 وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ يَمْنَةً كَمُنْتُمْ إِنَّهُمْ يَعْلَمُونَ  
 وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ يَمْنَةً كَمُنْتُمْ إِنَّهُمْ يَعْلَمُونَ  
 وَالَّذِينَ هُمْ يُؤْتُونَ يَمْنَةً كَمُنْتُمْ إِنَّهُمْ يَعْلَمُونَ

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui.

Al-ahzab (33):72

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا  
 وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh,

Rasulullah saw dalam HR Ahmad dari Anas bin Malik bersabda:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ يَقُولُ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ. رواه أحمد

Dari Anas bin Malik ra berkata, Rasulullah saw bersabda: "Tidak ada iman bagi orang yang yang tidak memiliki amanah, dan tidak ada agama bagi orang yang tidak memiliki komitmen".

3. Cerdas (*fathonah*). Pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat dan cepat, ketika menghadapi problem-problem yang ada dalam kepemimpinannya.
4. Adil, sebab jika pemimpin tidak adil maka akan memunculkan kecemburuan masyarakat yang dapat memicu kerawanan sosial, konflik dan ketegangan dalam masyarakat. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat membawa rakyatnya menjadi makmur dalam keadilan dan adil dalam kemakmuran. Allah SWT menegaskan dalam Q.S.. Al-Maidah (5): 8

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ  
 إِلَّا تَعَدَّلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

5. Bijaksana dan mempunyai sikap tanggungjawab. Kebijakan-kebijakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin harus benar-benar bijaksana dan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara moral maupun secara formal.
6. Terbuka (bersedia dikritik dan mau menerima saran dari orang lain). Sikap terbuka ini mencerminkan sifat *tawadu'* (rendah hati), tidak sombong.

Allah SWT menegaskan dalam Q.S. Al-Hujurat (49):6

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا  
 عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

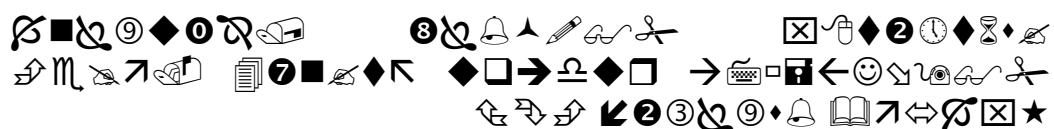
Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.

7. Keikhlasan. Berbuat dan beramal dengan ikhlas merupakan hal yang sangat penting dalam pandangan Islam. Sebab tanpa keikhlasan amal perbuatan dalam pandangan Allah akan sia-sia. Keikhlasan disini tetap dalam pengertian melaksanakan *amanah* kepemimpinan yang sebaik-baiknya.

Kepemimpinan Islam mulai dikembangkan akhir – akhir ini oleh banyak perusahaan dengan menggunakan konsep kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan dalam arti spiritual merupakan kemampuan menaati perintah dan larangan Allah SWT dan Rasulullah SAW dalam semua aspek kehidupan. Manusia sebagai pemimpin hanya akan diridhai bila kepemimpinannya dilaksanakan sesuai dengan kehendak-Nya. Firman Allah dalam Q.S: An Nisaa(4):59 menegaskan pentingnya menaati Allah, Rasul serta pemegang kekuasaan (pemimpin). Sejalan dengan firman Allah tentang ketaatan pada Allah dan Rasul, didalam Q.S: Ali Imran (3):132, Allah SWT memfirmankan pentingnya ketaatan pada Allah dan Rasul serta adanya rahmat bagi yang melakukannya.

Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya perlu memiliki beberapa sifat diantaranya adalah:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat. Allah telah berfirman dalam Q.S. al-Mulk:1

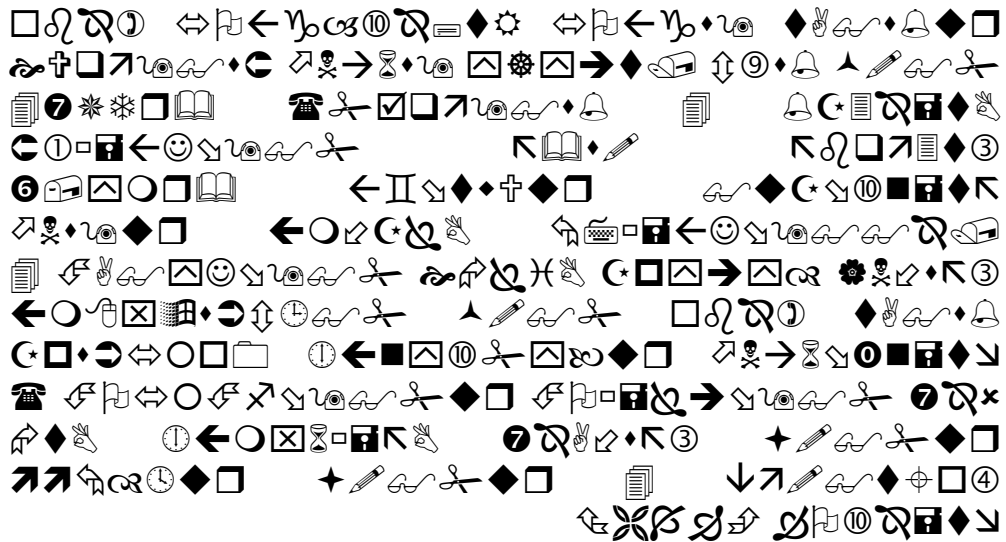


“Mahasuci Allah Yang Ditangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Mahakuasa atas segala sesuatu”.

Kekuasaan berada di tangan-Nya sehingga Dia mampu berbuat apa saja yang dikehendaki. Karena tidak ada yang mampu berbuat apa saja

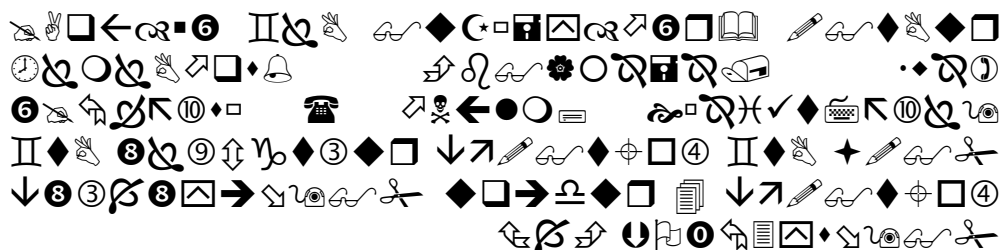
kecuali Allah, maka ayat ini dimulai dengan “*tabaaraka*” artinya Mahasuci Allah. Dalam hal ini, kekuasaan manusia untuk mengendalikan perusahaan karena kemampuan dan ilmunya bukan berarti menyamai kekuasaan Allah yang menguasai seluruh langit dan bumi.

2. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibanding dengan orang lain. Allah telah berfirman dalam Q.S. al-Baqarah:247



Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggungjawabnya. Allah berfirman dalam Q.S. Ibrahim: 4

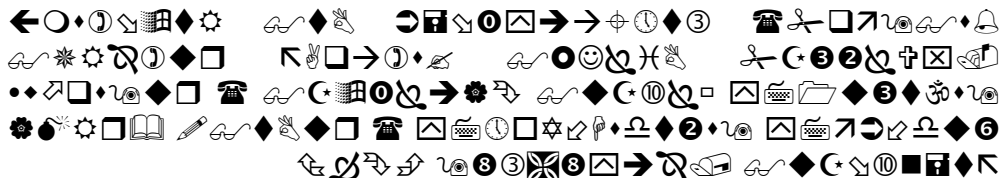


Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya[779], supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan[780] siapa yang dia



kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.

4. Mempunyai kharisma dan wibawa dihadapan manusia, sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Huud:91



Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara Kami; kalau tidaklah Karena keluargamu tentulah kami Telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami."

5. Konsekuensi dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu. Demikianlah yang diperintahkan Allah kepada Nabi Dawud a.s. ketika dia diangkat menjadi khalifah di muka bumi,

*"Hai Dawud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) dimuka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah" (Shaad:26).*

6. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinnya, agar orang lain simpatik kepadanya. Kasih sayang adalah salah satu sifat Rasulullah saw. sebagaimana firman Allah berikut ini,

*"Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu ...." (Ali-Imran:159)*

7. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan. Allah memerintah Rasulullah saw.,

*"... Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka ..." (Ali Imran:159)*

8. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta meminta pendapat dan pengalaman mereka, seperti firman Allah berikut ini,

*“.... Dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu ....”*  
**(Ali Imran:159)**

9. Menerbitkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk kemudian bertawakal (menyerahkan urusan) kepada Allah. Firman Allah,  
*“...Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah ....”* **(Ali Imran:159)**

10. Membangun kesadaran akan adanya muraqabah (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas dimanapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah. Allah berfirman,  
*“(Yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang ...”* **(al-Hajj:41)**

Kesadaran mereka ini dimulai dengan mendirikan shalat, atau menganjurkan anggotanya untuk mendirikan shalat, menegakkan hukum-hukum Allah dan menjaga nilai-nilai moral.

*“... Dan sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadah-ibadah yang lain). Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (al-Ankabuut:45).*

11. Memberikan *takaaful ijtima’i* ‘santunan sosial’ kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak. Pemberian santunan tersebut dapat dilakukan dengan cara pembayaran zakat orang-orang kaya kepada para karyawan yang miskin sehingga tumbuh rasa kasih sayang dan perhatian karena dalam harta orang kaya terdapat hak bagi orang miskin. Firman Allah, “ ... niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat ....” **(al-Hajj:41b).**

12. Mempunyai *power* pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan *control* ‘pengawasan’ atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran.

*“... menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar...” (al-Hajj:41).*

13. Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan, dan lingkungan. Selain itu juga tidak merusak hubungan dengan *ahli dzimmi*, mempermainkan kaum yang lemah, bersaing dengan tidak sehat, menipu sesama mitra usaha, serta mengutamakan produk-produk yang tidak baik dan moral yang tidak mulia. Allah telah mengancam pemimpin yang tidak baik dengan firman-Nya,

*“Dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanaman-tanaman dan binatang ternak, maka Allah tidak menyukai kebinasaan”. (al-Baqarah:205).*

14. Mau mendengar nasihat dan tidak sombong karena nasihat dari orang yang ikhlas jarang sekali kita peroleh. Oleh sebab itu, Allah mengancam orang yang sombong dengan berfirman,

*“Dan apabila dikatakan kepadanya, ‘Bertakwalah kepada Allah,’ bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. Dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya”. (al-Baqarah:206).*

*Corporate culture* (budaya perusahaan), arah dan bentuk manajemen sebuah perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya (model kepemimpinan), guna mengantarkan perusahaan mencapai tujuan yang diimpikan. Selain itu, juga dipengaruhi dengan faktor-faktor internal dan eksternal yang secara intens berinteraksi dengan dinamika perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya, tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur, peraturan, standar operasi, sumber daya insani atau infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, model

kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin juga akan menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berapa banyak perusahaan yang bangkit, setelah memiliki manajemen kepemimpinan yang handal, dan berapa banyak perusahaan yang tumbang, karena ditinggalkan oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin memiliki peran krusial dalam menentukan maju mundurnya sebuah perusahaan. Untuk itu, persyaratan yang melekat dalam dirinya haruslah ketat, diantaranya, ia harus memiliki kemampuan intelektual yang tinggi, analisa yang tajam, percaya diri, berjiwa besar, kuat untuk memahami orang lain, seorang pioneer (figuritas), innovator, visioner, memiliki obsesi yang kuat terhadap tujuan. Ini merupakan syarat-syarat yang lazim dalam diri seorang pemimpin. Akan tetapi, sifat-sifat ini tidak mutlak terpenuhi dalam setiap kondisi dalam sebuah kepemimpinan. Menggabungkan sifat-sifat ini dalam diri seorang pemimpin bukanlah persoalan gampang.

Pemikiran manajemen modern berusaha menawarkan alternatif kriteria yang harus melekat dalam diri seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang mencerminkan pilar-pilar sebuah kepemimpinan. Kompetensi ini berhubungan dengan wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial, yang tercermin dalam kemampuan strategis, mengetahui kondisi para bawahan yang berada dibawah kepemimpinannya yang tercermin dalam kemampuan interpersonal (komunikasi), dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi, yang tercermin dengan kemampuan teknis.

### **3. 4. Kemampuan Strategis**

Kemampuan ini diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengetahui kondisi sosial-politik yang melingkupi operasional organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mengelola kekuatan internal yang dimiliki dengan berbagai hambatan eksternal yang menantang guna mewujudkan tujuan yang diimpikan. Bagaimana seorang pemimpin mampu mengelola sumber daya insani dan sumber daya lain dalam rangka meraih tujuan, serta diiringi dengan *pressure*, tantangan dari masyarakat.

Kemampuan strategis juga bisa diartikan sebagai kemampuan untuk membuat perencanaan strategis, serta kebijakan atau program-program yang harus dijalankan untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama.

Kemampuan strategis ini pernah ditunjukkan Rasulullah dalam mengembangkan dakwah di awal kemunculan Islam. Rasulullah mencanangkan beberapa strategi dakwah dan perencanaan strategis untuk mengembangkan Islam. Diantara strategi tersebut adalah Rasulullah berusaha membebaskan kaum Muslimin dari berbagai siksaan yang dilakukan kaum Quraisy. Ketika siksaan itu semakin menjadi, Rasulullah memerintahkan kaum Muslimin untuk keluar dari Kota Makkah, dengan tujuan untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Setelah berada di Kota Madinah, langkah awal yang dilakukan Rasul adalah mempersaudarakan antara sahabat Muhajirin dan Anshar. Selain itu, Rasul juga melakukan kesepakatan damai dengan pihak non-Muslim dari kaum Yahudi yang tinggal di Madinah.

Bagi kaum muallaf, Rasulullah memiliki strategi yang sangat proporsional. Rasul memberikan harta zakat bagi orang yang baru mengenal dan masuk Islam, tujuannya adalah untuk memantapkan niat dan kecintaan mereka terhadap Islam. Terdapat 31 orang muallaf yang mendapat santunan dari Rasul. Mereka adalah tokoh-tokoh Arab yang terdiri dari orang-orang yang memiliki derajat mulia, berpengetahuan luas, ahli pidato, penyair dan lain-lainnya. Sofwan bin Umayyah berkata, "Pada saat perang Hunain, Rasul memberikan harta kepadaku, padahal beliau adalah orang yang paling saya benci diantara manusia. Namun, Rasul tetap memberikan santunan kepadaku, sehingga beliau menjadi orang yang paling saya sukai diantara manusia".

Rasulullah bersabda:

*"Saya memberikan harta kepada sebuah kaum, dengan harapan bisa condong, mengurangi aib dan kesedihannya. Dan aku memberikan makan sebuah kaum, sampai Allah memberikan kebaikan dan kekayaan dalam hati manusia".*

Begitu juga, Rasul sangat menghormati utusan (kabilah) orang Arab ketika mendekati kepada Islam sesuai pembukaan Kota Makkah (*fathu makkah*). Diantara mereka ada yang dilayani layaknya tamu agung selama 10 hari, seperti Abdul Qais, bahkan ada yang dihormati layaknya raja-raja dari Yaman, karena mereka memang memiliki derajat yang setara dengan mereka.

Kemampuan strategis itu juga ditunjukkan Rasulullah sesuai melakukan Perjanjian Hudaibiyah dengan kaum Quraisy. Rasul dan para sahabatnya berlaku lemah lembut, tanpa sedikitpun kekerasan. Ketika memasuki Kota Makkah selama 3 hari, Rasulullah dan para sahabat menggantungkan perlengkapan perang mereka, tidak ada satu pedangpun yang terhunus dari sarungnya.

Begitu juga dengan sikap Rasul yang mau berdamai dengan Suhail bin Amr (saudara Amir bin Luai). Rasulullah mencari Ali bin Abi Thalib dan bersabda: "*Tulislah basmalah*". Tapi Suhail berkata: "*Saya tidak tahu apa artinya ini, untuk itu, tulislah dengan nama Engkau Ya Allah*". Rasul bersabda kepada Ali: "Tuliskan dengan asma Engkau Ya Allah". Maka Ali r.a. menuliskannya. Ini merupakan bentuk toleransi yang ditunjukkan Rasul kepada Suhail. Suhail berkata: "Jika aku menyaksikan bahwa engkau adalah utusan Allah, maka aku tidak akan membunuhmu, tapi tulislah dengan namamu dan ayahmu". Rasul berkata kepada Ali: "Tulislah hasil kesepakatan antara Muhammad bin Abdullah dan Suhail bin Amr. Keduanya sepakat untuk melakukan gencatan senjata selama 10 tahun, guna mewujudkan stabilitas keamanan bagi kehidupan masyarakat, masing-masing pihak melakukan perlindungan dan pencegahan".

Di antara kaum Musyrik ada yang mengorek keterangan tentang pribadi Nabi dan mukjizat yang diberikan, bahkan mereka ada yang menyaksikan dan membuktikan sendiri. Sehingga, dalam hati mereka terdapat kencondongan untuk beriman dan masuk Islam sebelum pembukaan kota Makkah. Setelah itu, secara berbondong-bondong mereka condong dan masuk Islam. Islamnya kaum Quraisy merupakan faktor pemicu bagi masuknya orang-orang Arab ke dalam Islam. Ini merupakan

hasil dari kemampuan strategis yang ditunjukkan Rasul sebagai pemimpin sejati yang visioner.

Kemampuan strategis ini juga pernah ditunjukkan Khalifah Umar r.a. Ketika ia menahan diri untuk memberikan informasi kepada kaum Quraisy dari kaum Muhajirin untuk keluar kota, kecuali ada izin dan batas waktu. Hal ini untuk menghindari terjadinya fitnah diantara mereka. Kemudian mereka mengadu kepada Umar r.a., dan khalifah berkata, "Ingatlah, jika aku bandingkan umur Islam dengan umur onta, maka ia diawali dengan onta Jadz'a, kemudian berumur 2 tahun, 4 tahun dan 6 tahunan, kemudian onta Bazil (mendekati umur 9 tahun). Jika ditunggu umur Bazil, maka yang ada hanya kekurangan. Ingatlah bahwa sesungguhnya Islam telah tegak berdiri, dan orang-orang Quraisy ingin mengambil harta Allah sebagai penolong di hadapan hamba-Nya. Ingatlah bahwa Ibn Khattab masih hidup, saya akan berdiri dihadapan suku-suku yang merdeka, dan saya akan mengambil penghalang kaum Quraisy untuk terjerumus ke dalam neraka".

### **3. 5. Kemampuan Interpersonal**

Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan ini adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan. Sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman. Selain itu, dengan kemampuan ini, akan memungkinkan seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggungjawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional.

Kemampuan interpersonal seorang pemimpin bisa direfleksikan dalam perilaku dan kepemimpinannya dihadapan para bawahan. Di antara kewajiban yang harus ditunaikan seorang pemimpin di hadapan bawahan adalah sebagai berikut.

- Menunjukkan suri tauladan yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan.
- Memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, konsen terhadap persoalan mereka dan berlaku adil

- Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka
- Melatih bawahan untuk menjalankan tugas dengan amanah
- Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, dan mendelegasikan beberapa wewenang
- Melakukan inspeksi, pengawasan dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah.

### 3. 6. Suri Teladan (*Uswah Hasanah*)

Tugas utama yang harus dijalankan seorang pemimpin adalah memberikan contoh dan suri teladan yang baik untuk para bawahannya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Ia mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus dan sesuai dengan prosedur yang ada, serta teguh dalam menjalankan tanggungjawab dengan penuh kesabaran, amanah dan pengorbanan. Semua tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diturunkan Allah, berpegang teguh terhadap firman Allah: *“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan, Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”*. (Al-Shaff(61):2-3). Dalam ayat lain Allah berfirman: *“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”* (Al-Ahzab(33):21), Allah juga berfirman: *“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung”* (Al-Qalam(68):4).

Dakwah yang disampaikan Rasul, senantiasa mengajak kepada kebaikan dan kemaslahatan. Seorang pembaharu haruslah bisa hadir sebagai panutan yang akan diikuti oleh para pengikutnya. Hal ini tidak mungkin akan tercipta, kecuali tindakan mereka sesuai dengan ketentuan dan firman-firman Allah. Sebelum Nabi Muhammad, Allah telah mengutus beberapa utusan (Rasul) untuk teguh pada nilai-nilai kejujuran, amanah, keikhlasan dan tidak bertentangan dengan norma-norma Ilahi.



*Terdapat kisah menarik dari kaum Nabi Syu'aib, Allah berfirman: "Mereka berkata, "Hai, Syu'aib apakah sembahyangmu menyuruh kamu agar kami meninggalkan apa yang disembah oleh bapak-bapak kami atau melarang kami memperbuat apa yang kami kehendaki tentang harta kami. Sesungguhnya kamu adalah orang yang sangat penyantun lagi berakal (Perkataan ini mereka ucapkan untuk mengejek Nabi Syu'aib). Syu'aib berkata: "Hai kaumku, bagaimana pikiranmu jika aku mempunyai bukti yang nyata dari Tuhanku dan dianugerahi-Nya aku dari pada-Nya rezki yang baik (patutkah aku menyalahi perintah-Nya) ? Dan aku tidak berkehendak menyalahi kamu (dengan mengerjakan) apa yang aku larang. Aku tidak bermaksud kecuali (mendatangkan) perbaikan selama aku masih berkesanggupan. Dan tidak ada taufik bagiku melainkan dengan (pertolongan) Allah. Hanya kepada Allah aku bertawakkal dan hanya kepada-Nya-lah aku kembali" (Al\_hud[11]:87-88).*

Khulafaur Rasyidin merupakan penerus Rasulullah, dan mereka berpegang teguh pada nilai-nilai yang dijalankan Rasul dari sifat rendah diri, konsistensi dan berakhlak mulia. Dalam kehidupan, walaupun mereka sebagai pemimpin, tidak pernah terpisah dan membedakan diri dengan rakyatnya, baik dari segi pakaian, makanan ataupun kendaraan. Jika mereka datang dalam satu majelis, mereka akan datang bersama rakyatnya hingga majelis usai.

Khalifah Umar r.a. selalu meminta gubernur dan pegawainya untuk rendah diri dan berakhlak mulia, dan berkata, "... Saya menginginkan seorang lelaki yang apabila dalam sebuah kaum ia bukan seorang pemimpin, maka seolah-olah ia adalah pemimpin mereka. Dan jika ia adalah pemimpin mereka, maka seolah-olah ia adalah bagian dari mereka". (memiliki persamaan kemuliaan dan rendah diri dengan rakyatnya).

Ketika Khalifah ingin memerintah atau melarang sesuatu kepada kaum Muslimin demi kemaslahatan mereka, selalu dimulai dari keluarganya seraya memberikan nasihat dan ancaman bagi yang menentangnya. Diriwayatkan, Khalifah Umar r.a. sedang membagi-bagikan pakaian bulu kepada kaum wanita Madinah. Setelah dibagikan, pakaian tersebut tinggal satu dan masih bagus. Salah seorang dari mereka berkata, "Berikanlah pakaian ini kepada Ummi Kultsum binti Ali". Khalifah menjawab, "Ummu Salith lebih berhak untuk mendapatkannya, karena dia merupakan orang

yang dibaiat Rasulullah yang telah menjahit sarung pedang kita pada perang Uhud”.

### **3. 7. Berakhlak Mulia, Adil, dan Penyayang**

Seorang pemimpin harus lemah lembut, bijaksana dan adil dalam memberikan keputusan kepada masyarakat. Perhatian terhadap persoalan rakyatnya, memberikan nasihat ketika mereka melakukan kesalahan dan memberikan semangat (motivasi) jika mereka melakukan kebenaran. Memberikan argumen kepada mereka secara bijaksana, sehingga mereka merasa nyaman dengan pendapatnya. Sifat dan karakter ini telah melekat dalam diri Rasulullah dan para Khulafaur Rasyidin.

*Allah berfirman: “Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman” (Al-Syu’ara(26):215). Dalam ayat lain Allah berfirman, “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah (hikmah: ialah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dengan yang bathil) dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik ...” (Al-Nahl(16):125).*

*Diriwayatkan dari Rasulullah, dan bersabda: “Orang yang paling penyayang di antara umatku kepada umatku adalah Abu Bakar, orang yang paling keras dan teguh pada agama adalah Umar r.a, sesungguhnya Allah menjadikan kebenaran dari hati dan lisan Umar r.a., orang yang paling jujur dan pemalu adalah Utsman, dan orang yang paling adil dalam membuat keputusan adalah Ali r.a.”.*

Khalifah Umar r.a. dikenal dengan kekerasan dan keteguhannya dalam menjalankan agama, namun beliau berusaha untuk khusyu’ kepada Allah dan berkata: “Ya Allah, sesungguhnya aku adalah orang yang keras, maka lemahkanlah aku, Ya Allah, sesungguhnya aku adalah sangat lemah, maka kuatkanlah aku, Ya Allah, aku adalah orang bakhil (kikir), maka dermawankanlah aku”. Pada usia menjelang kewafatannya, beliau berkata: “Ya Allah engkau telah memberikan usia tua kepadaku, dan melemahkan kekuatanku, engkau sebarkan rakyatku, wafatkanlah aku dengan tanpa tersia-sia dan durhaka. Ya Allah, berikanlah syahadah (mati syahid) di atas jalan-Mu, dan jadikanlah kematianku di negeri Rasul-Mu”.

### 3. 8. Musyawarah dan Partnership

Seorang pemimpin diwajibkan untuk bermusyawarah dengan para bawahannya, karena akal pikiran dan intelektual manusia tidak mungkin menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggungjawabkan daripada pendapat pribadi. Ini merupakan salah satu prinsip dalam Islam, dan wajib dipegang dalam kehidupan.

Rasulullah senantiasa bermusyawarah dengan para sahabat atas satu persoalan yang tidak ada ketentuan nash dari Allah secara jelas. Beliau menghormati pendapat individu dan jamaahnya, serta konsen terhadap pendapat tersebut. Hal ini tercermin dalam peristiwa perang Badar, ketika Rasul dan pasukan turun ke tempat lebih tinggi dari air. Kemudian Khabab bin Mundzir mendatangi beliau, dan berkata: “Ya Rasulullah, apakah engkau memandang bahwa tempat ini adalah tempat yang diturunkan Allah kepada kita, dan kita tidak boleh maju atau mundur, apakah ini hanya pendapat pribadi dan strategi perang ?” Rasulullah menjawab: “Tidak, ini hanya pendapat pribadi dan strategi perang”. Mundzir berkata, “Ya Rasulullah, jika demikian, ini bukanlah tempat yang strategis, bangkitlah engkau beserta pasukan ke tempat lebih rendah dari sumber air, dan bertempatlah disitu. Kemudian, kami membuat lubang sumur di belakangnya, serta membangun danau yang dipenuhi air. Kemudian kita akan berperang, kita akan mendapatkan minum, sedangkan mereka tidak”. Rasulullah bersabda: *“Engkau telah mengisyaratkan pendapat yang tepat”*. Kemudian Rasul menjalankan apa yang dikatakan oleh Khabab bin Mundzir.

Prinsip musyawarah dan kerja sama ini juga diterapkan dalam kepemimpinan Abu Bakar, Umar, Utsman, dan Ali. Mereka memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada rakyat untuk menyampaikan pendapat atas berbagai persoalan kehidupan. Pada masa Khalifah Umar r.a., kaum Muslimin berhasil menaklukkan dan membebaskan negara Irak dari tangan Persia, banyak penduduknya yang masuk Islam. Menurut pendapat Umar r.a. harta perang yang berupa tanah pertanian, tidak usah dibagikan kepada para Mujahidin (pasukan perang), tanah itu dibiarkan dikelola oleh pemiliknya. Kemudian, pemilik lahan tersebut akan dibebankan pajak yang akan diserahkan kepada Baitul al. Lalu, harta (hasil pajak) itu

dibagikan kepada orang yang berhak menerimanya secara proporsional. Alasan pendapat Umar r.a. adalah, jika tanah pertanian ini dibagikan kepada para mujahidin, maka mereka akan meletakkan senjata dan tidak pergi berjihad. Mereka akan sibuk mengurus tanah pertanian, sedangkan mereka tidak memiliki keahlian untuk mengelolanya, maka kesuburan tanah (hasil budi daya) akan menurun. Selain itu, akan memicu munculnya golongan feodal, disisi lain akan meninggalkan orang-orang yang tidak memiliki tanah menjadi lemah dan tersia-sia. Para tokoh-tokoh perang tidak akan mendapatkan hak dan rizkinya. Pendapat Umar r.a. ini mendapat pertentangan keras dari para sahabat. Ketika pertentangan ini memuncak, Khalifah Umar r.a. berkata: “Sesungguhnya saya hanya ingin menyampaikan pendapat yang saya lihat lebih tepat”. Kemudian masyarakat bubar tanpa ada satu kesepakatanpun.

Konsep musyawarah dan kerja sama ini tidak hanya ditunjukkan sahabat Umar r.a. ketika bertukar pendapat dengan para sahabat. Namun, beliau juga menyampaikan keputusan dan menjelaskan sebab-sebab pengambilan keputusan tersebut. Sehingga para jamaah mengetahui secara detail dan bisa berdiskusi dengannya. Jika beliau memutuskan sesuatu, pasti berdasarkan persetujuan para sahabat. Jika jamaah memiliki pendapat lain, beliau akan mendengarkannya dan merumuskan kembali keputusannya. Sehingga, beliau sangat dekat dengan para sahabat.

### **3. 9. Pelatihan (Training)**

Pelatihan merupakan elemen penting untuk meningkatkan kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan sebuah organisasi. Sebuah proses untuk mengembangkan dan menyediakan tenaga-tenaga handal yang mampu menunaikan tanggungjawab mereka dengan sebaik mungkin. Pada tahap awal pengembangan Islam, Rasulullah konsen untuk mencetak pribadi-pribadi unggul yang akan menempati posisi strategis bagi masa depan Islam. Rasulullah mengawali dengan memberikan pelatihan kepada ahli fiqh, selanjutnya mereka akan diutus ke kota-kota guna mengajarkan agama kepada masyarakat luas.

Dalam rangka memperluas wilayah kekuasaan Islam, Rasulullah menaklukkan beberapa negara di Jazirah Arab. Sebelumnya, Rasulullah telah melakukan persiapan dengan mengutus beberapa sahabat untuk belajar membuat peralatan perang. Beliau mengutus dua orang sahabat pergi ke Yaman untuk belajar membuat peralatan perang. Penduduk kota Thaif merupakan pioneer dalam menggunakan alat pelempar batu. Ketika Rasulullah berhasil menaklukkan kota kaum musyrikin, beliau membiarkan kaum intelektual untuk tetap hidup, mungkin disisa hidupnya bisa dimanfaatkan untuk kemajuan Islam.

Rasulullah juga memperkenankan kaum wanita untuk berpartisipasi dalam setiap peperangan, tentunya setelah mendapat arahan dan pelatihan dari Rasul. Kaum wanita ini membantu korban-korban perang yang terluka, menyediakan segala kebutuhan logistik, seperti makan dan minum. Saad bin Muadz mendirikan tenda khusus untuk Rafidah guna memberi pertolongan para korban perang yang terluka, begitu juga dengan saudara perempuan Rafidah yang bernama Ka'bah binti Said al-Abisi, dan juga Ummu Salith yang bertugas menjahit sarung pedang. Pada masa Rasulullah, kaum wanita memiliki peran penting seperti sebagai da'i, pengajar, perawat, pemberi minum, penjahit dan lain-lain.

Para khalifah juga konsen untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan para pegawainya yang tersebar di beberapa wilayah. Pada masa khalifah Umar r.a. kota Madinah dijadikan sebagai pusat pembelajaran (*learning center*) yang telah banyak melahirkan hakim, pejabat, panglima perang atau para pemimpin. Sebelum mereka diutus menjalankan tugas di berbagai daerah, mereka diuji terlebih dahulu.

### **3. 10. Pendelegasian**

Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab merupakan persoalan penting bagi kemaslahatan seorang pemimpin. Hal ini mengingat bahwa pemimpin adalah manusia biasa yang sarat keterbatasan dan tidak mampu menjalankan semua tugas dan tanggungjawab. Oleh karena itu, ia harus mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pendelegasian ini, akan

berpengaruh terhadap psikologi seorang bawahan. Ia akan merasa bahwa ia mendapat kepercayaan dari seorang pemimpin untuk mengembangkannya sebuah tanggungjawab, dan hal ini akan memicu motivasi bawahan untuk menjalankan tugas secara amanah, bertanggungjawab dan profesional.

Dalam berbagai kesempatan, Rasulullah mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggungjawab kepada para sahabat, diantaranya Rasul mengutus beberapa sahabat untuk mengajarkan agama kepada masyarakat Arab, dan menarik harta zakat sebagaimana dilakukan Muadz bin Jabal di Yaman. Ketika seorang utusan datang kepada pemimpin kabilah, senantiasa disertai kewajiban untuk menarik harta fai', memerintahkan kepada mereka untuk memberikan kabar kebaikan kepada masyarakat, mengajarkan Al-Quran dan ilmu-ilmu agama. Berwasiat kepadanya untuk berlaku lemah lembut kepada manusia dalam kebenaran, mencegah mereka untuk berbuat kezaliman, mencegah tindak kemusyrikan dalam berdoa, dan doa hanya untuk Allah, tiada sekutu bagi-Nya, dan selalu mengingatkan kaum Muslimin untuk membayar zakat.

### **3. 11. Pengawasan dan Auditing**

Keduanya merupakan persoalan penting bagi kemampuan interpersonal seorang pemimpin, dan ini merupakan kewajiban derivatif setelah pemimpin mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggungjawab kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang sukses, tidak akan memberikan kebebasan mutlak bagi bawahannya tanpa adanya intervensi dan pengawasan. Pengawasan dan kontrol harus tetap dijalankan agar para bawahan menjalankan tugas-tugas sesuai prosedur dan tetap konsisten terhadap tujuan yang ingin dicapai, sehingga mereka bertanggungjawab terhadap kewajibannya.

Khalifah Umar r.a. berkata kepada sahabatnya: "Apakah engkau tidak melihat mereka, jika aku angkat pegawai dari orang yang paling pandai (mengerti) diantara kalian, kemudian aku perintahkan untuk berbuat adil, apakah hal itu telah membebaskan tanggunganku ?" Kemudian para sahabat menjawab, "Benar". Umar berkata: "Tidak, hingga aku melihat kinerjanya, apakah ia menjalankan perintahku atau tidak ?". barang siapa

diantara pegawainya melakukan suatu kezaliman kepada seseorang, dan kezalimannya telah sampai kepadaku, tapi aku tidak mengubahnya, maka aku telah berbuat zalim kepadanya”.

### **3. 12. Kemampuan Teknis**

Pengetahuan dan kemampuan khusus yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan sebaik mungkin, atau kemampuan untuk menggunakan peralatan tertentu guna memerancar pekerjaan. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan teknis akan menjadi panutan bagi bawahannya. Ia akan dijadikan sebagai rujukan dan referensi para bawahan tentang sesuatu yang tidak mereka ketahui, sehingga mereka akan sangat hormat kepadanya.

Akan tetapi, hal ini tidak mengharuskan seorang pemimpin untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang bersifat detail, karena waktunya telah terkuras untuk mengatur manajemen organisasi. Setidaknya, kemampuan ini bisa membantunya untuk membuat perencanaan, penentuan aktivitas pekerjaan dan mendelegasikannya kepada bawahan. Kemudian dilakukan pengawasan dan kontrol terhadap kinerja bawahan, agar mereka konsisten menjalankan perencanaan.

Rasulullah merupakan contoh ideal bagi para sahabatnya dalam menyelesaikan suatu persoalan. Rasulullah menggunakan kedua tangannya untuk membangun Masjid Madinah bersama para sahabat, berada di barisan terdepan pasukan perang, sehingga darah menetes dari lukanya. Beliau mengetahui adat kebiasaan kaum Arab dan karakter mereka, dan mampu berdiskusi dengan mereka secara lemah lembut. Ali berkata kepada Rasul: *“Ya Rasulullah, kita adalah anak keturunan dengan bapak yang sama, dan aku melihat engkau berbicara dengan beberapa golongan Arab yang tidak dapat kami pahami”*. Rasul menjawab: *“Tuhanku telah mendidikku, maka sempurnalah pendidikanku, saya tumbuh dan dipelihara di Bani Saad”*.

Khalifah Umar r.a. juga memiliki kemampuan teknis yang memadai, khususnya terkait dengan sistem peradilan. Beliau memahami seluk beluk sistem peradilan dan perilaku seorang hakim. Untuk itu, Khalifah menuliskan

surat kepada gubernur Abu Musa al-Asy'ari yang berisi tentang tuntunan menjalankan sistem peradilan. Begitu juga dengan Khalifah Ali yang memiliki kelebihan dalam bidang fiqh dan peradilan, serta memiliki ilmu waris secara sempurna.

### **3. 13. Sosialisasi kepada Jamaah**

Keyakinan terhadap tujuan dan bersungguh-sungguh untuk merealisasikan, merupakan pilar bagi keberhasilan seorang pemimpin. Para pemimpin Muslim telah memberikan contoh ideal tentang kekuatan keyakinan mereka terhadap tujuan. Konsisten untuk berusaha mewujudkan impian tersebut dengan segenap pengorbanan harta dan jiwa. Kisah Rasulullah bersama pamannya, Abu Thalib, mencerminkan kuatnya keyakinan Nabi saw. terhadap tujuan yang diimpikan, dan memiliki tekad yang kuat untuk mewujudkannya.

Ketika kaum Quraisy mengancam akan memberikan siksaan kepada Nabi, Abu Thalib berkata: "Pergilah engkau, dan janganlah engkau bebankan sesuatu yang tidak kuasa aku menanggungnya". Rasulullah menjawab: "Demi Allah, jika mereka meletakkan matahari di tangan kanan saya, dan mereka meletakkan rembulan di tangan kiri saya, dan memintaku untuk meninggalkan persoalan ini (dakwah), maka tidak akan aku lakukan, sehingga Allah memperlihatkannya atau menghancurkannya".

Setelah wafatnya Rasulullah, Abu Bakar mendapatkan pertentangan dari Umar r.a. dan sebagian sahabat, kemudian beliau berkata kepada sahabatnya: "Demi Allah, jika rombongan onta ini mencegahku sebagaimana mereka lakukan terhadap Rasulullah, maka akan aku bunuh mereka atas persoalan ini". Umar r.a. berkata: "Saya melihat bahwa Allah telah melapangkan hati Abu Bakar untuk berperang, maka aku mengetahui bahwa itu adalah kebenaran".

Keyakinan terhadap tujuan tidak akan sempurna kecuali dijelaskan dan ditransfer kepada seluruh lapisan masyarakat, agar mereka dapat memahami dan menjadikan pemimpin sebagai teladan untuk



merealisasikannya. Sahabat Khulafaur Rasyidin menjelaskan dan menyampaikan tujuan yang ingin dicapai melalui pembicaraan langsung, atau menuliskan surat kepada para pemimpin di berbagai daerah. Langkah ini pernah ditempuh Khalifah Umar r.a. ketika dilantik menjadi khalifah. Beliau menyampaikan khutbah yang sangat panjang dan menjelaskan tujuan, mekanisme kerja dan tanggungjawabnya di hadapan masyarakat Muslim. Dan harapan beliau kepada masyarakat untuk memberikan nasihat dan bermusyawarah kepadanya, serta mencegah tindak kezaliman dan yang sesuatu yang dilarang Allah.

### **3. 14. Mampu Melakukan Perencanaan dan Pengorganisasian**

Kemampuan untuk melakukan perencanaan dan pengorganisasian merupakan standar dan faktor pembeda antara seorang pemimpin dengan lainnya. Kemampuan ini bisa diartikan dengan kemampuan untuk menjelaskan perencanaan, menentukan program dan kebijakan serta mendelegasikan kepada orang yang berkompeten dengan sumber daya yang dimiliki. Fakta membuktikan bahwa banyak perusahaan atau organisasi gagal mencapai tujuannya karena tidak adanya perencanaan dan pengorganisasian yang matang, walaupun sumber daya yang tersedia cukup melimpah. Karena perencanaan dan pengorganisasian ini akan mengarahkan aktivitas sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

### **3. 15. Bertanggungjawab**

Karakteristik lain yang membedakan seorang pemimpin dari yang lain adalah keberaniannya untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Ia tidak pernah lari dari tanggungjawab, tapi akan menanggung segala sesuatu yang merupakan konsekuensi dari pekerjaan, walaupun harus berkorban. Untuk menanggung sebuah beban tanggungjawab, ia harus melakukan beberapa persiapan guna menangani beberapa persoalan terkait dengan pekerjaan, serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dengan segala konsekuensinya.

Seorang pemimpin yang cerdas dan bertanggungjawab mutlak diperlukan, terlebih dalam kondisi krisis atau terdapat lingkungan yang tidak kondusif. Seorang pemimpin yang sadar, ia akan mampu menjalankan beban dan tugas dengan sebaik mungkin, walaupun dalam kondisi yang sangat buruk. Dalam kondisi ini, peran para bawahan diperlukan untuk menyumbangkan pemikiran dan bersama-sama dengan pemimpin untuk menetapkan keputusan, dengan tingkat kerugian dan pengorbanan seminimal mungkin.

### **3. 16. Mengembangkan Organisasi**

Seorang pemimpin memiliki tugas utama untuk mengembangkan dan memajukan kinerja perusahaan. Seorang pemimpin seharusnya tidak cepat merasa puas dengan apa yang telah diraihinya, tapi ia tetap harus visioner dan menatap ke depan. Konsen untuk mengembangkan dan meningkatkan performa perusahaan, aktif melakukan inovasi dan pengawasan terhadap kinerja bawahan. Manajemen pemerintahan yang dijalankan Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin menunjukkan kepemimpinan yang aktif untuk melayani masyarakat di siang hari, aktif mengawasi dan meemrhatikan kehidupan rakyat di malam hari.

Pengembangan perusahaan dan memajukan performa perusahaan menuntut seorang pemimpin untuk bersikap visioner dan selalu menatap ke depan. Ia harus senantiasa berdiskusi dengan para ahli dan pakar yang memiliki segudang pengalaman guna memajukan perusahaan. Sikap ini telah ditunjukkan Khalifah Umar r.a. yang memiliki pandangan cermat, dan selalu konsen terhadap kehidupan para pegawai, pejabat dan rakyatnya dengan sebaik mungkin dan sesuai dengan tujuan Islam. Memerhatikan perilaku dan kinerja mereka agar tidak menyia-nyiakan kehidupan rakyat. Hal ini dilakukan khalifah dengan berkelana dan berkeliling di kampung-kampung untuk meneliti kehidupan rakyatnya. Beliau selalu berpikir bagaimana caranya untuk mengembangkan kehidupan rakyatnya.

Beliau pernah memberikan isyarat kepada Gubernur Mesir, Amr bin Ash, untuk membangun kanal (Terusan Sues) sebagai media transportasi ekspor-impor barang dari Mesir ke tanah Hijaz, sebagai media transportasi

untuk mengatasi paceklik dan busung lapar yang dialami rakyat, sehingga kehidupan mereka tetap baik. Khalifah juga memiliki pemikiran untuk membagikan tanah pertanian hasil taklukan kepada pasukan perang, membiarkan untuk dikelola pemiliknya dan ditarik pajaknya, sehingga bisa menjadi sumber pendapatan tetap Baitul Mal. Beliau juga mendirikan beberapa diwan di awal sejarah Islam, diantaranya diwan *al-Kharraj*, *al-Rasail* dan *al-Jund*.

Kepemimpinan bukan berarti membiarkan perusahaan beroperasi sebagaimana layaknya berjalan sehari-hari. Tapi, bagaimana seorang pemimpin mampu membuat terobosan dan program-program untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan. Ia adalah seorang yang visioner, dan selalu menatap ke depan dan melakukan pembaharuan bagi kemajuan perusahaan. Melakukan perubahan dan pembaharuan bukanlah persoalan gampang, pemimpin dituntut untuk berpikir keras dan memahami kondisi bawahannya. Membuat perencanaan dengan segala sumber daya yang dimiliki, melakukan pengawasan dan kontrol kinerja para pegawai, serta menunaikan hak-hak yang harus diterima oleh pegawai. Dan yang terpenting, bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki guna merealisasikan tujuan.

### **3. 17. Kepemimpinan Rasulullah**

Prinsip dasar kepemimpinan Rasulullah adalah keteladanan. Dalam memimpin beliau lebih mengutamakan *uswatun hasanah* pemberian contoh kepada para sahabatnya yang dipimpin. Rasulullah memang punya kepribadian yang sangat agung. Hal ini sebagaimana digambarkan dalam al-Qur'an; Artinya: *Dan sesungguhnya engkau Muhammad benar-benar berada dalam akhlak yang sangat agung.* (Q.S. al-Qalam:4).

Sejarah mencatat bahwa kepemimpinan Rasulullah berlangsung bukan tanpa hambatan. Beliau menghadapi banyak hambatan, tidak hanya bersifat mental, tetapi juga fisik. Beliau diejek, dicemooh, dihina dan disakiti bahkan nyaris dibunuh. Namun semua itu beliau hadapi dengan penuh kesabaran, keteguhan dan ketegaran. Keteladanan Rasulullah antara lain

tercermin dalam sifat-sifat beliau, shiddiq, amanah, tabligh, fathanah. Inilah karakteristik kepemimpinan Rasulullah.

1. **Shiddiq**, artinya jujur, tulus. Kejujuran dan ketulusan adalah kunci utama dalam rangka membangun *truts* (kepercayaan).

Dapat dibayangkan jika pemimpin suatu organisasi, masyarakat atau Negara, tidak memiliki sikap kejujuran tentu anggota-anggota yang dipimpinya akan tidak punya kepercayaan. Jika demikian maka yang terjadi adalah krisis kepercayaan terhadap pemimpin. Hampir bisa dipastikan jika pempimpinya sudah tidak dipercaya lagi, maka sebuah kepemimpinan tinggal menunggu keruntuhan, cita-cita dan tujuan dari kepemimpinannya juga akan sulit untuk menjadi kenyataan. Dengan sifat *shiddiq* ini Rasulullah selalu berpihak kepada kebenaran, baik yang datang dari Allah melalui wahyu maupun kebenaran melalui ijtihad dan musyawarah dengan para sahabatnya. Sebagai pemimpin agama Rasulullah selalu mendapat bimbingan dari Allah melalui wahyu-Nya. Sedangkan berkenaan dengan masalah-masalah social kemasyarakatan Rasulullah cenderung menggunakan ijtihadnya untuk memutuskan perkara-perkara yang dihadapi umat. Sudah barang tentu beliau juga mengajak musyawarah dengan para sahabat senior pada waktu itu yang didasarkan pada prinsip-prinsip dasar al-Qur'an. Prinsip kejujuran dan ketulusan itulah yang menjadi landasan bertindak dalam menjalankan amanah kepemimpinannya. Kejujuran dan ketulusan yang dicontohkan beliau benar-benar dapat menjadi panutan bagi para sahabat pengikutnya, dan juga diakui oleh musuh-musuhnya, betapapun sebagian mereka tetap enggan masuk Islam.

2. **Amanah**, artinya dapat dipercaya. Rasulullah selalu memberikan teladan akan pentingnya sifat amanah. Amanah dalam pandangan Islam ada dua yaitu bersifat *teosentris*, yang terkait dengan tanggungjawab kepada Allah, dan yang bersifat *antroposentris*, yang terkait dengan kontrak social kemanusiaan. Dengan sifat amanah Rasulullah melaksanakan kepercayaan tersebut dengan sebaik-baiknya.
3. **Fathanah**, artinya cerdas. Kecerdasan merupakan salah satu syarat pemimpin yang ideal. Kecerdasan Rasulullah yang dibingkai dengan

kebijakan ternyata mampu menarik simpati masyarakat Arab. Dengan sifat fathanahnya, Rasulullah mampu memanager konflik dan problem-problem yang dihadapi umat pada waktu itu. Sejarah mencatat betapa Rasulullah memang orang yang sangat cerdas, meskipun dikatakan *ummi* (tidak baca tulis). Bahkan Ignaz Golziher seorang orientalis dari Hongaria pernah mengatakan bahwa Nabi Muhammad memang cerdas, beliau mampu memperkaya konsepsi-konsepsi dan mampu menstranformasikan nilai-nilai terdahulu ke dalam sistem ajaran Islam.

4. **Tabligh**, artinya menyampaikan apa yang seharusnya disampaikan. Dalam ini adalah risalah Allah. Betapapun beratnya resiko yang harus dipikul beliau, risalah tersebut tetap disampaikan dengan sebaik-baiknya. Al-Qur'an sendiri maupun sejarah mencatat betapa bangsa arab pada waktu itu sedang berada dalam krisis moral, krisis tauhid, krisis social. System ekonominya cenderung lebih membela yang kaya dan menekan yang lemah. Praktik-parktik eksploitasi seperti system riba, begitu kuat mengakar dalam system ekonomi masyarakat Arab Jahiliyyah. Sungguh tak terbayangkan betapa berat tantangan yang harus dihadapi Rasulullah untuk mereformasi masyarakat Jahiliyyah yang sudah sangat akut pada waktu itu. Atas izin Allah berbekal sifat amanah Rasulullah akhirnya berhasil mereformasi masyarakat Arab dari yang tadinya menyembah patung menjadi bertauhid kepada Allah. Begitu pula system ekonomi yang diterapkan di era kepemimpinan Rasulullah adalah system ekonomi yang berpihak kepada rakyat. Bagi yang kaya diperintahkan mengeluarkan zakatnya, sehingga kekayaan tidak hanya berkisar pada mereka yang kaya saja.

Sejarah mencatat betapa suku Aus dan Khazzaj yang tadinya suka berperang dengan bimbingan Rasulullah, mereka akhirnya menjadi kaum yang dapat hidup rukun, saling mengasihi dan tolong menolong. Begitu pula dulu pernah terjadi ketegangan tentang siapa yang berhak meletakkan Hajar Aswad yang sempat berpindah dari posisinya, maka Rasulullah dengan kecerdasan dan kebijaksanaannya, mengajak masing-masing tokoh kabilah

untuk mengangkat bersama-sama batu tersebut menggunakan serban beliau. Sehingga tidak ada pihak yang merasa diremehkan keberadaannya.

Rasulullah adalah sosok manusia agung yang menjadi pilihan Allah SWT untuk mengemban risalah-Nya. Dalam memimpin Rasulullah lebih mengedepankan sikap keteladanan dan musyawarah. Dilihat dari sisi ini, kiranya tidak berlebihan jika kepemimpinan beliau dikatakan sebagai kepemimpinan gaya atau model demokratis.

Dalam kepemimpinannya Rasulullah menggunakan juga pendekatan persuasif (*targhib*) dan tidak dengan kekerasan atau *represif* (menekan). Hal ini antar lain tampak dalam sikap Nabi ketika menghadapi sebagian orang Badui yang baru masuk Islam dan masih berat meninggalkan perilaku kejelekannya. Sejarah juga mencatat bahwa Rasulullah tidak pernah menakut-nakuti orang agar mau masuk Islam. Mereka yang terpanggil untuk masuk Islam karena melihat akhlaq beliau yang begitu mulia.

Kesabaran beliau dalam menghadapi hambatan, tantangan dan rintangan sangat menonjol. Terutama ketika beliau mulai melaksanakan dakwah. Beliau pernah dilempari batu sampai berdarah bibirnya bahkan pernah dilempari kotoran onta. Namun semua itu beliau hadapi dengan penuh kesabaran. Sifat semacam ini juga tetap menonjol sekalipun beliau telah menjadi pemimpin agung dan mempunyai tentara gagah berani dimedan perang. Beliau juga sesekali menggunakan gaya seorang humoris. Betapapun Rasulullah adalah orang yang tegas, berwibawa, kharismatik, namun beliau tidak kehilangan gaya humornya. Hal ini tampak dalam beberapa literatur hadis dimana Rasulullah juga kadang melakukan humor dengan rakyat yang dipimpinnya. Pernah suatu ketika Rasulullah cerita tentang keadaan orang-orang di surga besok. Lalu tiba-tiba ada seorang nenek bertanya, Ya Rasul apakah nenek-nenek juga masuk surga ? Rasulullah dengan humor menjawab: tidak. Nenek tersebut lalu menangis seraya berkata: Wah kalau begitu tidak ada gunanya saya beribadah. Kemudian beliau mengingatkan: maksudnya besok engkau yang sekarang sudah nenek-nenek itu akan berubah menjadi muda lagi.

Nabi juga menerapkan gaya kepemimpinan *inklusif* (terbuka). Indikasinya adalah beliau mau dikritik dan diberi saran oleh para

sahabatnya. Hal ini tampak ketika beliau memimpin perang Badar. Beliau pada waktu itu hendak menempatkan pasukannya pada posisi tertentu dekat suatu mata air. Waktu itu ada salah seorang sahabat Anshor bernama Hubab bin Mundhir yang bertanya: “Ya Rasul apakah keputusan tersebut berdasarkan wahyu, sehingga tidak boleh berubah atau hanya pendapat engkau?”. Beliau menjawab: ini adalah ijtihad saya. Sahabat tersebut lalu mengatakan, kalau demikian halnya, kata Hubab wahai utusan Allah ini kurang tepat. Sahabat tersebut lalu mengusulkan agar beliau menempatkan pasukannya lebih maju ke muka, yakni ke mata air yang lebih dekat. Kita bawa tempat air lalu kita isi, kemudian mata air itu kita tutup dengan pasir, agar musuh kita tidak dapat memperoleh air. Akhirnya beliaupun mengikuti saran sahabat tersebut.

Fase kepemimpinan Rasulullah dapat dibagi menjadi dua, yaitu fase Mekah dan fase Madinah. Masing-masing fase ini mempunyai karakteristik dan tujuan yang berbeda, sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh beliau.

#### 1. Fase Mekah

Kepemimpinan beliau pada fase Mekah dimulai sejak beliau diangkat menjadi Rasul. Pada fase Mekah ini Rasulullah masih merupakan seorang pemimpin spiritual. Masyarakat Mekah pada waktu itu adalah merupakan masyarakat yang masih menganut aliran *paganisme* (menyembah berhala dan patung). Maka sasaran dakwah yang beliau sampaikan adalah menegakkan nilai-nilai tauhid, yakni menyembah hanya kepada Allah.

Prinsip-prinsip tauhid dan keimanan itulah yang hendak dibangun beliau terlebih dahulu sewaktu menjadi pemimpin di Mekah. Sebab iman dan tauhid merupakan pondasi dalam rangka membangun masyarakat yang baik. Jika pondasi itu kuat, maka bangunan yang berdiri di atasnya akan kokoh. Dakwah di Mekah dalam rangka menanamkan nilai-nilai tauhid ini berlangsung kurang lebih selama 13 tahun. Penanaman keimanan dan nilai-nilai tauhid, terasa sangat penting, sehingga beliau sangat gigih memperjuangkan nilai-nilai tauhid ini, betapapun beliau dimusuhi oleh kaumnya. Namun sebenarnya Nabi Muhammad dimusuhi oleh orang-orang di Mekah bukan semata-mata karena ajaran tauhid yang beliau sampaikan, tetapi karena khawatir jangan-jangan ajaran Muhammad dapat merugikan

secara ekonomi. Mereka juga khawatir jangan-jangan Muhammad hendak mendirikan kekuasaan politik yang akan mengganggu *status quo* mereka. Karena ajaran tauhid Nabi Muhammad paling tidak akan menghilangkan bisnis jual beli patung mereka. Secara politis jika Muhammad mendapat pengikut banyak, maka akan memalingkan mereka dari para tokoh Quraisy Mekah.

Pada intinya tujuan yang hendak dicapai dalam kepemimpinan Rasulullah sewaktu di Mekah adalah pembangunan umat yang dititikberatkan pada penanaman aqidah, iman dan tauhid. Maka ayat-ayat yang turun pada fase Mekah ini cenderung banyak berbicara tentang keimanan dan tauhid.

## 2. Fase Madinah

Kepemimpinan Rasulullah fase Madinah dimulai sejak beliau dan para sahabatnya hijrah ke Madinah. Fase Madinah sebenarnya merupakan kelanjutan dari fase Mekah, yakni sama-sama bertujuan membangun umat, hanya saja titik tekannya berbeda. Pada fase Madinah kepemimpinan Rasulullah dititikberatkan pada penataan hukum, seperti hukum ibadah, *jinayat*, *siyasah*, *qadha'iyah* dan *ahwal syekhsyiyah* (hukum kekeluargaan). Sebab keimanan para sahabat sudah cukup kuat. Ketika iman sudah kuat menghunjam dihati umat, maka untuk melaksanakan hukum Tuhan akan relatif tidak berat. Tidaklah mengherankan jika kemudian ayat-ayat yang turun pada fase Madinah juga sangat kental aroma hukumnya. Hal ini berbeda dengan ketika di Mekah.

Pada waktu Nabi tiba di Madinah, beliau langsung melakukan langkah-langkah strategis yang patut kita teladani, dan menjadi salah satu rahasia kesuksesan beliau dalam memimpin umat. Langkah-langkah tersebut adalah:

1. Mendirikan masjid sebagai pusat kegiatan dakwah dan sentral pengembangan kebudayaan. Masjid itu dinamakan masjid Quba'. Dalam membangun masjid tersebut Nabi memberikan contoh yang sangat mengesankan dan benar-benar menjadi panutan bagi umat. Beliau ikut menyingsingkan lengan bajunya mengangkat tanah untuk pembangunan masjid tersebut. Membangun masjid sesungguhnya memberikan isyarat



bahwa sebelum membangun yang lain-lain, maka yang lebih perlu dibangun terlebih dahulu adalah mental dan moral umat.

2. Mempersaudarakan kaum muslimin (antara Anshar dan Muhajirin) berdasarkan tali ikatan agama dan aqidah, tanpa membedakan status sosial apapun. Hal ini memberikan isyarat bahwa persaudaraan sangat penting, artinya, sebab tanpa persaudaraan rasanya sulit untuk menggalang persatuan. Padahal persatuan dan kesatuan yang dibingkai oleh *ukhuwah Islamiyyah* merupakan modal untuk menggalang kekuatan umat. Dengan persaudaraan umat akan bersatu, dengan persatuan umat akan menjadi kuat dan kokoh.
3. membuat piagam perjanjian antara kaum muslimin dengan non muslim. Inilah yang kemudian dinamakan piagam Madinah.

Piagam Madinah berisi 47 butir antara lain: 1) Prinsip kebebasan beragama, 2) Prinsip persamaan, 3) Kebersamaan, 4) Prinsip Keadilan, 5) Prinsip perdamaian yang berkeadilan, 6) Prinsip musyawarah. Fase kepemimpinan Rasulullah di Madinah selama di Madinah kurang lebih berlangsung 10 tahun. Setelah itu kepemimpinan dilanjutkan oleh para *al-Khulafa'ar-Rasyidun*. Meski dalam waktu yang relatif singkat. Rasulullah dapat dikatakan sukses dalam memimpin umat. Hal ini dapat dibuktikan dalam beberapa literatur sejarah. Kesuksesan kepemimpinan Rasulullah antara lain adalah :

1. Akhlaq Nabi saw yang sangat terpuji tanpa cela.
2. Karakter Rasulullah yang tahan uji, tanggungjawab, ulet, sederhana dan bersemangat baja.
3. Sistem dakwah Nabi yang menggunakan pendekatan persuasif (himbauan) dan tidak repersif.
4. Tujuan perjuangan Nabi yang jelas, yakni terciptanya keadilan, kebenaran dan hancurnya kedhaliman, kebathilan.
5. Mengedepankan prinsip *egalitarianisme* (persamaan)
6. Menegakkan prinsip kebersamaan.
7. Memberikan kebebasan berkreasi dan berpendapat serta pendelegasian wewenang.
8. Kharismatik dan demokratis.

### 3. 18. Kepemimpinan Masa al-Khulafa al-Rasyidun

Dengan wafatnya Nabi maka berakhirilah situasi yang sangat unik dalam sejarah, yakni kehadiran seorang pemimpin tunggal yang otoritas spiritual (agama) sekaligus temporal (duniawi) berdasarkan kenabian dan bersumber kepada wahyu illahi. Situasi tersebut tidak akan berulang kembali, sebab Nabi Muhammad adalah Rasul terakhir, tidak akan ada lagi rasul sesudah beliau.

Sepeninggal Nabi kepemimpinan umat Islam digantikan oleh para penggantinya yang dikenal dengan *al-Khulafa ar-Rasyidun* (para pengganti (khalifah yang mendapat petunjuk). Masa *al-Khulafa ar-Rasyidun* dapat dipetakan menjadi empat yaitu, kepemimpinan pada masa 1) Abu Bakar ash-Shiddiq, 2) Umar bin Khatab, 3) Usman bin Affan, 4) Masa Ali bin Abi Thalib.

Sistem penggantian kepemimpinan dari masing-masing khalifah tersebut berbeda-beda. Sebab dulu Nabi Muhammad SAW tidak meninggalkan wasiat tentang pergantian kepemimpinan. Al-Qur'an juga tidak memberi petunjuk secara tegas bagaimana sistem suksesi kepemimpinan dilakukan, kecuali hanya prinsip-prinsip umum, yaitu agar umat Islam menentukan urusannya melalui musyawarah. Mengenai bagaimana mekanisme dan teknis operasional musyawarah itu dilaksanakan, al-Qur'an dan hadist tidak menguraikan secara rinci. Nampaknya hal itu sengaja diserahkan kepada umat Islam sesuai dengan tuntutan kemaslahatan yang ada.

#### 1. Abu Bakar ash-Shiddiq (11-13 H) atau (632-634 M)

Sesudah Rasulullah wafat kaum Anshar menghendaki agar orang yang akan menjadi khalifah dipilih dari kalangan mereka. Ketika itu Ali juga menginginkan agar beliau yang diangkat jadi khalifah, dengan alasan beliau adalah menantu Nabi dan karib Nabi. Tetapi rupanya kebanggaan umat Islam menghendaki Abu Bakar dipilih sebagai khalifah. Abu Bakar diangkat sebagai khalifah dibalai pertemuan Bani Saidah melalui pemilihan musyawarah terbuka, terutama oleh lima tokoh (yaitu: Abu Bakar, Umar bin Khattab, Abu Ubidah bin Jarrah, BAsyir bin Saad dan Aqsid bin Khudair)

yang mewakili semua golongan utama umat Islam, yaitu Muhajirin, Anshor (baik dari suku Aus maupun Khazaraz). Meskipun karena dalam keadaan mendesak, banyak tokoh masyarakat lain yang tidak diajak musyawarah tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa sistem suksesi pada masa Abu Bakar adalah melalui pemilihan terbuka berdasarkan musyawarah. Ini adalah salah satu embrio demokrasi dalam sejarah kepemimpinan Islam.

Abu Bakar Shiddiq memimpin selama kurang lebih dua tahun yaitu (632-634 M). Masa yang sangat singkat tersebut habis untuk menyelesaikan persoalan dalam negeri, terutama tantangan yang ditimbulkan oleh suku-suku bangsa Arab yang tidak mau tunduk lagi kepada pemerintahan di Madinah sepeninggalan Nabi. Mereka beranggapan bahwa perjanjian yang mereka buat dengan Nabi, dengan sendirinya habis dan batal setelah Nabi meninggal dunia. Oleh karenanya, mereka menentang Abu Bakar. Mereka itulah yang dikenal dengan orang-orang murtad. Karena mereka tetap keras kepala, tidak mau tunduk, bahkan penentangan mereka dipandang dapat membahayakan agama dan pemerintahan, maka Abu Bakar menyelesaikan masalah tersebut dengan perang yang disebut dengan perang *Riddah* (perang melawan kemurtadan).

Meskipun Abu Bakar dikenal sebagai orang yang lemah lembut *low profil*, tetapi beliau *self confident* dan sangat tegas dalam hal-hal yang dipandang dapat membahayakan agama dan negara. Dalam memimpin gaya yang dipakai oleh Abu Bakar adalah gaya yang bersifat sentralistik, dimana kekuasaan legislatif, eksekutif dan yudikatif berada di tangan khalifah. Meskipun demikian, Abu Bakar tetap mengajak bermusyawarah dengan para sahabat yang lain, sebagaimana yang dulu pernah dipraktekkan oleh Rasulullah SAW. Dalam hal hubungan antara penguasa dan rakyat, Abu Bakar dikenal sebagai pemimpin yang cukup akomodatif, *low profil* dan *self confident*. Beliau juga sangat tawadhu” (rendah hati). Hal ini tampak dalam salah satu pidatonya setelah dikukuhkan sebagai khalifah. Beliau menyatakan bahwa meskipun mendapat kepercayaan untuk memimpin rakyat, tetapi itu tidak berarti bahwa dia lebih baik dari anggota-anggota masyarakat yang lain. Oleh karenanya, rakyat diminta untuk mendukung dan membantunya jika dia bertindak baik. Sebaliknya jika dia

bertindak tidak benar, rakyat diminta untuk mengoreksi dan memperbaikinya.

Abu Bakar juga sempat menyatakan bahwa anggota-anggota masyarakat yang lemah itu justru merupakan pihak yang kuat sampai ia memenuhi hak-hak mereka, dan sebaliknya anggota-anggota masyarakat yang kuat dalam pandangannya justru berada pada posisi yang lemah sampai mereka memenuhi kewajiban mereka kepada masyarakat dan negara. Dia juga meminta kepada rakyat agar taat selama ia tetap taat kepada Allah dan Rasul-Nya, dan agar tidak mendengarkan perintah jika dia melanggar ajaran Allah dan Rasul-Nya.

## 2. Umar bin Khattab (12-23 H) atau (634-644 M)

Setelah Abu Bakar menyelesaikan tugas kepemimpinannya selama kurang lebih dua tahun, beliau lalu meninggal dunia. Sebelum Abu Bakar meninggal, beliau sempat menunjuk penggantinya, sesudah bermusyawarah dengan kaum muslimin. Kebetulan yang ditunjuk pada waktu itu adalah Umar bin Khattab, maka akhirnya sepeninggal Abu Bakar kepemimpinan itu digantikan oleh Umar bin Khattab. Dalam hal ini, nampaknya ada perbedaan dengan masa Nabi yang sebelumnya tidak menunjuk calon penggantinya. Lalu mengapa Abu Bakar sebelum meninggal dunia menunjuk terlebih dahulu calon penggantinya. Sebab ada kekhawatiran dari Abu Bakar akan terjadi perselisihan yang cukup membahayakan persatuan umat Islam, jika mereka tinggal begitu saja tanpa ada calon yang menggantikannya. Rupanya Abu Bakar sangat trauma dengan kejadian sewaktu ditinggal Nabi, yakni sempat terjadi perselisihan yang cukup tajam dikalangan kaum muslimin, karena beliau tidak menunjuk siapa calon penggantinya. Oleh sebab itu, Abu Bakar berijtihad agar hal itu tidak terjadi lagi perlu ditunjuk calon penggantinya sebelum beliau wafat. Dapat disimpulkan bahwa sistem suksesi kepemimpinan pada masa Umar bin Khattab adalah melalui penunjukan oleh pendahulunya dan tidak melalui pemilihan dalam pertemuan terbuka.

Umar bin Khattab dikenal sebagai seorang khalifah yang tegas dalam memberantas kebathilan. Termasuk menindak putranya sendiri, jika

melanggar hukum. Beliau juga merupakan tipe pemimpin yang demokratis dan inklusif, ia mau dikritik dan mau mendengar saran orang lain. Terbukti pernah ada seorang yang pernah mengatakan di depan khalifah Umar bahwa jika Umar bertindak sewenang-wenang maka pedangnya adalah yang akan mengingatkan beliau. Umar waktu itu kontan mengatakan: *Alhamdulillah* masih ada rakyat yang berani tegas seperti itu.

Hubungan antara penguasa dan rakyat juga sangat demokratis, bersifat transparan, adaptif dan dinamis. Manajemen kepemimpinan yang transparan seperti itu rupanya menjadi salah satu faktor internal keberhasilan kepemimpinan Umar. Keberhasilan Umar antara lain tercermin dalam hal-hal sebagai berikut: 1) beliau berhasil menyusun dewan-dewan (jawatan-jawatan), 2) mendirikan baitul Mal, 3) membikin mata uang, membentuk tentara untuk melindungi tapal batas wilayah, 4) mengadakan *hisbah* (pengawasan terhadap pasar), 5) penjagaan dan tata tertib susila, 6) pengawasan terhadap kebersihan jalan, dan lain sebagainya.

### 3. Usman bin Affan (23-35 H) atau (644-656 M)

Setelah Umar wafat karena ditikam oleh Abu Lu'luah, maka estafet kepemimpinannya akhirnya dilanjutkan oleh Usman bin Affan. Namun kali ini sistem pengangkatan Usman berbeda dengan pada masa Umar atau Abu Bakar. Usman bin Affan tidak diangkat melalui sistem penunjukan atau wasiat, melainkan oleh "dewan formatur" yang terdiri dari lima dari enam orang yang ditunjuk oleh Umar sebelum beliau meninggal dunia. Mereka adalah sahabat-sahabat senior yaitu: 1) Ali bin Abi Thalib, 2) Usman bin Affan, 3) Saad bin Abi Waqqas, 4) Abdurrahman bin Auf, 5) Zaubair bin Awwan, 6) Thalhah bin Ubaidillah dan Abdullah bin Umar putra Umar bin Khattab (tetapi tanpa hak suara). Penunjukan tersebut tidak berdasarkan perwakilan golongan, tetapi atas dasar pertimbangan kualitas pribadi masing-masing, yakni karena mereka menurut Nabi adalah calon-calon penghuni surga. Khalifah Umar ketika itu sempat berpesan bahwa mereka yang tidak setuju dengan suara mayoritas supaya ditindak tegas. Setelah Umar wafat, maka lima dari enam orang tersebut segera berunding untuk membahas siapa yang akan meneruskan tongkat estafet kepemimpinan

(*kekhalifahan*). Ketika itu ada pemikiran dari Abdurrahman bin Auf agar mereka dengan suka rela mau mengundurkan diri, dan memberi kesempatan kepada orang yang benar-benar paling memenuhi persyaratan untuk dipilih sebagai khalifah. Tetapi rupanya usul tersebut tidak berhasil, dan ternyata tidak ada satupun yang mau mengundurkan diri. Kemudian Abdurrahman bin Auf mengundurkan diri, tetapi yang lain rupanya tetap enggan mengundurkan diri.

Ketika itu juga sempat terjadi aksi dukung mendukung antara kelompok Ali dan kelompok Usman. Namun akhirnya Usman bin Affan terpilih menjadi khalifah menggantikan Umar bin Khattab. Dalam pengangkatan Usman, tampak bahwa musyawarah itu dilaksanakan oleh tokoh-tokoh senior (dewan formatur) tetapi terkesan tidak ada peluang untuk berbeda pendapat, sebagaimana yang pernah diwariskan oleh Umar bin Khattab, karena khawatir terjadi keributan lagi.

Usman bin Affan dikenal sebagai seorang pemimpin yang familier dan humanis. Namun kemudian gaya kepemimpinan yang familier berdampak kurang baik, yaitu munculnya *nepotisme* dalam pemerintahan Usman, sebab Usman kemudian banyak mengangkat pejabat-pejabat negara dari kerabatnya sendiri dan kurang mengakomodir pejabat di luar kerabat beliau. Inilah yang kemudian menyebabkan munculnya kerusuhan, kecemburuan dan pergolakan pemerintahannya. Namun demikian, semasa kepemimpinannya khalifah Usman berhasil mengkodifikasikan mushaf al-Qur'an dan menyeragamkan bacaan al-Qur'an yang sesuai dengan mushaf Usmani tersebut. Inilah salah satu keberhasilan yang luar biasa.

#### 4. Ali bin Abi Thalib (35-40 H) atau (656-661 M)

Setelah Usman bin Affan menyelesaikan tugas kepemimpinan maka tongkat komando kepemimpinan Islam waktu itu dipegang oleh Sayyidina Ali bin Abi Thalib. Ali bin Abi Thalib diangkat menjadi khalifah pada bulan Juni tahun 565 M melalui pemilihan dan pertemuan terbuka, tetapi dalam kondisi yang kacau, sebab misteri terbunuhnya khalifah Usman belum terungkap, dan ketika itu hanya ada beberapa tokoh senior masyarakat Islam di Madinah. Setelah Ali terpilih sebagai khalifah, dalam pidato pengukuhannya khalifah Ali menyatakan bahwa Allah telah menurunkan al-Qur'an yang

menjelaskan hal-hal yang baik dan meninggalkan yang buruk. Beliau juga menegaskan bahwa perlindungan yang dijamin Allah adalah perlindungan atas umat Islam. Adalah haram hukumnya melukai, merugikan sesama umat Islam tanpa alasan yang dibenarkan hukum.

Sejarah mencatat bahwa pengelolaan urusan pemerintahan Ali juga selalu mengutamakan tradisi musyawarah sebagaimana para pendahulunya, meskipun sudah kurang efektif, sebab telah terjadi friksi-friksi yang tajam dikalangan umat Islam, yaitu antara kelompok Umawiyah (pendukung Muawiyah) dan Hasyimiyah (pendukung Ali). Diakhir kepemimpinan Ali, sempat terjadi konflik-konflik, seperti perang Jamal (onta) antara Ali dan Aisyah, perang shiffin antara Ali dengan Muawiyah yang membelot sampai terjadinya *tahkim* (masing-masing pihak memilih seorang hakim) pada tahun 34 H untuk mengatasi konflik tersebut. Akhirnya karena “kelicikan” Amr bin Ash wakil dari kubu Muawiyah, dalam *tahkim* tersebut diputuskanlah bahwa Ali dihentikan dari jabatan khalifah, dan diangkatlah Muawiyah sebagai pengganti Ali. Sejak itu pula sistem pergantian kepemimpinan berubah dari yang bersifat demokrasi menjadi model pergantian khalifah yang bersifat *monarchi* atau turun menurun.

Sayyidina Ali dikenal sebagai khalifah yang pemberani (*brave*), cerdas (*smart*) pandai bermain pedang dan pandai menulis. Beliau juga seorang orator ulung. Beliau adalah orang yang pertama kali masuk Islam dan golongan anak muda. Gaya kepemimpinan Ali sangat tegas dan berani mengambil langkah-langkah yang cukup beresiko. Gaya kepemimpinannya juga memang mencerminkan pribadi yang berakhlak dan berbudi pekerti.

Setelah diangkat menjadi khalifah, Ali mengambil langkah-langkah tegas: 1) memecat kepala-kepala daerah yang diangkat oleh Usman dan dikirimlah kepala baru untuk menggantikannya, 2) mengambil kembali tanah-tanah yang dibagi-bagikan Usman kepada famili-famili dan kaum kerabatnya tanpa jalan yang sah. Demikian juga hibah atau pemberian Usman kepada siapapun yang tidak beralasan diambil kembali oleh Ali untuk dikembalikan kepada negara.

Sebagian ahli sejarah menindak tindakan Ali seperti itu kurang bijak, namun menurut Ahmad Syalabi tidak demikian halnya. Tindakan semacam

ini didasari pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut: 1) Ali tidak mungkin membiarkan pejabat-pejabat yang telah berbuat aniaya di masa Usman bekerja terus. Padahal dulu mereka menantang dan menyuruh memecat pejabat yang berbuat demikian, 2) Ali tidak mungkin meneruskan atau menyetujui tindakan Usman memberikan tanah milik Baitul Mal begitu saja kepada kerabat-kerabat tanpa alasan yang sah. Memang apapun yang dilakukan oleh seorang pemimpin pasti membawa implikasi-implikasi tertentu, dan itu adalah bagian dari ijtihad politik para khalifah.

### **3. 19. Kepemimpinan Bani Umayyah (661-750 M)**

Setelah wafatnya Ali bin Abu Thalib, maka berakhirlah satu era pemerintahan *al-Khulafa ar-Rasyidun* dan berakhir pula tradisi pengisian jabatan kepala Negara melalui musyawarah. Hal ini terbukti Muawiyah sendiri naik menjadi khalifah tidak melalui musyawarah, tetapi lewat tipu muslihat. Namun demikian ternyata dalam proses perjalanan selanjutnya, pemerintahan Daulah Bani Umayyah telah mampu memainkan peranan penting melanjutkan usaha-usaha besar yang sudah dirintis sejak Nabi Muhammad SAW dan *Khulafa ar-Rasyidun*.

Perkembangan dan kemajuan yang telah dicapainya, hampir disegala bidang seperti perluasan daerah kekuasaan Islam, penertiban administrasi, gerakan-gerakan penerjemahan, pergantian mata uang Arab dari yang tadinya Dinar Romawi dan Parsi dan lain sebagainya. Sehingga barang kali tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa umat Islam saat itu telah menemukan kepribadiannya sendiri dan dunia pun mulai mengenal peradaban dan kebudayaan Arab. Dalam tiga abad pertama (655-1000 M) bagian-bagian dunia yang dikuasai Islam adalah bagian-bagian yang maju dan memiliki peradaban yang tinggi. Kecemerlangan Islam Timur merupakan hal yang kontras dengan dunia Nasrani Barat.

#### **1. Bani Umayyah Timur (661-750)**

Daulah Bani Umayyah timur ini kurang lebih berlangsung selama 90 tahun, yaitu mulai tahun 661-750 M. Menurut catatan sejarah, pada waktu itu terdapat khalifah-khalifah yang dianggap besar antara lain adalah Muawiyah bin Abi Sufyan (661-680 M), Abdul Malik bin Marwan (685-705



M), Al Walid Ibn Malik (705-715 M), Umar bin Abdul Aziz (717-720 M), dan Hisyam bin Abdul Malik (724-743 M). Pada masa-masa mereka ekspansi daerah kekuasaan memasuki Khurasan, Afganistan, Kabul bahkan menembus dinding Bizantium memasuki Konstantinopel. Ini dilakukan oleh Muawiyah. Pada masa Abdul Malik ekspansi dilanjutkan ke India dengan menguasai Sind Punjab sampai ke Multan. Pada masa al Walid diteruskan sampai al Jazair, Maroko bahkan sampai menyeberang selat Gibraltor Spanyol. Selanjutnya pada masa Umar bin Abdul Aziz dilanjutkan ke Prancis meskipun gagal. Namun juga masih dilanjutkan ke daerah Avignon dan Ceylon. Daerah-daerah yang dikuasai Islam Dinasti Umayyah ini adalah Spanyol, Afrika Utara, Palestina, semenanjung Arabia, Irak, sebagian Asia kecil, Persia, Afganistan, Rukhistan, Uzbekistan, dan Kirgiz di Asia Tengah. Ekspansi Islam ke luar daerah begitu cepat. Ada beberapa alasan yang dapat dikemukakan mengapa ekspansi daerah keluar memperoleh hasil yang gemilang.

1. Islam mengandung ajaran dasar yang tidak hanya mengurus soal hubungan manusia dengan Allah, semata (baca: ibadah ritual), namun juga merupakan satu sistem yang mengatur hubungan manusia dengan manusia yang mementingkan pembentukan masyarakat berdiri sendiri.
2. Dalam hati kaum muslimin ada panggilan untuk menyiarkan Islam ke daerah-daerah yang belum mengenal Islam. Hal ini juga terdapat diberbagai ayat al-Qur'an antara surat Ali-Imran:104.
3. Alasan ekonomi, daerah-daerah yang dikuasai Islam mengandung kekayaan. Kekayaan itu menjadi penopang ekspansi-ekspansi berikutnya.
4. Islam disiarkan secara damai tidak ada paksaan dalam memasuki agama Islam. Sehingga tidak mendapatkan banyak perlawanan dari masyarakat baru yang diduduki umat Islam, bahkan mendapat simpatikan dari mereka.

Jabatan khalifah diwarisi oleh anggota keluarga Umayyah. Di samping khalifah ada dua putra mahkota, yaitu putra mahkota pertama dan putra mahkota kedua, yang dipilih oleh anggota-anggota Umayyah terkemuka. Jika khalifah itu seorang yang kuat maka calon yang diajukan

hampir bisa dipastikan terpilih, tetapi juga bisa ditolak. Apabila khalifah wafat maka menurut konsensus putra khalifah yang pertamalah yang menduduki jabatan khalifah. Sedangkan putra mahkota kedua naik menjadi putra mahkota pertama. Untuk mengisi putra mahkota kedua maka anggota keluarga kerajaan itu memilih putra mahkota kedua.

Model pengangkatan dua putra mahkota ini membawa implikasi kurang menguntungkan bagi kelangsungan Bani Umayyah, yakni adanya persengketaan dikalangan keluarga dinasti Bani Umayyah sendiri. Hal ini disebabkan tidak adanya garis yang tegas yang harus ditempuh dalam pemindahan kekuasaan khalifah. Apakah dari khalifah ke anak atautkah dari khalifah ke saudara-saudara kandunginya selama ada dari saudara kandunginya yang masih hidup. Hal inilah yang kemudian menyebabkan lemahnya dinasti Umayyah.

Namun tidak semua khalifah diangkat lewat pengangkatan putra mahkota lebih dahulu, antara lain Muawiyah bin Abi Sufyan, Marwan bin Hakam, Yazid bin Walid Ibn Abdul Malik, dan Marwan Muhammad. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pemerintahan Daulah Bani Umayyah secara umum dapat dikatakan *monarkhi* (turun temurun), model pewarisan, meskipun tidak semuanya. Pemerintahan Umayyah itu berbentuk *kerajaan* yang sangat berbeda dengan pemerintahan *al-Khulafa ar-Rasyidun*. Hal ini diawali oleh Muawiyah sendiri selaku perintis Daulah Bani Umayyah yakni dengan menunjuk putranya Yazid bin Muawiyah.

Kondisi-kondisi obyektif yang tidak mendukung untuk mempertahankan sistem musyawarah, antara lain:

1. Wilayah kekuasaan Islam pada saat itu sudah sangat luas dibandingkan pada masa *al-Khulafa ar-Rasyidun*. Hubungan antara wilayah saat itu juga sangat primitif, yaitu menggunakan kendaraan binatang yang memakan waktu berminggu-minggu bahkan berbulan-bulan. Dalam kondisi yang demikian, sistem musyawarah sulit dilaksanakan.
2. Adanya pengaruh dari luar negara Islam, yaitu negara Bizantium, Persia, dan Cina semuanya berbentuk kerajaan dan menganut sistem monarkhi. Sehingga boleh jadi alternatif yang dipakai adalah *monarkhi*.

Jika dicermati, pada zaman Abu Bakar sewaktu menunjuk Umar juga tidak menggunakan sistem pemilihan secara musyawarah terbuka. Tetapi hanya sahabat-sahabat tertentu saja secara tertutup. Barang kali perlu kita ingat bahwa sistem *monarkhi* itu tidak selamanya jelek sebab ternyata dinatara khalifah Bani Umayyah ada yang terkenal baiknya, seperti Umar bin Abdul Aziz.

Pada masa *al-Khulafa ar-Rasyidun* (632-661 M) seorang khalifah masih bisa berada dalam kediaman rumahnya masing-masing sehingga tidak ada tata cara khusus ketika mau menghadap khalifah. Dengan ungkapan lain tidak bersifat protokoler. Namun berbeda dengan aulah Umayyah yang telah berbentuk kekuasaan warisan, dalam lingkungan keluarga bersifat protokoler. Sehingga jika seseorang akan menghadap khalifah harus melalui tata cara yang protokoler. Hal ini antara lain disebabkan oleh adanya pengaruh-pengaruh asing yang masuk dalam pola-pola pemerintahan Umayyah. Khalifah mulai mengambil jarak dengan rakyat. Disitu ada jabatan *hajib* yang bertugas mengatur pertemuan (*meeting*) dan audiensi dengan khalifah baik untuk para pejabat tinggi atau rakyat biasa. Hal ini membawa dampak hubungan rakyat dengan penguasa menjadi jauh. Jika pada masa *al-Khulafa ar-Rasyidun* kekuasaan diluar Arabia baru mencapai Irak, Iran, Syiria, Palestina dan Mesir, namun pada masa Umayyah kekuasaan Islam sudah mencapai perbatasan Tiongkok, pesisir Atlantik, Spanyol dan Perancis Utara. Sebagai akibatnya, mau tidak mau tata kepeimpinannyapun berkembang sesuai dengan perkembangan wilayah dan perkembangan urusan kenegaraan yang semakin kompleks.

Untuk menangani persoalan-persoalan tersebut khalifah-khalifah Bani Umayyah, disamping majelis penasehat, membentuk *katib-katib* semacam dewan antara lain :

1. Katib ar-Rasa'il: mengurus administrasi surat menyurat atau korespondensi dengan pembesar-pembesar setempat.
2. Katib al-Kharraj: mengurangi pajak
3. Katib al-Jundi: mengurus angkatan bersenjata
4. Katib al-Syurtah: mengurus kepolisian
5. Katib al-Qadha': mengurus peradilan.

## 2. Sistem dan Pola Kepemimpinan Bani Umayyah Barat

Daulah Bani Umayyah di Barat pertama kali dirintis oleh Abdurrahman I yang berkuasa mulai tahun (756-788 M) beribukota di Cordova Spanyol. Saat itu Spanyol sudah lepas dari kekhalifahan Abasiyah karena lemahnya khalifah pada waktu itu. Para pemimpin pada waktu itu menggunakan gelar Amir bukan khalifah. Baru pada masa pemerintahan Abdurrahman III menggunakan gelar khalifah.

Amir-amir yang memerintah di Spanyol yaitu: Abdurrahman I (756-788), Hisyam (788-796), Hakam I (796-822), Abdurrahman II (822-852), Muhammad I (852-886), Munazir (886-888), Abdullah (888-912), Abdurrahman III (912-961), Hakam II (961-976), Hisyam II (972), Hajib al Mansur (976-1002), Abdul Malik (1002-1006), Hisyam III (1035). Pada masa Hisyam itulah Umayyiah Barat runtuh akibat serangan Barbar. Menurut catatan sejarah diantara Amir-amir yang memerintah di Spanyol yang tergolong besar adalah Abdurrahman ad-Dakhil, Abdurrahman II, Abdurrahman III.

Sistem dan pola kepemimpinan Daulah Bani Umayyah Barat hampir dapat dikatakan sama dengan Umayyah Timur. Umayyah barat dan timur sama-sama menggunakan sistem pemerintahan *monarkhi*. Hanya saja Muawiyah Timur menggunakan model pengangkatan dua putra mahkota, sementara Umayyah Barat tidak. Gelar yang dipakai pada Umayyah Timur khalifah sedangkan di Umayyah Barat memakai sebutan *Amir*, kecuali pada masa Abdurrahman III.

Di samping itu, menurut Nourouzzaman Shiddiqie (Zainuddin dan Mustaqim, 2005: 84) ada ciri-ciri khusus pemerintahan dinasti Umayyah antara lain:

1. Unsur pengikat bangsa lebih ditekankan pada kesatuan politik
2. Khalifah adalah jabatan sekuler
3. Khalifah berkedudukan sebagai kepala pemerintahan eksekutif
4. Kebijakan pemerintah negara diarahkan pada perluasan kekuasaan politik (memperluas wilayah kekuasaan negara)
5. Yang menjadi tulang punggung negara adalah orang-orang berdarah Arab (Arab Sentris)

6. Model yang banyak dicontoh dalam pengolahan pemerintahan negara adalah model Bizantium.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulla H Mohamed, Shawa D Jason. 1999. Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in the United Arab Emirates," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11.
- Aizzat Mohd Nasurdin. 2005. The Role of Non Instrumental Justice and Age in Predicting Organizational Commitment, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Januari - April, Vol. 7.
- An Nabhani, T. 1997. *Membangun Sistem Ekonomi Alternatif, perspektif Islam*. Terjemahan. Surabaya:Risalah Gusti
- Aranya, N., and K. Ferris. 1983. Organizational Profesional Conflict among U.S. and Israeli Profesional Accountants," *Journal of Social Psychology*, 119: 153 – 161.
- Barry Cushway. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kedua, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1990. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, *Research in organizational Change and development*, 4: 231- 272.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformasional leadership. *Leadership Quartely*, 10, 181-217.
- Brodbeck, Felix., Frese, Michael, Javidan, Mansour. 2002. Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance: *Academy of Management Executive*, ISSN: 1079 -5545, Vol. 16, Iss:1,p.16.
- Buchari Zainun. 1990. *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.
- Bycio P., Hackett R. D., dan Allen J.S. 1995. Further Assesments Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 468 – 478.
- Cascio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life, Profits*," McGraw-Hill Book, Co-Singapore

- Certo, Samuel C. 1985. *Management of Organizations and Human Resources*, USA:Wm. C. Brown Company Publisher.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, p.432.
- Cheng, Kuei – Mei. 2003. A Structural equation modelling analysis of leadership behavior, organizational commitment and job satisfaction of employees in Taiwanese health clubs,” *Dissertations*, United States Sports Academy, Alabama.
- Darmawan Cecep. 2006. *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah*,” Khazanah Intelektual, Bandung.
- Dent Eric B and Higgins M Eileen. 2005. Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Denitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 625.
- Dessler, Gerry. 1992. *Manajemen Personalia*, Edisi 3 (terjemahan Agus Dharma), Erlangga Jakarta, Jakarta.
- Fry Louis W, Vitucci Steve, Cedillo Marie. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline,” *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 835.
- Gibson Ivancevich Donnely. 1995. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Goleman, Daniel. 2000. *Kecerdasan Emosi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.Jakarta
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (L.C. Spears,Ed.), New York:Paulist Press
- Hafidhuddin Didin, Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*,” Gema Insani, Jakarta.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1957. Development of The Leader Behavior Description Questionare. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6 – 38.

- Hendricks Gay dan Kate Ludeman. 2002. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*, New York: Bantam Books.
- Hennessey, J. Thomas, Jr. 1988. Reinventing Government: Does Leadership make the difference?, *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 6, p.p. 522 – 532.
- Herchel N Chait. 1998. Commitment in the Workplace : Theory, Research & Application,” *Personnel Psychology*, Vol. 51.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture’s Consequences : international Differences in Work Related Values*, Sage Publication, Beverly Hills, California.
- Hosking, D.M. 1988. Organizing, Leadership, and Skillful Process,” *Journal of Management Studies*, 25, 147 -166.
- Jackson, Susan E., and Schuler, Randall S. 2003. *Managing Human Resources*, Eighth edition, Canada: South-western, a division of Thomson Learning.
- Jacobs, T.O., & Jaques,E. 1990. Military Executive Leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America pp. 281 – 295.
- Jones, H.B., Jr. 1997. The Protestant ethics: Weber’s model and the empirical literature, *Human Relations*, 50 (7), 757-78.
- Kalbers, P., Lawrence and Timothy J. Forgarty. 1995. Professionalism and It Consequences: A Study of Internal Auditors,” *Auditing: A Journal of Practice*, Vol. 14, No. 1: 64-86
- Killman, R.H., Saxton, M.J., and Serpa, R. Issues in Understanding and Changing Culture,” *California Management Review*, No. 2, pp. 87 – 94.
- Kirkman Bradley L & Shapiro Debra L. 2001. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance,” *Academy of Management Journal*. Vol.44,No.3., 557 -569.
- Kirkpatrick, S.A., and Locke, E.A. 1991. Leadership: Do traits matter?, *Academy of Management Executive*, pp. 48 – 60.
- Koene, Bas A.S., Vogeelar, Ad LW., Soeters, Joseph L. 2002. Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effectin Chain Organizations, *Leadership Quartely*, ISSN: 1048-9843, Vol. 13, Iss:3, p.193.

- Kouzes, J. And Posner, B. 1995. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass,p.17.
- Ko Wook Jong, Price James L, Mueller Charles. 1997. Assesment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 961-973.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinichi. 1995. *Organizational Behavior*, Edisi Ketiga USA D. Irwin, Inc.
- Kruger Mark and Seng Yvonne. 2005. Leadership with Inner Meaning: A Contingency Theory of Leadership Based on the Worldviews of Five religions, *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 771.
- Laub, J.A. 1999. Assesing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assesment (OLA) Instrument, *Dissertation Abstracts International*, 60 (02), 308A.
- Meyer,J.P. and Allen, N.J. 1991. A Three Component conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224 -47.
- Muchiri Michael Kibaara. 2002. The Effects of leadership style on Organizational Citizenship Behavior, *Gadjah Mada International Journal of Business*, May, Vol. 4, No. 2, pp. 265 – 293.
- Nata Abuddin. 2003. *Masail Al-Fiqhiyah*, Prenada Madia, 2003, Jakarta.
- Nawawi Hadari. 2001 *Kepemimpinan Menurut Islam*, Gadjah Mada University Press Yogyakarta
- Nowack, Kenneth. 2004. Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace". Working Paper. Consulting Tools Inc.
- Parameshwar Sangeeta. 2005. Spiritual Leadership Through Ego – Transcendence: Exceptional Responses to Challenging Circumstances, *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 689.
- Parry, Ken W., and Thompson, Sarah B. Proctor. 2003. Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector, *Journal of Change Management*, London, Vol. 3, Iss. 4: p.376.



- Patterson, K.A. 2003. *Servant Leadership: A Theoretical Model*, *Dissertation Abstracts International*, 64 (02), 570. (UMI No. 3082719)
- Percy, Ian. 2003. *Going Deep. Exploring Spirituality in Life and Leadership*, Arizona: Inspired Production Press.
- Pesiwarissa Donald Lantu Eric & Rumahorbo Augustus. 2007. *Servant Leadership*, Gradien Books, Yogyakarta
- Poznanski Peter J & Blin Dennis M. 1997. Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants,
- Rahardjo Dawam. 2002. *Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep –konsep Kunci*, Penerbit Paramadina, 2002, Jakarta.
- Rauch, C.F., & Behling, O. 1984. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Reave Laura. 2005. Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 655.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Russell, R.F. and Stone, A.G. 2002. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Ed. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- Schuler, Randal S and Susan E, Jackson. 1996. *Human Resource Management. Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*, West Publishing Company, New York.
- Seashore, Stanley E., B.P. Indik, and B.S. Georgopolos. 1960. Relationship among Criteria of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 44, No. 3, p.p. 195-202
- Shihab, M. Quraish. 2005. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Lentera Hati, Tangerang.

- Sirianni, Patricia M., Barbara A. Frey. 2001. Changing a Culture: Evaluation of a Leadership Development Program at Mellon Financial Services, *International Journal of Training and Development*, p.p. 290 – 301.
- Spears, L. (Ed). 1995. *Reflections on Leadership: How Robert K Greenleaf's Theory of Servant –Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons.
- Stephens,C.W., D'Intino, R.S. & Victor,B. (1995). The moral quandary of transformational leadership. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press.
- Tasmara Toto. 2002. *Membudayakan Etos kerja Islami*, Gema Insani Press.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*, Penerbit UMM Malang.
- Yukl Gary. 2001. *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Inc.
- Zainudin Muhadi & Mustaqim Abd. 2005. *Studi Kepemimpinan spiritual*, Putra Mediatama Press Semarang.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

Nama : Drs. H. Abdul Hakim, M. Si  
Tempat, tanggal lahir : Semarang, 23 Juni 1955  
Alamat : Jl. Jati Emas No. 9 Banyumanik Semarang  
Status : Nikah  
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang  
Dosen Magister Manajemen (S2) Unissula Semarang

Nama Istri : Hj. Nurgayarti, SH  
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemkot Semarang

### RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun 1966 : Lulus SD Al-irsyad di Semarang  
Tahun 1969 : Lulus SMP Al-irsyad di Semarang  
Tahun 1979 : Lulus SMA Sultan Agung di Semarang  
Tahun 1983 : Lulus Sarjana Muda (B.Sc) Ilmu Ekonomi  
Perusahaan Unissula Semarang  
Tahun 1986 : Lulus Sarjana Ekonomi (S1) Manajemen  
Unissula Semarang  
Tahun 1995 : Lulus Pascasarjana (S2) Unpad Bandung  
Program Studi Ilmu Ekonomi dan Akuntansi  
Bandung  
Tahun 2005/2006 : Studi lanjut Program Doktor (S3) Program Studi  
Ilmu Ekonomi Islam Unair Surabaya

### RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun 1986 - sekarang : Dosen Fakultas Ekonomi Unissula  
Tahun 1990 – 1992 : Sekretaris Prodi Manajemen  
Tahun 1993 – 1995 : Ketua Prodi Manajemen  
Tahun 1996 – 2000 : Wakil Direktur Umum dan  
Keuangan Rumah Sakit Islam (RSI)  
Sultan Agung  
Tahun 2001 – 2004 : Pembantu Dekan 1 Bidang Akademik  
Fakultas Ekonomi Unissula

Tahun 2003 – sekarang : Dosen Program S2 Magister Manajemen  
Unissula Semarang

#### **RIWAYAT ORGANISASI**

Tahun 1992 – sekarang : Ketua Umum yayasan Pendidikan  
“Nurul Ulum” di Semarang

Tahun 2005 – Tahun 2007 : Ketua Ta'mir Mesjid Al-Muhajirin  
Banyumanik di Semarang

Tahun 2008 – sekarang : Ketua Umum Yayasan Al-Muhajirin  
Banyumanik di Semarang

Tahun 2008 – sekarang : Wakil Ketua Pengurus wilayah NU  
Jawa Tengah

Tahun 2008 – sekarang : Bendahara Umum Ikatan Keluarga  
Alumni (IKA-Unissula)

Tahun 2009 - Sekarang : Ketua Tim Pemberdayaan Asset-  
Asset Nahdhatul Ulama' se Jawa  
tengah

