

TESIS

**KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DALAM
PERSPEKTIF IBNU KHALDUN**



RAHMAN HAKIM
NIM: 204031018

Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023**

KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF IBNU KHALDUN

Rahman Hakim
Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisa Konsep manajemen kepemimpinan menurut perspektif Ibnu Khaldun. Meneliti tentang manajemen kepemimpinan yang dilihat dari sudut pandang Ibnu Khaldun yang terkenal dengan bukunya yang berjudul Muqaddimah.

Pada prinsipnya penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu penelitian yang kajiannya dilaksanakan dengan menelaah dan menelusuri berbagai literatur, karena suatu yang dikaji adalah Konsep Manajemen Kepemimpinan dalam Perspektif Ibnu Khaldun, dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka.

Hasil penelitian menunjukkan manajemen kepemimpinan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan. Perencanaan kepemimpinan dalam Perspektif Ibnu Khaldun yang terdapat pada buku Muqoddimah, dimulai dengan merencanakan kepemimpinan. Menurut Ibnu Khaldun, pengorganisasian jabatan kepemimpinan dinamakan imamah karena sama dengan imam shalat dari segi mengikuti dan mencontoh gerakannya. Ibnu Khaldun menjelaskan, Rasulullah Muhammad SAW sering mengadakan musyawarah dalam rangka melaksanakan tugas meminta pendapat para sahabat. Controlling dalam perspektif Ibnu Khaldun dilakukan oleh Hakim. al-Hakim melakukan penegakan hukum di pemerintahan daulah kesultanan, kerajaan. Konsep al-Hakim tersebut dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi kepemimpinan, hierarki jabatan, struktur organisasi, dan kewenangan.

Kata kunci: *Manajemen, Kepemimpinan, Ibnu khaldun, Islam.*

DEEP LEADERSHIP MANAGEMENT CONCEPTS IBN KHALDUN PERSPECTIVE

Rahman Hakim

Abstract

This study aims to describe and analyze the concept of leadership management according to Ibnu Khaldun's perspective. Examining leadership management seen from the point of view of Ibn Khaldun who is famous for his book entitled Muqaddimah.

In principle, this research is library research, namely research whose study is carried out by examining and tracing various literature, because what is being studied is the Concept of Leadership Management in Ibn Khaldun's Perspective, thus this research is a qualitative research that is descriptive in nature, namely data that collected in the form of words, pictures, not numbers.

The results of the research show that leadership management consists of planning, organizing, implementing and controlling. Leadership planning in Ibn Khaldun's Perspective contained in the Muqoddimah book, begins with planning leadership. According to Ibn Khaldun, the organization of leadership positions is called Imamah because it is the same as the prayer priest in terms of following and imitating his movements. Ibn Khaldun explained that Rasulullah Muhammad SAW often held deliberations in order to carry out his duties of asking the opinion of his friends. Controlling in the perspective of Ibn Khaldun is carried out by Hakim. al-Hakim carried out law enforcement in the government of the sultanate daulah, the kingdom. The concept of al-Hakim is explained using categories including leadership, position hierarchy, organizational structure, and authority.

Keywords: Management, Leadership, Ibn Khaldun, Islam.

مفاهيم إدارة القيادة العميقة

منظور ابن خلدون

رحمن حكيم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل مفهوم الإدارة القيادية من منظور ابن خلدون. فحص الإدارة القيادية من وجهة نظر ابن خلدون المشهور بكتابه المقدمة.

هذا البحث من حيث المبدأ هو بحث في المكتبات ، أي البحث الذي تتم دراسته من خلال فحص وتتبع المؤلفات المختلفة ، لأن ما تتم دراسته هو مفهوم الإدارة القيادية في منظور ابن خلدون ، وبالتالي فإن هذا البحث هو بحث نوعي ذو طبيعة وصفية. وهي البيانات التي يتم جمعها على شكل كلمات ، صور ، وليس أرقام.



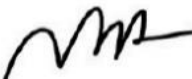

تظهر نتائج البحث أن إدارة القيادة تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة. يبدأ التخطيط القيادي في منظور ابن خلدون الوارد في كتاب المقدمة بالتخطيط للقيادة. وبحسب ابن خلدون ، فإن تنظيم المناصب القيادية يسمى الإمامة لأنه يشبه كاهن الصلاة من حيث اتباع حركاته وتقليدها. وأوضح ابن خلدون أن رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم كثيراً ما كان يعقد المداولات من أجل القيام بواجباته المتمثلة في طلب رأي أصدقائه. يتم التحكم في منظور ابن خلدون من قبل الحكيم. قام الحكيم بإنفاذ القانون في حكومة السلطنة ، المملكة. يتم شرح مفهوم الحكيم باستخدام فئات تشمل القيادة ، والتسلسل الهرمي للمناصب ، والهيكل التنظيمي ، والسلطة

الكلمات الرئيسية: الإدارة ، القيادة ، ابن خلدون ، الإسلام.

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS
KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF
IBNU KHALDUN**

Disusun Oleh:
Nama: Rahman Hakim
NIM: 204031018

Telah dipertahankan di depan majelis dewan Penguji Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta. Pada hari Selasa Tanggal 17 Bulan Januari Tahun 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd).

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd NIP. 19700802 199803 1 001 Ketua Sidang		
2	Dr. H. Supriyanto, S.Ag. M.Pd. NIP. 19720726 200003 1 00 1 Sekretaris Sidang		
3	Prof. Dr. H. Purwanto M.Pd. NIP. 19700926 200003 1 001 Penguji I		
4	Dr. Rustam Ibrahim, M.S.I NIP. 19850516 201903 1 000 Penguji II		

Surakarata, 17 Januari 2023

Direktur,



Prof. Dr. H. Purwanto M.Pd
NIP. 19700926 200003 1 00

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Rahman Hakim

NIM : 204031018

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul : Konsep Manajemen Kepemimpinan Dalam Perspektif
Ibnu Khaldun

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 17 Januari 2023

Yang Menyatakan,

Rahman Hakim
NIM: 204031018

MOTTO

“si vis pacem parabellum” Publius Flavius Vegetius Renatus.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Seiring mencari dan mengharap ridho Allah SWT dan syafaat Rasulullah SAW, tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta yang selalu memanjatkan doa untukku dalam setiap sujudnya dan mengajarkan arti kehidupan yang sebenarnya.
2. Saudara-saudara tercinta dan terkasih yang telah memberi semangat.
3. Rekan-rekan sejawat yang telah memberikan support sistemnya.
4. Dosen yang telah mengukir fikiran dan jiwaku dengan ilmu
5. Almamater UIN Raden Mas Said Surakarta

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim,

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang maha Rahman dan Rahim. Karena atas limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya sehingga penulis pada akhirnya dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul "Konsep Manajemen Kepemimpinan dalam Perspektif Ibnu Khaldun". Sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis mengakui bahwa untuk mengumpulkan bahan, literature dan data yang berkaitan dengan Tesis ini, kemudian mengkaji, menganalisis serta bantuan beberapa pihak yang berupa tenaga dan saran, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu sudah sepantasnyalah apabila pada kesempatan yang baik ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Mudofir, S.Ag.,M.Pd selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta.
2. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta.
3. Dr. Yusuf Rohmadi, M.Hum selaku wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta.
4. Dr. Andi Arif Rifa'I, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

5. Prof. Dr. Mudofir, S.Ag.,M.Pd selaku Dosen Pembimbing, yang telah banyak membantu penulis dalam mengoreksi dan memberikan pengarahannya serta petunjuk pada saat penulis menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan banyak pengalaman belajar dan juga menambah wawasan khususnya dosen Manajemen Pendidikan Islam.
7. Staf Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan pendapat dari semua pihak untuk memperbaiki serta menyempurnakan Tesis ini, sehingga Tesis ini lebih berbobot sebagai sumbangan karya ilmiah yang bermanfaat.

Penulis

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah mengalihaksarakan suatu tulisan ke dalam aksara lain. Misalnya, dari aksara Arab ke aksara Latin. Berikut ini adalah Surat keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158 Tahun 1987 - Nomor: 0543 b/u/1997 tentang Transliterasi Arab-Latin yang peneliti gunakan dalam penulisan Tesis ini.

A. Konsonan

Arab	Nama	Latin	Keterangan	Rumus
أ	Alif	-	-	-
ب	Ba'	B	Be	-
ت	Ta'	T	Te	-
ث	Ṣa	Ṣ	Es dengan titik di atas	1e60 & 1e61
ج	Jim	J	Je	-
ح	Ḥa'	H	Ha dengan titik di bawah	1e24 & 1e25
خ	Kha	Kh	Ka dan ha	-
د	Dal	D	De	-
ذ	Ḍal	Ḍ	Zet dengan titik di atas	o17b & o17c
ر	Ra	R	Er	-
ز	Zai	Z	Zet	-
س	Sin	S	Es	-
ش	Syin	Sy	Es dan ye	-
ص	Ṣad	Ṣ	Es dengan titik di bawah	1e62 & 1e63

ض	Ḍad	Ḍ	De dengan titik di bawah	1e0c & 1e0d
ط	Ṭa	Ṭ	Te dengan titik di bawah	1e6c & 1e6d
ظ	Ẓa	Ẓ	Zet dengan titik di bawah	1e92 & 1e93
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas	‘ _
غ	Gain	G	Ge	
ف	Fa	F	Fa	
ق	Qaf	Q	Qi	
ك	Kaf	K	Ka	
ل	Lam	L	El	
م	Mim	M	Em	
ن	Nun	N	En	
و	Wau	W	We	
هـ	Ha’	H	Ha	
ء	Hamza h	‘	Apostrof	‘ _
ي	Ya’	Y	Ye	
ط	Ṭa	Ṭ	Te dengan titik di bawah	1e6c & 1e6d
ظ	Ẓa	Ẓ	Zet dengan titik di bawah	1e92 & 1e93
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas	‘ _
غ	Gain	G	Ge	
ف	Fa	F	Fa	
ق	Qaf	Q	Qi	
ك	Kaf	K	Ka	

ل	Lam	L	El	
م	Mim	M	Em	
ن	Nun	N	En	
و	Wau	W	We	
هـ	Ha'	H	Ha	
ء	Hamza h	'	Apostrof	' _
ي	Ya'	Y	Ye	

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK (Bahasa Indonesia).....	ii
ABSTRAK (Bahasa Inggris).....	iii
ABSTRAK (Bahasa Arab).....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang	1
B. Penegasan istilah.....	9
1. Konsep	9
2. Perspektif.....	9
3. Manajemen	9
4. Kepemimpinan	10
5. Ibnu khaldun	10
C. Identifikasi masalah.....	10
D. Pembatasan masalah.....	11
E. Perumusan masalah penelitian	11
F. Tujuan penelitian	11
G. Manfaat penelitian	12

BAB II landasan teori.....	13
A. Kajian Teori	13
1. Konsep Manajemen.....	13
a. Pengertian manajemen	13
b. Unsur-unsur Manajemen.....	22
c. Fungsi Manajemen.....	26
1) Fungsi Perencanaan (Planning)	26
2) Fungsi Pengorganisasian (Organizing)	32
3) Fungsi Pelaksanaan (Actuating)	34
4) Fungsi Pengawasan (Controlling)	41
d. Prinsip-prinsip umum manajemen.....	66
2. Konsep Kepemimpinan	79
a. Pengertian Kepemimpinan.....	79
b. Tipologi Kepemimpinan.....	84
3. Pendekatan Gaya Kepemimpinan.....	88
4. Gaya Kepemimpinan	90
5. Metode Kepemimpinan.....	91
6. Karakter dan Sifat seorang Pemimpin	93
7. Model dan Gaya Kepemimpinan	93
8. Hakikat Kepemimpinan dalam Islam.....	107
9. Kepemimpinan Ibnu Khaldun.....	109
B. Kajian Penelitian yang relavan	113
BAB III METODE PENELITIAN	119
A. Jenis Penelitian	119
B. Sumber Data	119
C. Teknik Pengumpulan Data	120
D. Pemeriksaan keabsahan data	121
E. Teknik Analisis Data	124

BAB IV HASIL PENELITIAN	126
A. Deskripsi Data	126
a. Biografi.....	126
B. Pembahasan.....	136
a. Planning.....	136
b. Organizing	148
c. Actualiting	149
d. Controlling	154
C. Keterbatasan Penelitian	163
BAB V PENUTUP	164
A. Simpulan.....	164
B. Implikasi	165
C. ...Saran-saran	165
DAFTAR PUSTAKA	166

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Problematika tentang kepemimpinan tidak terlepas dari kondisi budaya, kultur organisasi dan situasi sosial dimana suatu organisasi berasal dan berkediarnan (Nukman, 2014). Kepemimpinan adalah faktor untuk menentukan bisa direalisasikan visi, misi dan tujuan yang telah ditentukan lembaga atau sebuah organisasi. Masalah utama dimana banyak sekali permasalahan yang bermunculan di Indonesia adalah rendahnya kemampuan dalam memimpin (Wahed, 2016).

Kepemimpinan sangatlah berperan vital apalagi di masa krisis, dikarenakan kebijakan yang dihasilkan berdampak memperbaiki atau malah justru semakin memperburuk dari suatu keadaan (Maulana, 2020). Topik mengenai kepemimpinan, selalu menjadi perbincangan yang terus saja hangat untuk diperbincangkan (Rumahlatu, 2019).

Perhatian masyarakat banyak yang dikaitkan dengan cerita-cerita heroik ketika sedang membahas tentang kepemimpinan. Pemimpin yang menjadi idola masyarakat pada umumnya, terkenal akan kepiawayannya dan kecerdasan sehingga menjadi mitos atau legenda kepahlawanan (Mattayang, 2019).

Seiring berjalannya waktu, kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting. Manajemen perusahaan, organisasi nirlaba atau organisasi nirlaba. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baik dalam konsultasi organisasi mencapai tujuan utamanya. kepemimpinan adalah satu hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan). yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Dengan akal manusia, pemimpin mampu mengendalikan dirinya, kelompok dan kelompok lingkungan yang baik.

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam banyak bentuk organisasi, karena perencanaan ini merupakan proses fundamental dari manajemen keputusan dan tindakan. Perencanaan juga diperlukan dengan jenis kegiatan ini. Kegiatan organisasi, perusahaan dan masyarakat dan perencanaan ada dalam setiap fungsi manajemen karena fungsi hanya dapat melaksanakan keputusan tertentu dalam perencanaan.

Perencanaan adalah langkah yang paling penting dari operasi terutama dalam lingkungan eksternal yang berubah dinamis di era globalisasi, perencanaan harus lebih dapat diandalkan pendekatan rasional dan sistematis, bukan hanya intuisi dan insting (diduga). Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkannya. Rencana aksi untuk kerja organisasi. Perencanaan adalah proses yang paling penting semua fungsi administratif, karena tidak ada fungsi lebih lanjut yang direncanakan organisasi, kepemimpinan, dan pemantauan tidak berfungsi.

Keberhasilan organisasi usaha untuk mencapai tujuan diperlukan manajemen dan proses memandu. Ini perlu karena melakukan berbagai tindakan. Semua anggota harus rukun dalam arti semua anggota harus bekerja sama, bukan bersama. Dua kata tentang kehendak administrasi menentukan arah kesuksesan tujuan organisasi/komunitas, kekosongan pemimpin dan kepemimpinan. Masing-masing istilah ini membutuhkan penjelasan yang mendalam agar dapat dipahami untuk pemangku kepentingan yang berbeda sangat menginspirasi dan memberikan informasi praktis bagaimana mengelola sebuah organisasi masyarakat.

Implementasi adalah tindakan atau penerapan implementasi rencana yang disiapkan dengan hati-hati dan terperinci biasanya dilakukan setelah desain dianggap selesai. Sederhananya implementasi dapat diartikan sebagai aplikasi.

Pelbagai teori kepemimpinan secara general hanya berfokus pada pembangunan karakter, keterampilan dan manajemen kepemimpinan dengan menitik beratkan kepada sisi pragmatis (Belay, Hermanto, & Rivoso, 2021). Masyarakat negara berkembang memiliki kondisi masyarakat yang sangat rendah dalam berpartisipasi dalam pembangunan juga kompetensi masyarakatnya yang masih dibawah standar (Sufianti, 2014).

Kepemimpinan hendaknya mempunyai visi. Kepemimpinan yang visioner diharapkan mampu membimbing dan menuntun kinerja organisasi yang mampu beradaptasi secara cepat, dan juga senantiasa antisipatif terhadap segala macam perubahan-perubahan yang menjadi ancaman dan tantangan di masa yang akan datang (Gusli, Primayeni, Gistituati, & Rusdinal, 2021).

Kepemimpinan pada dasarnya memiliki cakupan makna yang sangat luas sekali, tidak hanya terbatas pada wilayah jabatan. Seni mempengaruhi juga menjadi bagian dari arti kepemimpinan, karena pemimpin hendaknya dapat mempengaruhi orang-orang disekelilingnya. Seseorang dapat diidentifikasi sebagai sosok pemimpin jika mempunyai keterampilan menuntun serta mengatur para menjadi pengikutnya semata-mata untuk mencapai target atau tujuan (Nugroho, 2019: 1).

Faktor yang bisa mempengaruhi pekerjaan seseorang yaitu tingkat motivasi kerja menurut Robbins & Judge (2015) dalam Gede, I. K., & Piartini, P. S. (2018) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan keseriusan, arah, dan kadar ketekunan dari individu yang bersangkutan untuk menjadi usaha untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan (Gede, 2018).

Tumbuh kembangnya KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) telah menciptakan kondisi, degradasi atau turunnya moral di tingkat bangsa. Hal itu telah menggerus sedikit demi sedikit perlahan namun pasti, kehidupan bangsa dan bernegara. Jika tidak segera ditanggulangi maka bukan tidak mustahil akan menjerumuskan NKRI (Negara Kesatuan Republik Indonesia) ketitik yang paling nadir yaitu kehancuran (Fanani, 2020). Setiap organisasi mempunyai terdapat koneksi yang menjadi corak dari suatu organisasi (Aedah, 2017).

Sebagai seorang pemimpin, tentunya harus hafal diluar kepala, dasar-dasar Negara. Negara merupakan subyek sangat penting juga subjek istimewa dibandingkan subyek lainnya (*par excellence*) dari apa yang dinamakan dengan hukum internasional. Hal ini bukan hanya karena negara dapat memenuhi unsur-

unsur kriteria sebagai “*international legal personalities*”, melainkan dikarenakan hak dan kewajiban yang diterima negara sangatlah besar dibandingkan subyek hukum internasional lainnya (Sulaiman, 2021).

Hakekat kepemimpinan bersifat universal, merengsek kesegala aspek dari sendi-sendi kehidupan. Kepemimpinan adalah konsekuensi logis kehidupan bangunan peradaban yang didirikan manusia. Suatu hal yang esensial yang sangat menarik untuk dikaji lebih lanjut, dari berbagai macam perspektif ilmu pengetahuan (Adiwilaga, 2018). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen. Kepemimpinan bersifat fundamental dalam mencapai tujuan organisasi. Mempengaruhi adalah bagian dari keterampilan kepemimpinan yang sangat berpengaruh dan memiliki peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya (Siregar, 2022). Karakter memiliki peranan penting terhadap seorang individu, mempunyai pengaruh atau tidaknya dalam memimpin kelembagaan atau organisasi (Ramadani, 2022).

Menurut Imam Al-Ghazali pemimpin hendaknya disertai dengan intelektualitas dibarengi dengan spiritualitas yang mumpuni, serta akhlak yang terpuji. Pemimpin dapat mempengaruhi lingkungan yang dipimpinnya, serta seorang yang bisa mengatasi masalah. Mampu mencegah dari kehancuran suatu organisasi dan sangat menjunjung tinggi asas adil sehingga diharapkan mampu mendatangkan kemakmuran kepada masyarakat yang dipimpinnya tersebut (Afriansyah, 2017).

Menurut Al- Farabi untuk mencapai masyarakat yang bahagia sangat diperlukan bentuk kepemimpinan yang ideal. Al-Fārābī menitik beratkan pada kriteria figur pemimpin yang mempunyai sifat, seperti sifat yang dipunyai para nabi dan juga terkandung dalam dirinya sifat yang dimiliki para filosof. Al-Farabi berpendapat sosok ideal yang dapat dijadikan panutan sekaligus tuntunan adalah para pemimpin adalah para nabi, sedangkan filosof adalah sosok yang bijaksana karena penalaran dan keilmuannya harus juga terkandung pada seorang pemimpin (Fanshobi, 2014).

Aristoteles berpendapat bahwa pemimpin yang baik dapat menuntun rakyatnya untuk taat kepada hukum suatu negara (Fadil, 2012). Menurut Aristoteles bahwa kepemimpinan yang baik timbul dari kepribadian yang baik juga. Kepemimpinan hendaknya memiliki kebajikan intelektual sebagai penuntun arah bersama untuk mencapai *eudaimonia* (kebahagiaan) (Sasi, 2021).

Dalam Islam, hukum mengangkat seorang pemimpin adalah wajib. Hal ini juga lah yang diyakini oleh Ibnu Khaldun yang sesuai dengan pandangan syari'at dan berdasarkan ijma' (kesepakatan) para sahabat dan tabi'in. Kewajiban ini tercermin dalam sejarah pada waktu wafatnya Rasulullah SAW. di mana pada waktu itu para sahabat bersegera untuk menentukan siapa pemimpin pengganti Rasulullah SAW. Demikian pula, penggantian pemimpin pasca wafatnya pemimpin sebelumnya juga terjadi dalam setiap masa setelah masa para sahabat.

Menurut sebagian ulama', dasar diwajibkannya mengangkat seorang pemimpin adalah rasionalitas (akal), sementara ijma' hanyalah sebagai penguat akal atas masalah ini. Ibnu Khaldun pun condong pada pendapat ini.

Menurutnya, dasar argumentasi diwajibkannya pengangkatan seorang pemimpin antara lain bahwa manusia mau tidak mau haruslah hidup bermasyarakat dan tidak mungkin untuk hidup sendirian. Konsekuensi logis dari hidup bermasyarakat ini adalah terjadinya konflik karena keragaman kepentingan dan tujuan dari anggota masyarakat tersebut. Jika tidak ada pengendali atas masyarakat tersebut, maka sangat mungkin terjadi pertumpahan darah dan pada akhirnya menyebabkan kehancuran umat manusia dan kepunahan mereka. Hal inilah yang oleh maqasyid asy-syariah benar-benar dijaga.

Ibnu Khaldun menolak pendapat sebagian pihak yang mengatakan bahwa mengangkat seorang pemimpin tidak penting sama sekali, baik itu berdasarkan pada rasionalitas akal maupun petunjuk syari'at. Menurut mereka, yang menjadi kewajiban adalah menerapkan hukum dan syari'at. Pendapat ini di antaranya dikemukakan oleh Al-Ashamm dari kalangan Mu'tazilah, serta beberapa orang Khawarij. Anggapan mereka, apabila suatu bangsa telah menerapkan sistem keadilan dan melaksanakan hukum-hukum Allah SAW., maka pemimpin sudah tidak dibutuhkan lagi yang berarti tidak ada pula keharusan untuk mengangkatnya.

Sebenarnya, penolakan sebagian kelompok tersebut hanyalah bentuk sikap skeptis mereka karena berupaya untuk melepaskan diri dari kekuasaan dan karakternya yang cenderung merebut, menguasai, dan tenggelam dalam kenikmatan dunia. Mereka berpendapat bahwa karakter yang demikian ini dicela oleh syari'at dan dianjurkan untuk memerangnya. Padahal, sesungguhnya syari'at tidak mencela kekuasaan itu sendiri dan tidak melarang penegakannya.

Namun, syari'at hanya mencela kerusakan-kerusakan yang ditimbulkan seperti pemaksaan, kezaliman, dan tenggelam dalam kesenangan dunia apabila kekuasaan itu tidak dijalankan sebagaimana mestinya. Di sisi lain, syari'at juga memuji sifat keadilan, toleransi, penegakan ajaran-ajaran agama dengan segala tradisinya, dan menjalankannya dalam realitas kehidupan yang mengharuskan adanya pahala yang semua hal tersebut merupakan konsekuensi dari kekuasaan. Dengan demikian, syari'at hanya mencela kekuasaan dengan karakter tertentu saja. Dalam konteks Islam, seperti yang dikutip oleh Abbas Zaidi dari Akbar S. Ahmed, Ibnu Khaldun sendiri menjelaskan posisi pemimpin dalam harison keislaman adalah bahwa seharusnya seorang pemimpin mewujudkan otoritas politik maupun moral, di mana kondisi umat perlu untuk dibimbing oleh pemimpin yang cakap (Zaidi, 2010: 138).

Begitu banyak problematika kepemimpinan, untuk itulah pentingnya manajemen kepemimpinan. Manajemen kepemimpinan adalah proses tersistematik mengenai spesifik, metode, dan juga struktur. Manajemen kepemimpinan bermuatan fungsi-fungsi manajemen untuk mengukur kepemimpinan. Pengetahuan manajemen kepemimpinan dapat menjadi pemahaman mengenai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang ada (Djafri, 2017). Seorang pemimpin akan menjadi lambat kinerjanya jika tidak memahami manajemen kepemimpinan. Fungsi-fungsi manajemen kepemimpinan adalah merencanakan, mengorganisasi, pendelegasian, pengarahan, dan evaluasi.

B. Penegasan Istilah

Untuk membahas permasalahan yang akan diteliti, perlunya adanya kejelasan dalam istilah dengan tujuan agar tidak menimbulkan kebingungan bagi para pembacanya.

1. Konsep

Menurut etimologis, terminologi konsep berasal dari bahasa latin *Conceptum* yang memiliki arti sesuatu yang dipahami. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia telah dijelaskan bahwa konsep adalah suatu ide atau abstraksi peristiwa yang kongkrit. Dapat berarti juga gambaran mental dari obyek, pendapat, proses atau apapun yang telah digunakan oleh akal sehat sebagai alat memahami suatu hal (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008: 802). Menurut Singarimbun dan Effendi, konsep merupakan istilah yang dipakai guna menggambarkan secara abstraksi perihal suatu kejadian, kondisi, keadaan atau individu yang menjadi suatu objek tertentu (Singarimbun, Masri,& Sofian, 1987: 33).

2. Perspektif

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia perspektif adalah sudut pandang dari KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008: 1167).

3. Manajemen

Secara etimologi, pengertian kata “manajemen” memiliki asal dari bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Secara terminologi kata “manajemen” berarti menangani. Dalam bahasa Inggris, manajemen dari kata “*Managere*” yang apabila

diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia memiliki arti menangani (Rahman, 2017: 7).

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengendalikan, mempengaruhi pikiran, mempengaruhi tindak tanduk dari seseorang dan mampu memimpin orang yang dipimpin menuju ke arah yang telah disepakati bersama (Wendy, S., 2021: 2).

5. Ibnu Khaldun

Abdurrahman ibnu Khaldun Al-Magribi Al-Hadrami Al-Maliki, merupakan nama asli dari Ibnu Khaldun. Dilahirkan di negara Tunisia pada tahun 1332 M. kehidupan semasa hidupnya pada abad ke-14 dan 15 M. terkenal sebagai bapak sosiologi Islam sekaligus sejarawan dan juga filosof kemudian ilmuwan politik. Beliau juga melahirkan pemikiran-pemikiran Ekonomi Islam yang logis dan realistis yang dicetuskannya sebelum adanya teori-teori dari Adam Smith dan David Ricardo (Khaldun, I., 2019: 1086).

C. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ditulis di atas, telah diidentifikasi pelbagai masalah-masalah untuk dijadikan bahan penelitian yaitu tentang:

1. Problematika yang terjadi pada organisasi begitu banyak.
2. Fungsi manajemen kepemimpinan
3. Rendahnya kemampuan untuk memimpin.
4. Kebijakan yang dihasilkan berdampak membaik atau memburuk

5. Masyarakat yang sangat rendah dalam berpartisipasi dalam pembangunan juga kompetensi masyarakatnya yang masih dibawah standar
6. Perubahan-perubahan yang menjadi ancaman dan tantangan di masa yang akan datang
7. Turunnya moral di tingkat bangsa.

D. Pembatasan masalah

Penelitian ini membahas tentang manajemen kepemimpinan beserta fungsi-fungsinya ditinjau dari perspektif Ibnu Khaldun.

E. Perumusan masalah penelitian

1. Bagaimana *Planing* konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun?
2. Bagaimana *Organizing* Fungsi konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun?
3. Bagaimana *Actualiting* fungsi konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun?
4. Bagaimana *Controlling* fungsi manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun?

F. Tujuan penelitan

1. Dapat mengetahui *Planing* konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun.
2. Untuk mengetahui *Organizing* Fungsi konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun

3. Untuk mengetahui *Actualiting* fungsi konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun
4. Untuk mengetahui *Controlling* fungsi konsep manajemen kepemimpinan dalam perspektif Ibnu Khaldun

G. Manfaat penelitian

1. Bagi yang akan melaksanakan atau melakukan penelitian lain dapat menggunakannya sebagai salah satu referensi dalam menemukan teori-teori tentang kepemimpinan, manajemen, dan fungsi-fungsinya.
2. Dijadikan bahan pertimbangan untuk peneliti lainnya yang digunakan sebagai penelitian-penelitian lanjutan.
3. Untuk mendapatkan informasi kepemimpinan dari perspektif tokoh Islam.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara etimologi merupakan ilmu ketatabahasaan yang menekankan pada arti sesungguhnya yang terkandung dalam suatu kata berdasarkan asal mula atau asal usulnya yang disepakati oleh masyarakat dalam tatanan sistem politik tertentu. Artinya, suatu kata apabila dipandang dari sisi etimologinya, pasti hanya memiliki satu arti, kecuali sudah mengalami perubahan dalam struktur kata, maka secara otomatis akan mengalami pergeseran arti dari yang seharusnya terkandung. Sebagian ahli menggunakan istilah “pengertian secara bahasa” untuk menyebut pengertian secara etimologi. Selanjutnya terminologi dipandang sebagai kata yang digunakan untuk mengistilahkan satu kata atau lebih yang sudah mengalami pergeseran arti dari arti yang sesungguhnya yang digunakan oleh tatanan masyarakat dalam sistem politik tertentu (Rohana, 2016: 10). Oleh karena itu, pendapat lain menggunakan istilah “pengertian secara istilahi” untuk menyebut pengertian secara terminologi.

Menurut Usman kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Selanjutnya kata “*manus*” dan “*agere*” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “*managere*” yang mengandung arti “menangani”. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara terminologi. “*Managere*” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “to *manage*” dengan kata benda “*management*”. Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan manajemen disebut manager atau manajer (dalam bahasa Indonesia). sedangkan dalam bahasa Prancis disebut “*ménagement*” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata “*management*” dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti “pengelolaan” (Usman, 2008; 3).

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan di atas tersebut, pada intinya merujuk pada suatu kesimpulan pokok, yaitu adanya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Pencapaian tujuan organisasi dilakukan dengan cara interaksi, koordinasi, pengintegrasian, dan pembagian tugas secara profesional dan proporsional untuk mengelola sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia (tenaga kerja), material (tanah), keuangan (modal), maupun cara yang digunakan. Dalam konteks ini, profesional dimaknai sebagai bentuk

pembagian tugas sesuai dengan keahlian dan keterampilan sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sedangkan proporsional dimaknai sebagai pembagian tugas yang seimbang antara kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya dengan beban kerja yang harus ditunaikan. Sehingga dengan upaya ini, setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut tidak kelebihan beban yang akan berakibat pada lambannya pencapaian tujuan dimaksud bahkan terjadi kegagalan. Menurut Usman kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara etimologi. Selanjutnya kata “*manus*” dan “*agere*” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “*managere*” yang mengandung arti “menangani”. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara terminologi. “*Managere*” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “*to manage*” dengan kata benda “*management*”. Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan *management* disebut *manager* atau manajer (dalam bahasa Indonesia). Sedangkan dalam bahasa Perancis disebut “*ménagement*” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata “*management*” dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti “pengelolaan”.

Pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli dapat ditemukan dalam banyak literatur dan merujuk pada persepsi masing-masing. Konsekuensinya adalah cenderung memunculkan pengertian yang berbeda pula antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini dipaparkan beberapa pandangan mengenai pengertian manajemen, adalah (Ismainar, 2015: 36).

- 1) Manajemen dipandang sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya melalui interaksi sumber daya-sumber daya dan pembagian tugas dengan professional;
- 2) Manajemen dipandang sebagai upaya-upaya yang dilakukan orang untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui proses optimasi sumber daya manusia, material dan keuangan;
- 3) Manajemen dipandang sebagai bentuk koordinasi dan pengintegrasian dari berbagai sumber daya (manusia dan cara) untuk menyelesaikan tujuan-tujuan khusus dan tujuan-tujuan yang bervariasi (umum);
- 4) Manajemen dipandang sebagai suatu bentuk kerja yang melingkupi koordinasi sumber daya-sumber daya manusia-tanah, tenaga kerja, dan modal untuk menyelesaikan target-target organisasi.

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan di atas tersebut, pada intinya merujuk pada suatu kesimpulan pokok, yaitu adanya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Pencapaian tujuan organisasi dilakukan dengan cara interaksi, koordinasi, pengintegrasian,

dan pembagian tugas secara profesional dan proporsional untuk mengelola sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia (tenaga kerja), material (tanah), keuangan (modal), maupun cara yang digunakan. Dalam konteks ini, profesional dimaknai sebagai bentuk pembagian tugas sesuai dengan keahlian dan keterampilan sumberdaya-sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Sedangkan proporsional dimaknai sebagai pembagian tugas yang seimbang antara kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya dengan beban kerja yang harus ditunaikan. Sehingga dengan upaya ini, setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut tidak kelebihan beban yang akan berakibat pada lambannya pencapaian tujuan dimaksud bahkan terjadi kegagalan.

Pendapat lain mengenai manajemen dipandang sebagai suatu proses khusus yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran sebuah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (George Terry, 1964). Pandangan ini menurut penulis lebih menekankan pada fungsi-fungsi yang melekat pada manajemen yang harus dijalankan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Namun demikian, di sisi yang lain pandangan ini juga menyertakan gagasan bahwa untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi tersebut tidak lain melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang

dimiliki organisasi. Sehingga dengan berpegang pada fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pemanfaatan sumber daya yang ada, tujuan organisasi akan dapat tercapai secara maksimal. Pandangan yang disampaikan oleh George Terry tersebut dikuatkan oleh Syafiie, bahwa untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai manajemen (termasuk pengertiannya) dapat menganalisis dari fungsi-fungsinya.

Ordway Tead (1951) mengajukan pandangan mengenai manajemen sebagai suatu proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing aktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah “perangkat” yang dimaksud dalam pandangan tersebut adalah pemimpin suatu organisasi. Pandangan Tead tersebut menekankan pada upaya-upaya bagaimana seorang pemimpin dalam suatu organisasi melakukan aktivitas maksimal untuk mengarahkan dan membimbing sumber daya manusia (tenaga kerja) yang ada agar bekerja sesuai dengan tugas masing-masing untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Syafiie, 2006: 49).

Sedangkan Atmosudirdjo (1982) mengemukakan bahwa manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta (suatu yang harus dicapai) atau tujuan kerja yang tertentu (Atmosudirjo, 1982; 49). Pandangan yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo dengan menggunakan istilah “pengendalian” tersebut, sejalan apabila dikorelasikan dengan pendapat

Nugroho dalam pembahasan mengenai kebijakan publik. Menurutnya, kebijakan publik dapat dipandang sebagai sebuah manajemen yang harus dikendalikan secara maksimal (Nugroho, 2019; 665).

Pengendalian dalam konteks kebijakan publik meliputi tiga hal pokok, yaitu pengawasan (*monitoring*), evaluasi, dan pengganjaran. Pengawasan adalah upaya pemantauan dengan penilaian untuk tujuan mengendalikan pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi dalam konteks ini dipandang sebagai upaya penilaian pencapaian kinerja yang dilaksanakan. Sedangkan pengganjaran termasuk di dalamnya penghukuman, merupakan pemberian insentif atau dis-insentif yang ditetapkan dan diberikan sebagai hasil dari pengawasan dan evaluasi yang dilakukan.

Dengan demikian, berdasarkan asumsi yang dikemukakan oleh Nugroho tersebut, dalam konteks manajemen sejatinya juga harus dikendalikan dengan menekankan pada tiga aspek pokok tersebut. Manajemen harus dimonitoring (diawasi) agar dalam pelaksanaannya sesuai dengan yang telah direncanakan. Manajemen harus dievaluasi secara periodik untuk mengetahui efektif atau tidaknya suatu manajemen dalam mencapai tujuan, serta harus ada pengganjaran bagi mereka yang melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang dibebankan, atau pemberian sanksi (*punishment*) bagi mereka yang tidak melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan.

Dari beberapa pandangan mengenai manajemen tersebut, penulis ingin memberikan pandangan terkait manajemen, yakni suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam pengertian tersebut, manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dipandang sebagai ilmu dan seni, dimana terdapat upaya memahami secara sistematis bagaimana dan mengapa manusia melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dipandang sebagai profesi, dimana dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimum, diperlukan profesionalitas masing-masing anggota dengan pembagian tugas secara profesional dan proporsional.

Pada akhirnya manajemen dinilai sebagai suatu upaya-upaya bagaimana menuju ke arah perubahan yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Dalam konteks perubahan, penekanan

manajemen terletak pada penggantian dari satu hal terhadap satu hal lainnya. Peter Drucker mengatakan bahwa dalam analisis terbaru, manajemen dimaknai sebagai upaya merubah sesuatu dengan penggantian kenekatan dan kekuatan otot pada kekuatan pikiran, penggantian dari cerita rakyat dan tradisi dengan pengetahuan, dan penggantian kekerasan dan kerjasama. Kenekatan dan kekuatan otot yang sering datang dari mereka yang memiliki modal, bersikap sombong, kemudian juga berbuat sewenang-wenang dalam memperlakukan pelanggan, konsumen dan partner kerja. Sehingga pelayanan tidak diperhatikan secara serius, karena berasumsi bahwa perkembangan khususnya dalam sektor teknologi tidak akan mengalami perkembangan dengan cepat. Pada dasarnya seringkali kehancuran bermunculan sebagai akibat dari ketidakadaanya pengalaman dan keahlian mereka yang menempati posisi manajer. Mereka hanya berpegang pada kebiasaan-kebiasaan atau tradisi yang sebelumnya dilakukan, mengabaikan perubahan dan perkembangan. Akibatnya mereka seringkali membuat keputusan-keputusan yang buruk yang berdampak pada carut-marutnya apa yang sudah direncanakan dan harus dicapai. Oleh karenanya, pekerjaan yang hanya berpegang pada kenekatan, kekuatan otot, bersandar pada cerita rakyat dan tradisi atas kebiasaan, serta mendahulukan kekerasan harus digantikan dengan kekuatan pikiran, pengetahuan serta terbangunnya kerjasama seperti yang disampaikan di atas (Bateman, 2008; 4).

b. Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu elemen pokok yang harus ada di dalamnya, dimana manajemen tidak akan sempurna bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran dari elemen-elemen pokok tersebut. Dengan kata lain, bahwa manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok tersebut yang menjadi satu kesatuan dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya (Herujito, 2001; 6).

Phiffner Jonh F. dan Presthus Robert V. (1960) mengutip pendapat Harrington Emerson, bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang dikenal dengan 5M, yaitu: Men (manusia/orang); money (uang); material (material); machines (mesin) dan methods (metode/cara).

Peterson O. F., merumuskan “*management is the use of man, money and materials to achieve a common goal*” atau manajemen adalah penggunaan manusia, uang dan bahan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, Peterson O. F. menggunakan “*the us*” untuk mengungkapkan metode, dan menggolongkan mesin terhadap material. Dari itu menurutnya unsur-unsur manajemen adalah sebagai berikut: metode, manusia, uang, material (Herujito, 2001; 6). Moony James D. (1954) mengemukakan pandangan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen secara lebih ringkas, dengan memasukkan unsur material dan mesin ke dalam istilah fasilitas. Sehingga menurutnya unsur manajemen hanya meliputi: *men, facilities, methods*.

Sedangkan George R. Terry berpendapat dalam bukunya yang berjudul "*Principle of Management*", bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, diantaranya: 1. Men and women (manusia/orang) 2. Materials (material) 3. Machines (mesin), dan 4. Methods (metode/cara). 5. Money 6. Markets.

Dari beberapa pandangan mengenai unsur-unsur manajemen tersebut, jelas terlihat bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting dan tidak dapat digantikan oleh unsur lainnya. Manusia memiliki pikiran, harapan, serta gagasan yang sangat berperan dalam menentukan keterbedayaan unsur lainnya. Dengan kualitas manusia yang mumpuni, manajemen akan berjalan secara maksimal, dan sebaliknya dengan kualitas kemampuan manusia yang tidak baik, maka manajemen juga akan banyak mengalami hambatan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manusia dinilai penting dan harus senantiasa dilakukan, agar dalam penerapan manajemen, baik dalam komunitas (organisasi) maupun dalam konteks personalitas berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Selain kemampuan manusia yang memadai, dalam manajemen juga harus terdapat material (bahan-bahan). Karena dalam berbagai aktivitas sebagai proses pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, selalu membutuhkan adanya material (bahan-bahan). Dengan demikian, material juga merupakan alat atau sarana dari manajemen.

Unsur lain yang juga menentukan dalam manajemen adalah mesin, dimana dalam paradigma saat ini, mesin merupakan pembantu manusia dalam pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan, bukan sebaliknya manusia sebagai pembantu mesin seperti yang terjadi pada masa sebelum revolusi industri.

Unsur berikutnya yang juga ada dalam manajemen adalah metode/cara, dimana dalam pelaksanaan berbagai kegiatan mencapai tujuan, manusia dihadapkan dengan berbagai alternatif yang harus dipilih salah satunya. Sehingga dengan pemilihan metode/cara kegiatan yang baik dari berbagai alternatif yang ada, pelaksanaan manajemen dalam mencapai tujuan akan berjalan secara tepat dan berhasil guna.

Selanjutnya adalah unsur uang, keberadaannya juga merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Unsur uang sebenarnya bukan merupakan segala-galanya, namun proses manajemen dalam mencapai tujuan sedikit banyak dipengaruhi oleh unsur ini. Unsur uang membutuhkan perhatian yang baik dalam proses manajemen, karena dengan pengaturan yang baik akan memberikan dampak efisien.

Terakhir adalah unsur pasar, khususnya bagi komunitas yang bergerak di bidang industri. Pasar sebagai salah satu unsur pokok dari manajemen karena darinya hasil sebagai tujuan dari suatu komunitas akan didapatkan. Hasil yang maksimal dalam dunia industri merupakan tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil

yang maksimal, proses manajemen harus memperhatikan dan mempertahankan pasar yang dimiliki, bahkan harus semakin bertambah.

Sedangkan dari segi proses kerjanya, manajemen juga membutuhkan unsur-unsur sebagai berikut: (1) kegiatan selalu didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses kerja tersebut, unsur ini menjadi dasar dan pedoman bagi setiap manusia yang terlibat dalam proses manajemen, karena hakikat dari manajemen adalah pencapaian tujuan. Sehingga berbagai kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan dimaksud harus berdasarkan pada tujuan itu sendiri; (2) kegiatannya melalui suatu proses yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan. Tahapan proses kegiatan tersebut yang dimaksud dengan adanya unsur metode dalam suatu manajemen; (3) mendapatkan suatu melalui kerjasama dengan orang lain. Unsur ini mengharuskan adanya kerja sama antar manusia yang terlibat, bukan sebaliknya menggunakan kekerasan, kekuatan otot, dan kekerasan dalam pencapaian tujuan; dan (4) adanya unsur ilmu dan unsur seni. Seperti pada argumentasi sebelumnya bahwa manajemen dapat dipandang sebagai suatu ilmu dan seni. Dengan kata lain, dalam proses manajemen harus didasari pada ilmu agar kegiatan dan aktivitas yang dilakukan tepat guna sesuai perkembangan dan kebutuhan. Keberadaan unsur seni dalam proses manajemen juga dianggap penting. Karena tanpa seni, manajemen berpotensi kaku dan sulit untuk

menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan dalam pencapaian tujuan secara optimum.

c. Fungsi Manajemen

George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan) dan Controlling (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

1) Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Dalam rangka mencapai tujuan dan hasil-hasil yang diharapkan, penting bagi organisasi untuk meningkatkan pengelolaan (managing) terhadap fungsi-fungsi manajemen yang ada. Perencanaan, merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peran yang sangat penting dan bahkan menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal itu disebabkan karena fungsi-fungsi yang lain (pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian) hanyalah melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam fungsi perencanaan. Bintoro (dalam Usman 2006:48) menyatakan “perencanaan ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu”. Siagian (dalam Usman 2006:48) mengartikan perencanaan adalah “sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang

menyangkut hal-hal yang akan dikerjakan dimasa datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Perencanaan pada hakikatnya adalah pemilihan saat ini terhadap konsisi masa depan yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut. Frasa kunci yang terdapat dalam defenisi tersebut adalah “pemilihan sekarang” dan “yang kita kehendaki”. Dalam mewujudkan masa depan yang kita kehendaki, kita harus melakukan pemilihan sekarang, bukan pada masa depan.

Dalam konteks organisasi, perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya. Amirullah (2004:91-92), menyatakan perencanaan mengandung beberapa arti, antara lain:

- a) Proses. Yaitu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan. Dalam hal ini, kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku;
- b) Penetapan tujuan dan sasaran. Yaitu kegiatan merencanakan kearah mana organisasi itu akan dituju. Organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus ataupun secara umum atau menetapkan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek;

- c) Pemilihan tindakan. Yang berarti organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif;
- d) Mengkaji cara terbaik. Walaupun pemilihan tindakan itu sudah dianggap baik, namun bisa tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara yang kurang baik. Sebaliknya, sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik pula maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif;
- e) Tujuan. Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi. Keinginan itu bisa dinyatakan dalam standar-standar yang berlaku baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Louis A. Allen (dalam Amirullah, 2004:99) menyatakan “perencanaan terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu mendatang”. Salah satu cara untuk mengurangi resiko akibat perubahan faktor-faktor tadi adalah dengan perencanaan yang terpadu. Selain untuk lebih menetapkan arah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, perencanaan juga memiliki peranan penting antara lain sebagai berikut:

- a) Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha;
- b) Untuk mengatasi perubahan;
- c) Untuk pengembangan manajer;
- d) Untuk pengembangan standar kinerja;
- e) Perencanaan mengurangi ketidakpastian

Pengklasifikasian perencanaan telah banyak dilakukan oleh para ahli. Ada yang mengelompokkan perencanaan itu menurut luasnya, jangka waktu, dan frekuensi penggunaannya. Apapun bentuk pengklasifikasian itu, perencanaan jelas saling terkait antara satu jenis perencanaan dengan jenis perencanaan lainnya. Berikut ini akan dijelaskan jenis-jenis perencanaan yang dimaksud.

- a) Perencanaan Jangka Panjang dan Perencanaan Jangka Pendek;
- b) Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional;
- c) Perencanaan Sekali Pakai dan Perencanaan Tetap;

Perencanaan sebagai suatu proses merupakan suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktifitas tertentu yang saling terkait untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan terdiri dari aktifitas-aktifitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu mendatang.

Amirullah (2004:99), menyatakan proses penyusunan perencanaan sebagai berikut:

- a) Memahami keadaan saat ini;
- b) Mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan;
- c) Menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan.

Dengan adanya perencanaan, organisasi akan mampu mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan berbagai kebijakan dan keputusan. Aryanto (2013:30-32), menyatakan adapun manfaat perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan;
- b) Membantu manajer dalam hal tanggung jawab yang lebih tepat;
- c) Memudahkan para manajer melakukan koordinasi antar bagian dalam organisasi;
- d) Memungkinkan para manajer memahami secara lebih jelas gambaran operasi keseluruhan;
- e) Mempermudah para manajer dalam proses kristalisasi kesesuaian pada masalah-masalah utama perusahaan;
- f) Efisiensi menjadi lebih tinggi karena adanya perencanaan penggunaan waktu dan biaya sehingga menjadi lebih hemat;
- g) Dengan perencanaan yang jelas, tujuan menjadi lebih jelas, terinci dan mudah dipahami sehingga manajer dan semua yang terlibat dalam pelaksanaan rencana menjadi lebih percaya diri;

- h) Perencanaan memberikan arah kepada para manajer dan non-manajer;
- i) Perencanaan mengurangi ketidakpastian;
- j) Perencanaan meminimalkan pemborosan dan kekosongan;
- k) Perencanaan menetapkan tujuan atau standar yang digunakan dalam pengendalian. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk menghadapi masa yang akan datang karena;
 - (1) Masa yang akan datang penuh ketidakpastian misalnya tingkat persaingan yang semakin ketat atau sebaliknya, kondisi ekonomi (terjadi inflasi atau resesi), tingkat harga cenderung mengalami kenaikan atau sebaliknya bahan mentah, tenaga kerja dan faktor-faktor produksi lainnya akan cukup tersedia atau sebaliknya, semua serba belum pasti;
 - (2) Menghadapi masa yang akan datang, perusahaan dihadapkan pada berbagai pilihan/alternatif;
 - (3) Perencanaan dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja sehingga masing-masing karyawan bisa mengetahui dengan pasti tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan.

2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*), sebagai langkah dalam operasional manajemen atau menjalankan kegiatan manajemen

dengan membentuk struktur guna membagi sejumlah kegiatan, kemudian diorganisasikan dan dikoordinasikan. Menurut Ernest Dale, langkah-langkah proses pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a) Merinci semua pekerjaan, harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan;
- b) Membagi semua beban kerja (*division of work*) menjadi kegiatan-kegiatan secara logis dan menyenangkan dan dapat dilaksanakan oleh satu atau kelompok kerja;
- c) Departementalisasi yaitu menggabungkan tugas-tugas dengan cara yang logis dan efisien;
- d) Menentukan mekanisme untuk koordinasi;
- e) Memantau efektifitas dari struktur organisasi dan melakukan penyesuaian bila dianggap perlu.

Bagan organisasi, pada dasarnya menggambarkan mekanisme alur kerja, tugas, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian untuk melaksanakan kerjasama dalam mencapai tujuan. Masih dijelaskan oleh Ernest Dale, bagan organisasi mengandung makna:

- a) Menggambarkan pembagian kerja dan cara tugas-tugas melalui departementalisasi;
- b) Garis-garis yang tegas menunjukkan rantai komando, atau siapa melapor ke siapa dan bertanggung jawab kepada siapa;

c) *Span of control*, yaitu rentang kendali terhadap jumlah bawahan yang secara langsung melapor kepada pimpinan tertentu.

Berdasarkan banyaknya jenis kegiatan dalam suatu organisasi/perusahaan/komunitas, jenis struktur organisasi dapat dibedakan menjadi:

- a) Berdasarkan pasar, karena kompleknya jenis kegiatan di dalamnya biasanya dirujuk sebagai organisasi berdasarkan divisi;
- b) Berdasarkan fungsi, menggabungkan unsur-unsur semua orang yang terlibat dalam suatu kegiatan atau beberapa kegiatan yang terkait menjadi satu bagian;
- c) Berdasarkan matrik, merupakan dua jenis struktur yang berjalan secara bersama-sama, misal Bagian fungsional tetap memiliki wewenang atas pelaksanaan standard professional mutunya, sementara tim proyek diciptakan untuk menjalankan program khusus.

Implementasi dari organizing ini agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, harus melakukan koordinasi dalam bekerjasama. Maksudnya adalah proses pepaduan sasaran kegiatan unit-unit kerja terkait (bagian-bagian fungsional) yang terpisah, sehingga semua bagian/unit memiliki persepsi atau pandangan yang sama terdapat proses dan sasaran yang hendak dicapai.

3) Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

a) Pengertian Pelaksanaan (*Actuating*)

Di dalam suatu pelaksanaan terdapat suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, pelaksanaan biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan dapat diartikan penerapan.

Actuating adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning*, *organizing* dan *controlling*), *Actuating* di anggap sebagai intisari manajemen karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang.

Menurut G R Terry yang mengutip dalam buku Sukarna dalam buku *Principles of Management*, penggerakan (*actuating*) ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan (Sukarna, 2011; 84).

Pelaksanaan/penggerakan (*actuating*) merupakan sebagai suatu pelaksanaan untuk menjalankan, atau menggerakkan anggota, dan mendorong yang tidak lain merupakan upaya mewujudkan rencana menjadi realisasi melalui berbagai

pengarahan dan motivasi supaya anggota atau karyawan tersebut dapat melaksanakan kegiatan atau pekerjaannya secara optimal.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengarahan/pelaksanaan (*actuating*) adalah salah satu tugas pemimpin organisasi untuk memberikan motivasi, dorongan, dan memberikan keyakinan kepada bawahannya agar bawahan tersebut bekerja secara ikhlas demi terwujudnya tujuan organisasi.

b) Ruang Lingkup Pelaksanaan (*Actuating*)

Di dalam pelaksanaan terdapat prinsip-prinsip pelaksanaan, jika prinsip-prinsip yang ada baik dan mengarah pada tujuan yang telah diterapkan maka akan menghasilkan pelaksanaan yang baik pula di dalam pelaksanaan tersebut.

Pengarahan merupakan aspek hubungan antar manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaga kerja efektif untuk mencapai tujuan. Dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia, juga meyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah laku yang berbeda-beda, memiliki pandangan serta pola hidup yang pila. Oleh karena itu pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan harus berpegang pada beberapa prinsip yaitu:

- (1) Prinsip mengarah pada tujuan pokok dari pengarah;
- (2) Prinsip keharmonisan dengan tujuan orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang mungkin tidak mungkin sama dengan tujuan organisasi;
- (3) Prinsip kesatuan komando (Suhardi, 2018;153).

Tujuan penggerakan (*actuating*) dalam organisasi adalah usaha atau tindakan dari pemimpin dalam rangka menimbulkan kemauan dan membuat bawahan tahu pekerjaannya, sehingga secara sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun tujuan dari penggerakan (*actuating*) adalah:

- (a) Mempengaruhi seseorang (orang-orang) supaya bersedia menjadi pengikut;
- (b) Menaklukkan gaya tolak seseorang;
- (c) Membuat seseorang atau orang-orang suka mengerjakan tugas dengan lebih baik;
- (d) Mendapatkan, memelihara dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas dan organisasi tempat mereka bekerja;
- (e) menanamkan, memelihara dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang terhadap Tuhan nya, Negara dan masyarakat (Andri, 2015; 48).

Tujuan penggerakan (*actuating*) dalam organisasi adalah usaha atau tindakan dari pemimpin dalam rangka

menimbulkan kemauan dan membuat bawahan tahu pekerjaannya, sehingga secara sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun tujuan dari penggerakan (*actuating*) adalah:

- (a) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi, atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik;
- (b) Pemberiaan bimbingan lewat contoh-contoh tindakan atau teladan, yang meliputi beberapa tindakan seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara pemimpin dan bawahan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok, dan memperbaiki sikap, pengetahuan, dan keterampilan bawahan dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas dan tegas agar terlaksana dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan;
- (c) Pengarahan yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas, dan tegas. Segala saran-saran dan perintah atau intruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan (Andri, 2015; 49).

Di dalam pelaksanaan sangat berperan penting juga yang namanya fungsi dan tujuan dari pelaksanaan. Fungsi penggerakan (*actuating*) yakni bagian dari proses

pengarahan dari pimpinan kepada karyawan agar dapat mempunyai prestasi kerja menggunakan potensi yang ada pada dirinya. Sedangkan tujuan penggerakan (*actuating*) dalam organisasi adalah usaha atau tindakan dari pemimpin dalam rangka menimbulkan kemauan dan membuat bawahan tahu pekerjaannya.

c) Langkah-langkah dalam Pelaksanaan (Actuating)

Menurut Rusli Syarif, dalam peningkatan produktivitas terpadu (PPT) ada beberapa poin yang menjadi kunci dalam kegiatan pelaksanaan yaitu:

1) Penugasan/intruksi/komando

merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak, yang meliputi:

- (a) Mengambil keputusan;
- (b) Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan;
- (c) Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak;
- (d) Memilih orang-orang yang menjadi anggota;
- (e) Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Koordinasi/*Coordinating*

Coordinating merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu, dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan (Rusli, 2011; 108).

3) Motivasi/*Motivating*. *Motivating* berasal dari kata latin, yaitu

Mavere yang berarti pemberian inspirasi, semangat dan dorongan. menurut Malayau S.P. motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai tujuan.

4) *Directing* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan

untuk membimbing, mengarahkan, mengatur segala kegiatan yang telah di beri tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan usaha (Supomo, 2018; 73). Menurut Munir dan Wahyu Ilaihi di dalam proses *actuating* ada beberapa langkah-langkah dalam pelaksanaan (*actuating*) yaitu:

(a) Pemberian Motivasi

Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi yang lain dalam mencapai tujuan atau misi

organisasi. Kemampuan, keterampilan dan kecakapan karyawan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan tetapi yang terpenting adalah keinginan dan kemauan untuk bekerja giat demi mencapai hasil yang optimal;

(b) Pembimbingan

Proses actuating atau penggerakan anggota untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dikoordinasikan pada setiap bidang dibutuhkan suatu arahan atau bimbingan. Hal dimaksudkan untuk membimbing para anggota yang terkait guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan;

(c) Koordinasi

Penjalinan hubungan atau koordinasi dibutuhkan untuk menjamin terwujudnya harmonisasi di dalam suatu kegiatan. Dengan menjalin hubungan, dimana para pengurus atau anggota yang ditempatkan dalam berbagai bidang dihubungkan satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan.

(d) Komunikasi

Komunikasi dibutuhkan untuk timbal balik antara pimpinan dengan para pelaksana kegiatan yang artinya kinerja komunikasi sangat penting dalam sebuah

organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Munir, 2009; 78).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tercapainya suatu tujuan bukan hanya tergantung kepada planning dan organizing yang baik, melainkan juga tergantung kepada pergerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landasan yang kuat untuk adanya pergerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju pergerakan tanpa planning tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah di tentukan tujuan, standard, metode kerja, prosedur dan program. Serta tidak kalah penting juga dengan langkah-langkah yang baik, jika dalam pelaksanaan tersebut terdapat langkah-langkah yang baik maka akan mencapai tujuan dengan baik pula.

4) Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Menurut Mc. Farland, memberikan definisi pengawasan (*controlling*) sebagai berikut: “Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan”. Kemudian Menurut Winardi, memberikan definisi pengawasan sebagai berikut: “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa

hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”. Sedangkan menurut Basu Swasta, sebagai berikut: “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”. Sedangkan menurut Komaruddin “Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan tersebut. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang

diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Konsep pengawasan yang sebenarnya menunjukkan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” Atau “sebagai suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.

Dengan adanya pengawasan dalam manajemen akan membuat operasional usaha dapat berjalan tanpa hambatan. Disamping itu akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung-jawab terhadap tugas yang dipikulnya. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan pimpinan terhadap pelaksanaan pengawasan dalam manajemen diantaranya:

(1) Pimpinan sebagai mediator dalam memecahkan masalah;

- (2) Pimpinan sebagai konsultan terhadap bawahan;
- (3) Pimpinan sebagai motivator terhadap organisasinya;
- (4) Pimpinan mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan;
- (5) Seorang pimpinan diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya.

Pengawasan adalah fungsi pimpinan yang fundamental (pokok). Pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia harus menggunakan pertimbangan di dalam pengembangan dan pelaksanaannya (penerapannya). Pengawasan dalam arti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan sebelumnya.

Keperluan daripada pengawasan dalam organisasi timbul karena kompleksnya suatu struktur organisasi itu sendiri. Makin besar organisasi itu makin sukar proses pengawasannya, karena berhubungan dengan usaha-usaha keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Sesuatu hal yang perlu diketahui bahwa semua pimpinan menginginkan untuk mendapatkan sistem pengawasan yang memandai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana. Untuk mencapai hasil yang dimaksud, maka diperlukan syarat-syarat pengawasan yang efektif, antara lain:

- (1) Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang;
- (2) Pengawasan harus dihubungkan dengan individu dan pimpinan;
- (3) Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting;
- (4) Pengawasan harus obyektif;
- (5) Pengawasan harus luwes;
- (6) Pengawasan harus hemat
- (7) Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan. Dari ketujuh syarat-syarat tersebut ada pula yang dinamakan dengan prosedur dari pada pengawasan, yang antara lain:
 - (a) Observasi, pemeriksaan dan pemeriksaan kembali;
 - (b) Pemberian contoh;
 - (c) Catatan dan laporan;
 - (d) Pembatasan wewenang;
 - (e) Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur;
 - (f) Menentukan anggaran;
 - (g) Sensor;
 - (h) Tindakan disiplin

Paparan di atas senantiasa menekankan pada pencapaian tujuan sebagai ujung dari suatu proses manajemen. Karena pada dasarnya adanya manajemen memang diperuntukkan bagaimana mencapai

suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Contoh pendirian sebuah perusahaan oleh seseorang atau sekelompok orang yang berkolaborasi, tentu memiliki tujuan yang akan dan harus dicapai. Tujuan-tujuan dari pendirian perusahaan tersebut misalnya untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, penyediaan lapangan pekerjaan, pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya alam sekitar, dan seterusnya.

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai apabila manajemen (pengelolaan) sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dijalankan secara baik. Untuk mengatakan bahwa manajemen dijalankan secara baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka harus dilihat dari fungsi-fungsinya yang berjalan secara baik. Apabila fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan baik, maka tentunya manajemen dalam upaya pencapaian tujuan dilakukan dengan baik. Sebaliknya, apabila fungsi-fungsi manajemen yang ada tidak dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada juga tidak baik. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, beberapa ahli mengajukan pendapat dengan perspektif masing-masing seperti yang dipaparkan oleh Syafiie berikut ini (Syafiie, 2006:50).

Henri Fayol (1916) mengemukakan pandangannya mengenai fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut: 1. *planning* (perencanaan) 2. *organizing* (pengorganisasian) 3. *commanding* (pengarahan) 4.

coordinating (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengawasan) (Syafiie, 2006:50).

Luther M. Gullick (1930) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah: 1. *planning* (perencanaan) 2. *organizing* (pengorganisiran) 3. *staffing* (penyusunan personalia) 4. *directing* (pengerahan) 5. *coordinating* (pengkoordinasian) 6. *reporting* (pelaporan), dan 7. *budgeting* (penganggaran) (Syafiie, 2006:50).

Harold Koonts dan Cyriil O'Donnel menyampaikan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: 1. *planning* (perencanaan) 2. *organizing* (pengorganisiran) 3. *staffing* (penyusunan personalia) 4. *directing* (pengerahan), dan 5. *controlling* (pengawasan).

Pandangan John D. Millet mengenai fungsi-fungsi manajemen lebih ringkas dari beberapa pandangan yang lain, yaitu: 1. *directing* (pengerahan), dan 2. *facilitating* (pemfasilitasan) (Sukwiaty, 2016:17).

Pandangan Urwick mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut: 1. *forecasting* (peramalan) 2. *planning* (perencanaan) 3. *organizing* (pengorganisiran) 4. *commanding* (pengarahan) 5. *coordinating* (pengkoordinasian), dan 6. *controlling* (pengawasan),

Pandangan John D. Millet mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut: 1. *palnning* (perencanaan) 2. *directing*

(pengerahan) 3. *assembling reources* (pengumpulan sumber-sumber)
4. *facilitating* (pemfasilitasan).

Pandangan Sondang P. Siagian mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut: 1. *planning* (perencanaan) 2. *organizing* (pengorganisasian) 3. *motivating* (pemberian motivasi), dan 4. *controlling* (pengawasan) 5. *evaluating* (evaluasi).

Dari berbagai pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli tersebut, penulis tidak memberikan penilaian pandangan mana yang paling ideal untuk diterapkan. Karena pada dasarnya, pandangan tersebut dikemukakan berdasarkan asumsi masing-masing sesuai dengan kondisi dan situasi lingkungan, pengetahuan serta berbagai faktor lainnya. Namun demikian, kendatipun dari sisi jumlah fungsi manajemen tersebut berbeda antara satu sama lain, akan tetapi merujuk pada esensi yang sama. Perbedaan hanya terletak pada penggabungan antara satu fungsi dengan fungsi lainnya, sedangkan ahli yang lain lebih mendetailkan fungsi-fungsi tersebut.

Sebagaimana dipaparkan sebelumnya, bahwa seringkali manajemen pada hakikatnya dilaksanakan dalam berbagai dinamika kehidupan sehari-hari untuk mencapai tujuan dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Dalam paparan ini memang perlu dipertegas bahwa tidak semua aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas manajemen. Aktivitas manajemen harus memenuhi unsur-unsur

manajemen, menjalankan fungsi-fungsi, serta memenuhi elemen-elemen lainnya.

Gambaran sederhanya, seorang ibu yang memberikan obat kepada anaknya yang sedang sakit, bukan kemudian secara otomatis ibu tersebut menjadi seorang dokter. Seorang dokter harus memiliki unsur-unsur dan berbagai hal yang harus dikuasai berkenaan dengan dunia kedokteran. Demikian juga dengan manajemen, tidak semua aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas manajemen hanya karena terpenuhinya beberapa unsur dan melaksanakan sebagian fungsi-fungsinya. Melainkan harus memenuhi unsur-unsur yang ada serta terpenuhinya elemen-elemen lainnya. Dengan demikian, yang harus ditekankan adalah bahwa penerapan manajemen termasuk penerapan fungsi-fungsinya harus dilakukan secara keseluruhan dan secara sengaja mengupayakannya. Fungsi manajemen merupakan suatu proses kegiatan yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Sehingga dengan batasan demikian, dapat kiranya dibedakan antara aktivitas yang tergolong sebagai manajemen dan yang tidak tergolong sebagai manajemen.

Selanjutnya terlepas dari memasukkan satu atau dua fungsi terhadap satu fungsi, atau sebaliknya memisahkan satu fungsi terhadap beberapa fungsi manajemen, kesimpulannya bahwa istilah dari fungsi-fungsi manajemen yang dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut meliputi *forecasting*, *planning*, *assembling resources*,

organizing, leading, *commanding*, *directing*, *staffing*, *motivating*, *actuating*, coordinating, budgeting, facilitating, controlling, dan reporting. Selanjutnya beberapa fungsi tersebut akan diuraikan secara singkat di bawah ini.

Fungsi *Peramalan (Forecasting)* merupakan suatu langkah awal dalam proses perencanaan untuk upaya penyusunan rencana-rencana organisasi yang kemudian dilanjutkan pada fungsi perencanaan. *Forecasting* (peramalan) pada umumnya berupa upaya mengira-ngira, menafsirkan, serta penyelidikan awal untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atau akan terjadi sebelum perencanaan yang pasti dibuat. Oleh karena itu, peramalan dalam konteks ini harus dapat memberikan perkiraan-perkiraan yang akurat berdasarkan analisis berbagai informasi dan data yang dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Fungsi Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Dalam setiap komunitas (organisasi), dibutuhkan unsur kerjasama antar individu yang mengantarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Planning* mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, bahwa berbagai aktivitas yang mendasarkan pada *planning* yang matang atas seluruh *input* dan proses yang ada, merupakan titik awal untuk menghasilkan *output* yang optimal. Sebaliknya, *output* yang dihasilkan tidak akan optimal bahkan tidak

akan menghasilkan suatu *output* yang diharapkan apabila aktivitas yang dilakukan tidak dibarengi dengan *planning* yang matang. Wijayanti dalam paparannya mengenai *planning* sebagai salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap, yakni tidak hanya sebatas pemilihan visi (misi), tujuan dan cara yang akan digunakan. *Planning* juga harus mengcover penentuan kebijakan yang akan dijalankan, proyek, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut (Wijayanti, 2008; 10).

Dari argumentasi tersebut, *planning* dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seperti yang telah disampaikan bahwa *planning* merupakan fungsi paling mendasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan mencapai sebuah tujuan. Arifin & Hadi W., mengatakan bahwa dalam kegiatan *planning*, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemudian menjadi dasar penentuan tujuan-tujuan dari bagian-bagian yang lebih kecil. Memformulasikan kebijakan yang akan dijalankan serta prosedur yang akan digunakan. Hal ini merupakan tahap lanjutan setelah tujuan yang akan dicapai telah ditetapkan. Melakukan peninjauan secara periodik yang dimaksudkan untuk

melihat perubahan-perubahan yang terjadi dan perlu penyesuaian tujuan yang telah ditetapkan (Arifin, 2007; 70).

Fungsi *assembling reources* (pengumpulan sumber) dipandang sebagai aktivitas pengumpulan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menunjang berbagai upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber-sumber yang dimaksud dapat berupa personal, uang, alat-alat, serta berbagai kebutuhan lainnya.

Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian, secara lebih teknis fungsi *organizing* merupakan suatu proses dimana fungsi-fungsi oprasional, manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Dalam fungsi ini secara teknis kemudian dipilah oleh sebagian ahli menjadi beberapa fungsi manajemen yang lebih rinci menjadi *staffing, facilitating, dan coordinating*.

Fungsi *organizing* ini sangat bergantung pada bentuk organisasi yang ada. Sehingga sangat memungkinkan perbedaan antara *organizing* (pengorganisasian) pada satu orgnisasi dengan organisasi yang lain. Arifin dan Hadi W. menambahkan bahwa dalam *organizing*, tahap-tahap yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut: Penentuan dan penelitian kegiatan-kegiatan yang diperlukan

untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan; Pengklasifikasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, agar berjalan secara sistematis; Pembagian tugas kepada elemen-elemen di dalamnya sesuai dengan yang telah ditentukan dan keahliannya (Wijayanti, 2008; 10).

Fungsi Pengarahan (*Directing*) oleh sebagian ahli juga sering disebut sebagai fungsi *leading*, sehingga orang yang memiliki wewenang mengarahkan disebut sebagai pemimpin. Fungsi *directing* merupakan suatu proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk, berinisiatif, serta dapat memberikan dorongan kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Karena berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan yang dijalankan, pemberian motivasi, serta pengembangan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Motivasi dalam konteks ini diartikan sebagai usaha untuk mengefektifkan pekerjaan dengan mencurahkan perhatian, tenaga, dan pikiran secara penuh kepada usaha pekerjaan yang sedang dijalankan. Sedangkan komunikasi diartikan sebagai upaya menceritakan, mencapaikan suatu maksud atau tujuan yang berupa

gagasan dan pengaruh, sehingga orang yang diajak bicara (komunikasikan) dapat memahami apa yang diinginkan.

Pemberian motivasi dan pengembangan komunikasi dalam konteks ini merupakan bagian pokok yang harus ada dalam konsep kepemimpinan, kendatipun berbagai literatur mengajukan pandangan yang berbeda mengenai tipe-tipe kepemimpinan. Salah satu pandangan yang dapat dijadikan gambaran mengenai tipe kepemimpinan adalah disampaikan oleh George R. Terry. Ia mengemukakan pandangan bahwa tipe kepemimpinan ada enam, diantaranya adalah tipe kepemimpinan pribadi, non pribadi, otoriter, demokratis, paternalistik, dan kepemimpinan menurut bakat (Arifin, 2007).

Dari paparan tersebut, sebenarnya juga terlihat bahwa fungsi ini dalam konteks yang lebih teknis, dapat dipilah menjadi beberapa fungsi manajemen seperti yang digunakan oleh beberapa ahli. Fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi *leading* dan *motivating*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua fungsi tersebut merupakan fungsi manajemen yang dapat disebut sebagai fungsi *directing* atau fungsi *leading* yang di dalamnya tercakup fungsi *motivating*. Namun demikian, beberapa fungsi yang termasuk dalam fungsi *directing* tetap akan dibahas selanjutnya secara terpisah, kendatipun tidak secara detail.

Fungsi Memimpin (*Leading*) menurut Ismainar, fungsi pengarahan (*leading, staffing, directing*) merupakan satu fungsi dimana beberapa fungsi manajemen tersebut dipandang sebagai suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Herujito mengatakan bahwa memimpin adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer agar orang-orang lain bertindak. Menurutnya, dalam konteks manajemen memimpin bukanlah proyeksi dari sifat pribadi, melainkan merupakan suatu jenis pekerjaan khusus yang terdiri dari keahlian yang dapat dikelompokkan ke dalam golongan yang sama, sehingga menuntut dirinya sebagai seorang *generalist* (Herujito, 2001; 20).

Fungsi *leading* sebagai salah satu fungsi dari manajemen terdiri dari beberapa kegiatan, diantaranya: Mengambil keputusan (*decision making*), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperoleh kesimpulan-kesimpulan dan pendapat (*conclusion and judgement*) untuk membuat keputusan suatu persoalan. Mengadakan komunikasi (*communication*), yaitu pekerjaan seorang manajer terutama dalam menjamin pengertian antara dirinya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Tugas seorang pemimpin hubungannya dengan komunikasi adalah memberikan pemahaman mengenai tradisi, sejarah, tujuan, politik, dan perubahan

yang berkaitan dengan organisasinya. Selain itu, seorang pemimpin juga harus dapat memberikan pemahaman kepada bawahannya mengenai tiga hal pokok, yakni mengenai struktur organisasi, hubungan kerja dan aktivitas, serta hal-hal yang berkenaan dengan kepegawaian bagian satu dan lainnya. Dengan demikian, bawahan harus dapat menyesuaikan diri dengan tugas-tugasnya dan juga kebiasaan yang berlaku dalam organisasi yang mewadahnya. Pada intinya, fungsi komunikasi adalah untuk menjamin saling pengertian antara pemimpin sebagai manajer dan bawahan. Karena tersendatnya komunikasi antara manajer sebagai pemimpin dengan bawahannya dalam suatu organisasi akan menimbulkan saling tidak percaya dan kemudian perpecahan. Memberikan motivasi (motivating), yaitu pekerjaan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bertindak. Motif di sini dipandang sebagai suatu dorongan baik yang datang dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya yang memberikan suatu kekuatan yang sangat besar untuk melakukan sesuatu. Motivasi diarahkan kepada sumber utama tingkah manusia (*mainspring human behavior*) dan hal ini merupakan keahlian manajemen yang dianggap paling sulit. Oleh sebab itu seorang manajer sebagai pemimpin harus memiliki keahlian dan keterampilan khusus, sehingga tahu kapan waktunya dan dimana tempatnya untuk memberikan motivasi kepada orang-orang lain untuk bertindak

mencapai tujuan bersama. Memilih orang-orang yang tepat untuk kelompoknya (*selecting people*), yaitu pekerjaan seorang manajer untuk memilih orang-orang yang terbaik dan cocok untuk bekerja sama dengan anggota kelompok lain. Mengembangkan orang-orang (*developing people*), yaitu pekerjaan seorang manajer dalam memperbaiki pengetahuan, sikap, dan pola tindakan orang lain, yaitu dengan melatih dan mengembangkannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara, yakni penilaian hasil kerja (*appraisal of performance*), pemberian saran dan nasihat (*counseling*), latihan dan instruksi perorangan (*coaching*), dan perintisan tindakan latihan (*training*).

Herujito menambahkan bahwa *leading* merupakan fungsi pokok manajemen yang sangat nyata dan keahlian memimpin merupakan keahlian hubungan antar-manusia (*human relation*). Maka dari paparan tersebut, kesimpulan yang dapat dikemukakan adalah hubungan antar-manusia yang sempurna dan manajemen yang efektif adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan.

Fungsi Pengendalian (*Commanding*) menurut Nawawi, fungsi *commanding* diartikan sama dengan *directing*, yakni pengarahan. Dengan dasar tersebut, *commanding* di sini dapat dipandang sebagai suatu upaya pemberian motivasi, pembimbingan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Sukwiaty memandang bahwa *commanding* merupakan

pemberian perintah atau instruksi dari atasan terhadap bawahan untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan yang ditentukan guna mencapai tujuan organisasi (Djafri, 2016; 16).

Penulis sepakat dengan pendapat Nawawi yang mengatakan bahwa fungsi *commanding* juga disebut *directing* oleh sebagian ahli. Sehingga keduanya dalam bahasan ini diartikan suatu upaya pemberian motivasi, bimbingan, pengarahan, perintah, dan instruksi dari atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penekanan dalam fungsi *commanding* ini adalah bagaimana seorang pimpinan sebagai manajer dalam sebuah organisasi harus memiliki kemampuan tersebut mengungguli bawahannya. Karena sejatinya seorang manajer tidak akan dapat melakukan hal-hal tersebut, apabila tidak memiliki kemampuan dalam memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan memberikan perintah kepada bawahannya.

Fungsi Penyusunan Personalia (*Staffing*) Sukwiaty mengemukakan bahwa penyusunan personalia (*staffing*) merupakan upaya penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi kepada sumber daya manusianya dalam lingkungan kerja yang produktif dan menguntungkan (Sukwiaty, 2016; 8).

Pada dasarnya fungsi ini merupakan suatu upaya untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas untuk ditempatkan

pada posisi-posisi tertentu dalam sebuah organisasi, sehingga dapat menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Sukwiaty di atas, bahwa pengisian jabatan dapat dilakukan dengan berbagai cara yang sesuai dengan kebutuhan, yakni dapat dilakukan dengan penarikan, seleksi, dan penempatan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki, serta dapat juga dengan memberi pelatihan dan pengembangan.

Fungsi Pemberian Motivasi (*Motivating*) sebenarnya telah dipaparkan pada pembahasan mengenai fungsi manajemen *leading*. Namun demikian, dalam ulasan ini hanya sebagai penegasan kembali bahwa *motivating* juga merupakan fungsi manajemen, kendatipun sebagian ahli memasukkan dalam fungsi manajemen lainnya. Seperti paparan di atas, bahwa *motivating* dipandang sebagai upaya pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bertindak mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Oleh karena itu, *motivating* dibutuhkan agar para anggota dalam suatu organisasi senantiasa dapat bekerja sama secara maksimal untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi tersebut tentunya hanya dapat dilaksanakan oleh mereka yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus. Dengan arti kata, hal tersebut menegaskan bahwa

seorang manajer/pimpinan harus memiliki kemampuan dan keahlian lebih tinggi dari pada bawahannya.

Menurut Maslow seperti yang dikutip Alam S. mengatakan bahwa orang dapat termotivasi dan bergerak melakukan sesuatu apabila kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Kebutuhan manusia menurutnya ada lima, yaitu: (Alam, 2007; 140). Kebutuhan fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang bersifat fisik, seperti kebutuhan manusia terhadap sandang, pangan, dan papan (perumahan). Kebutuhan keamanan dan keselamatan Kebutuhan ini berkenaan dengan keamanan seseorang dalam kehidupannya, baik di tempat tinggalnya maupun di tempat kerjanya. Sehingga dalam konteks manajemen, orang akan terdorong melakukan aktivitas apabila ada jaminan keamanan dari manajer terhadap dirinya. Kebutuhan sosial (berkelompok) Kebutuhan ini misalnya keinginan untuk bergaul, bersekutu, membina persahabatan, menyelesaikan pekerjaan bersama, dan sebagainya. Kebutuhan akan *prestise* (harga diri) Kebutuhan ini merupakan pendorong yang keempat agar orang-orang dapat bertindak, misalnya kebutuhan menghormati diri sendiri, hormat terhadap sesamanya, keinginan pengakuan terhadap prestasinya, perasaan penting, perasaan memiliki peranan, nama baik, dan lain sebagainya. e) Kebutuhan aktualisasi diri Kebutuhan ini dapat juga disebut kebutuhan pemuasan diri, seperti kebutuhan untuk

mengembangkan secara maksimal kemampuannya, keterampilannya, kemahirannya, kreativitasnya, mengembangkan potensi dirinya, dan lain sebagainya. Dengan demikian, kesimpulannya bahwa orang-orang akan termotivasi dan melakukan aktivitas berdasarkan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi, apabila lima kebutuhan tersebut terpenuhi kendatipun tidak secara bersamaan.

Fungsi *actuating* (menggerakkan) menurut Sukwiaty, dkk. dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain, *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah melibatkan berarti mengupayakan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Sehingga dalam hal ini dibutuhkan adanya kekuatan yang dapat mengupayakan dan menggerakkan yang disebut kepemimpinan (*leadership*) (Sukwiaty, 2016; 15).

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan tulus, sehingga pekerjaan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. *Ledaership* merupakan salah satu alat efektif *actuating*. Artinya, untuk mencapai

tujuan, dibutuhkan *actuating*, sedangkan untuk mencapai *actuating* yang efektif dibutuhkan *leadership*, dan di dalam *leadership* itu sendiri dibutuhkan kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Paparan di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi *actuating* secara lebih teknis kemudian dapat dipilah dalam beberapa fungsi manajemen yang lain, diantaranya fungsi *leading* dan fungsi *motivating* seperti yang digunakan oleh beberapa ahli.

Coordinating (pengkoordinasian) merupakan berbagai upaya atau tindakan yang dilakukan seorang manajer untuk menghindari terjadinya kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan tugas-tugas dan pekerjaan bawahan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan organisasi.

Pandangan *tersebut* menekankan pada keteraturan dan kecocokan dalam berbagai aktivitas yang dilakukan oleh setiap bawahan untuk mengarah pada satu titik, yaitu pencapaian tujuan organisasi. Karena keteraturan dan kecocokan yang terwujud antar bawahan, akan membangun semangat kesatuan dan kerja sama yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kelancaran fungsi *coordinating* akan turut berperan serta dalam kesuksesan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya,

coordinating yang tidak berjalan sebagaimana mestinya juga akan menjadi penyumbang besar kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi Penganggaran (*Budgeting*) dilakukan setelah tahap perencanaan (*planning*) dinyatakan rampung. Fungsi *budgeting* (penganggaran) merupakan suatu proses penghitungan biaya yang akan digunakan dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini dipandang sebagai suatu proses, dengan asumsi bahwa pembiayaan dimulai dari tahap persiapan penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi rencana yang sudah tersusun, hingga pada tahap pengendalian dan evaluasi hasil pelaksanaan yang sudah direncanakan (Sirai, 2006; 8). Menurutnya dalam penganggaran ini, beberapa hal yang harus diperhatikan adalah: Pembiayaan harus realistis, tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis. Pembiayaan harus luwes, tidak kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan situasi. Pembiayaan harus berazaskan kontinuitas, dalam arti membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan tidak merupakan usaha insidental.

Facillitating (pemberian fasilitas), merupakan upaya tindakan yang dilakukan oleh manajer (atasan) dalam memberikan sarana, prasarana dan jasa terhadap bawahannya berdasarkan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Facilitating* tersebut harus

berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan untuk mempermudah tercapainya suatu tujuan. Dalam hal ini harus ada batasan yang pasti, sehingga tidak semua tindakan pemberian fasilitas dari atasan terhadap bawahan disebut sebagai upaya *facilitating* dalam fungsi manajemen. Penekanan yang harus ditegaskan adalah tidak adanya unsur kepentingan antar-individu antara atasan dan bawahan hubungannya dengan pemberian fasilitas, melainkan murni untuk mempermudah pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi Pengendalian/Pengawasan (*Controlling*) menurut Arifin & Hadi W, *controlling* (pengawasan) juga disebut juga sebagai pengendalian, merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, fungsi ini bertujuan untuk memastikan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan yang digunakan) di lapangan sesuai dengan yang direncanakan (Arifin, 2007; 72).

Arifin & Hadi W. menambahkan, dalam fungsi *controlling* (pengawasan) ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, di antaranya adalah: 1) menentukan standar atau tolak ukur prestasi kerja; 2) mengukur hasil kerja dengan standar yang ada; 3) membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan; dan 4) mengambil langkah-langkah yang diperlukan

untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar atau tolok ukur.

Fungsi *reporting* atau pelaporan secara sederhana dapat dimaknai sebagai upaya penyampaian perkembangan atau hasil dan pemberian keterangan berbagai aktivitas dalam lingkup manajemen yang dilakukan sebuah organisasi. Pelaporan tentunya harus berdasarkan pada tugas dan fungsi masing-masing anggota dalam menjalankan pekerjaan. Pelaporan dilakukan bawahan kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun secara tertulis. Sehingga yang menerima laporan (atasan/manajer) dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan dalam pencapaian tujuan.

Selain fungsi-fungsi yang telah dipaparkan di atas, sebagian ahli juga mengemukakan beberapa fungsi manajemen lain. Namun demikian, dalam paparan ini tidak dibahas lebih jauh karena pada dasarnya fungsi-fungsi tersebut merupakan pemisahan dari fungsi manajemen yang ada seperti paparan di awal. Beberapa fungsi manajemen yang lain misalnya *programming* (pemerograman), *system* (menyusunan sistem), *communicating* (pengembangan komunikasi), *decision making* (pengambilan keputusan), *improving* (peningkatan kemampuan), dan sebagainya.

Di luar fungsi-fungsi tersebut juga ada beberapa fungsi yang oleh sebagian ahli digolongkan pada fungsi yang muncul akhir-akhir

ini dan pada umumnya berorientasi pada hubungan antarmanusia, seperti *guiding* (bimbingan), *counseling* (penyuluhan), *counseling* (konsultasi), *servicing* (pelayanan), *correcting* (koreksi), *evaluating* (penilaian), dan sebagainya.

Dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka para ahli manajemen sepakat bahwa formula dasarnya adalah sama, yakni tujuan dapat dicapai secara maksimal, efektif, efisien, apabila mendapat dukungan manajemen yang tepat. Manajemen yang tepat hanya dapat bekerja dengan baik dan lancar, jika mendapatkan dukungan dari informasi yang akurasinya tinggi. Sedangkan informasi yang akurasi tinggi adalah informasi yang diolah sesuai dengan kebutuhan manajemen masing-masing unit kerja (Amsyah, 2005: 8).

d. Prinsip-prinsip umum manajemen

Menurut Sukwiaty, dkk., prinsip adalah suatu pernyataan mendasar atau kebenaran umum yang merupakan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip merupakan dasar tetapi tidak bersifat mutlak, karena prinsip bukan hukum. Dalam konteks manajemen, prinsip bersifat fleksibel yang perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi tertentu dan situasi-situasi yang senantiasa berubah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kendatipun tidak bersifat mutlak, prinsip-prinsip manajemen merupakan nilai yang menjadi intisari dari sebuah keberhasilan penerapan manajemen (Sukwiaty, 2016; 7).

Menurutnya, prinsip-prinsip umum manajemen (*general principle of management*) seperti dikutip dari pendapat Henry Fayol dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Pembagian kerja (*Division of Work*)

Pembagian kerja (*division of work*) merupakan upaya menspesialisasi pekerjaan kepada masing-masing sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya, sehingga bisa lebih produktif dan menguntungkan. Pada intinya, pembagian kerja ini merupakan pembagian kerja secara objektif-rasional bukan secara subyektif-emosional, sehingga prinsip yang digunakan adalah *the right man in the right place* atau orang yang tepat di tempat yang tepat pula.

Prinsip *the right man in the right place* menjamin terwujudnya kestabilan, kelancaran atau efisiensi kerja. Dengan demikian, pembagian kerja dapat dipandang sebagai upaya bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen bekerja secara maksimal sesuai kelebihan dan kekurangannya untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Karena hakikatnya, sumber daya manusia memiliki perbedaan dalam kelebihan dan kekurangan, sehingga dengan pembagian kerja yang sesuai kemampuannya dan keahliannya, diharapkan akan memberikan keuntungan dengan tercapainya tujuan yang telah ditargetkan.

(a) Wewenang dan Tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)

Prinsip ini menekankan pada pemberian wewenang kepada sumber daya manusia yang ada dalam lingkaran manajemen untuk melakukan pekerjaannya secara maksimal. Wewenang yang diberikan juga harus diikuti pertanggung jawaban, sehingga terjadi keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Wewenang yang kecil tentu diikuti tanggung jawab yang kecil pula, sebaliknya wewenang yang besar juga pasti diikuti oleh tanggungjawab yang besar pula.

Wewenang dan tanggung jawab merupakan dua hal yang menjadi satu kesatuan dalam menjalankan roda kerjasama mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Karena tanpa dua hal tersebut, tidak akan terjadi hubungan antara atasan dan bawahan dalam menjalankan rencana-rencana yang telah digariskan. Terjalannya hubungan tersebut, tentu juga membutuhkan kekuasaan yang dapat memberi perintah dan suatu power yang dapat membuat seorang yang berada pada posisi atasan ditaati. Adanya kekuasaan dan power tersebut yang melahirkan wewenang dan tanggung jawab. Dalam konteks implementasinya, seseorang yang berada di posisi sebagai manajer puncak akan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang sama-sama besar. Karena kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, sangat

bergantung pada keahlian dan kemampuan manajer puncak untuk mengelola sumber daya yang ada sebagai wewenang dan tanggung jawabnya.

(b) Disiplin

Prinsip disiplin ini erat kaitannya dengan wewenang. Dalam arti kata bahwa jika wewenang yang dimiliki seorang manajer tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka kemungkinan yang akan terjadi hilangnya prinsip kedisiplinan. Dengan demikian, pemegang wewenang (manajer) harus mampu menanamkan dalam dirinya prinsip kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga hal tersebut juga akan memberikan keteladanan pada bawahannya (sumber daya manusia yang lain) untuk berlaku disiplin dalam melaksanakan pekerjaan guna tercapainya tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan seseorang terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Disiplin sebagai prinsip manajemen melingkupi: kesungguhan hati, kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tatakrama antara organisasi tersebut dengan anggotanya. Dengan berpegang pada prinsip kedisiplinan, maka seseorang akan dapat melaksanakan pekerjaan sebagai tanggung jawabnya secara maksimal pula.

Kesatuan perintah merupakan sebuah prinsip dimana perintah yang diterima bawahan sebagai anggota lingkaran suatu manajemen yang ada, tidak diperkenankan untuk diberikan oleh lebih dari satu orang manajer di atasnya. Prinsip ini harus benar-benar diperhatikan oleh bawahan agar dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan wewenang yang dimiliki dan kepada siapa harus mempertanggung jawabkan pekerjaan tersebut. Perintah yang diterima dari manajer lebih dari satu, dapat berakibat rusaknya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja yang telah dilakukan sebelumnya. Hal tersebut disebabkan adanya kemungkinan perintah yang berbeda antara satu manajer dengan manajer lainnya, bahkan bisa jadi bertentangan.

(c) Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)

Kesatuan pengarahan merupakan suatu prinsip manajemen yang berpandangan bahwa setiap komunitas pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus dipimpin oleh seorang manajer saja. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*) harus dibedakan dari kesatuan perintah (*unity of command*). Kesatuan pengarahan berhubungan erat dengan struktur organisasi, sedangkan kesatuan perintah berhubungan erat dengan jalannya fungsi personalia dalam suatu organisasi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bawahan (anggota dalam lingkaran suatu manajemen) harus diarahkan pada target-sasarannya. Dengan demikian, kesatuan pengarahan (*unity of direction*) erat hubungannya dengan pembagian kerja serta sangat bergantung pada kesatuan perintah (*unity of command*).

- (d) Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual Interest to General Interest*).

Prinsip ini menekankan pada pengabdian kepentingan seseorang terhadap kepentingan umum (kepentingan organisasi) sebagai tujuan. Dengan kata lain, bahwa seseorang yang tergabung dalam suatu lingkaran manajemen menyadari bahwa kepentingan pribadinya bergantung pada keberhasilan atau tidaknya kepentingan umum (organisasi). Sehingga dengan kesadaran tersebut, pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing personal dalam suatu lingkaran manajemen akan berjalan lancar, karena melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan rasa senang dan nyaman. Dalam prinsip ini, yang perlu ditegaskan adalah bahwa kepentingan umum (organisasi) sebagai tujuan bersama, harus dapat mengatasi kepentingan personal. Apabila subordinasi ini

mengalami hambatan dan gangguan, maka di sinilah diperlukan manajemen untuk mendamaikan dan menyelaraskan.

(e) Penggajian Pegawai (Remunerasi)

Sederhananya prinsip ini menegaskan bahwa manajemen juga harus memperhatikan besaran gaji/upah yang diberikan kepada anggota dalam lingkaran suatu manajemen. Pemberian gaji/upah harus berazaskan pada keadilan dan harus memberikan kepuasan. Sehingga dengan gaji/upah yang memuaskan diharapkan nantinya dapat merangsang para anggota lingkaran suatu manajemen bekerja secara lebih maksimal dan lebih disiplin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(f) Pemusatan (*centralization*)

Pemusatan wewenang dalam manajemen akan melahirkan konsekuensi pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir berada pada orang yang diberi wewenang tertinggi atau disebut juga sebagai manajer puncak. Prinsip dasarnya wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab, semakin tinggi wewenang seseorang maka semakin tinggi pula tanggung jawab yang diembannya. Pemusatan wewenang dalam hal ini bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang sesuai kehendak hatinya, melainkan dipandang sebagai upaya untuk menghindari kesimpangsiuran

wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang dalam konteks ini juga tidak dapat dimaknai sebagai bentuk penghapusan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*). Kesimpulannya, pemusatan wewenang dalam manajemen dilakukan semata-mata menghindari berbagai kemungkinan yang tidak diharapkan dalam menjalankan suatu kegiatan. Sehingga hal tersebut juga menjadi batasan sejauh mana wewenang harus dipusatkan dalam suatu organisasi, agar tidak menimbulkan tindakan kesewenang-wenangan yang dilakukan oleh manajer puncak.

(g) Hirarki/rangkaian perintah (*Chain of Command*).

Hirarki/rangkaian perintah mengharuskan perintah berjalan dari atas ke bawah dengan jarak yang terdekat. Artinya, perintah tidak diperkenankan melompati tingkatan struktur yang ada dalam suatu organisasi. Perintah dari manajer puncak dalam konteks ini sangat dihindari langsung ditujukan kepada manajer tingkat bawah, melainkan harus melalui manajer tingkat menengah. Sehingga menegaskan bahwa hirarki/rangkaian perintah dibutuhkan untuk kesatuan arah perintah yang kemudian membentuk suatu rantai perintah yang mengacu pada tingkatan struktur sebuah organisasi. Rantai perintah kemudian berjalan dari otoritas tertinggi sampai pada tingkat yang paling rendah.

Hirarki/rangkaian perintah pada dasarnya merupakan konsekuensi dari pembagian kerja dalam lingkaran suatu manajemen. Sehingga setiap anggota dalam sebuah organisasi yang tercakup dalam lingkaran manajemen akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah. Pengetahuan yang demikian sangat dibutuhkan, agar dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan berjalan secara efektif tanpa adanya kesimpangsiuran.

(h) Ketertiban (order)

Prinsip ketertiban dalam melaksanakan suatu pekerjaan merupakan salah satu syarat pokok yang harus terpenuhi. Karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa melakukan pekerjaan dalam keadaan yang kacau atau asal-asalan. Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh elemen, baik atasan maupun bawahan dalam suatu lingkaran manajemen berpegang pada azas kedisiplinan yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan kedisiplinan sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

(i) Adil dan jujur

Prinsip keadilan dan kejujuran dipandang sebagai suatu yang bisa memunculkan kesetiaan dan ketaatan elemen-elemen atau bawahan yang ada dalam lingkaran suatu manajemen terhadap atasannya. Kesetiaan dan ketaatan tersebut dapat

terwujud dengan mengkoordinasikan keadilan dan kejujuran para manajer di dalam memimpin para bawahannya dan memicu tumbuhnya rasa tunduk kepada kekuasaan dari atasan. Karena pada dasarnya, bawahan senantiasa menuntut diperlakukan dengan wajar sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

(j) Stabilitas Masa jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenure of Personnel*)

Prinsip ini perlu dijalankan mengingat pentingnya sumber daya manusia yang memadai sangat menjadi penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Stabilitas masa jabatan dalam kepegawaian merupakan upaya menghindari seringnya terjadi proses pergantian yang berakibat pada terganggunya pekerjaan yang sedang dijalankan. Karena pada dasarnya, seseorang akan bekerja secara maksimal apabila senantiasa mendapatkan stimulus seperti keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti.

Oleh karena itu, kestabilan orang-orang yang ada dalam lingkaran suatu manajemen harus dijaga sebaik mungkin, agar hambatan-hambatan seperti pergantian sumber daya manusia tidak selalu terjadi akibat kurangnya perhatian terhadap hal-hal yang dapat mendorong semangatnya tetap tinggi. Hal ini tidak dapat dipungkiri, karena manusia merupakan makhluk sosial

yang berbudaya dan tentunya memiliki keinginan-keinginan, perasaan, dan pikiran. Apabila keinginan-keinginannya tidak terpenuhi, maka perasaannya akan tertekan dan pikirannya kacau yang akan menimbulkan goncangan dalam bekerja. Goncangan ini pada akhirnya berimplikasi pada tidak baiknya kedisiplinan dan tidak tertibnya dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Maka dari itu, kestabilan anggota khususnya dalam konteks keamanan kerja dan jenjang karir perlu diperhatikan dengan sebaik-baiknya.

(k) Prakarsa (*Inisiative*)

Prakarsa merupakan salah satu prinsip manajemen yang harus ada dalam diri manajer/pimpinan pada khususnya sebagai penegas bahwa dirinya memang pantas menempati posisi tersebut. Prakarsa dimaknai sebagai tindakan pemunculan kehendak untuk mewujudkan sesuatu yang bernilai guna bagi penyelesaian pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya. Pada prakarsa terhimpun perasaan, kehendak, pikiran, keahlian, serta pengalaman seseorang yang pada saatnya nanti akan direalisasikan untuk mencapai tujuan dengan maksimal. Berdasarkan argumentasi tersebut, dapat dikatakan bahwa prakarsa muncul dari dalam diri seseorang akibat akumulasi berbagai faktor yang diolah dengan kekuatan daya pikirnya

untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya.

Oleh sebab itu, prakarsa dari seseorang harus dihargai dan dihormati apabila dapat memberikan manfaat terhadap pencapaian tujuan secara maksimal. Dalam prakarsa terkandung stimulus bagaimana orang yang bersangkutan harus dihargai, karena pada hakikatnya manusia butuh penghargaan. Artinya, dengan berprakarsa seseorang hendaknya dihargai dengan sepiantasnya. Sehingga terjalin hubungan timbal-balik yang sama-sama memberikan keuntungan, baik terhadap manajemen itu sendiri maupun terhadap orang yang berprakarsa. Manajemen mendapat keuntungan, yaitu pencapaian tujuan secara maksimal, sedangkan pemrakarsa mendapatkan keuntungan penghargaan dari manajemen. Penolakan terhadap penghargaan bagi seseorang yang berprakarsa, berarti juga menolak konsep menghargai orang lain. Hal tersebut akan menimbulkan menurunnya gairah dan semangat kerja seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang harus ditunaikan, karena pada dasarnya manusia butuh penghargaan.

(1) Semangat Kesatuan semangat Korp (*Esprit de Corp*)

Setiap anggota dalam lingkaran suatu manajemen harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga melahirkan semangat kerja sama yang baik. Rasa

kesatuan dapat tumbuh apabila masing-masing anggota memiliki kesadaran bahwa dirinya membutuhkan anggota lainnya, demikian pula anggota lainnya sangat dibutuhkan dirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer yang dapat menumbuh kembangkan semangat rasa kesatuan (*esprit de corp*) pada diri masing-masing bawahannya adalah manajer yang memiliki kemampuan manajerial (kepemimpinan) yang baik. Sehingga masing-masing anggota dengan penuh kesadaran dan rasa nyaman menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa ada unsur paksaan. Menjalankan pekerjaan sebagai tanggung jawab dengan rasa keterpaksaan merupakan konsekuensi dari manajer yang tidak memiliki kemampuan manajerial (kepemimpinan) yang baik, dan hanya akan melahirkan perpecahan dalam korp (*friction de corp*) dan membawa bencana.

Menurut Byron prinsip mengawali dorongan-dorongan batin, prinsip merupakan keyakinan yang diinternalisasikan yang menghasilkan tindakan, prinsip mengarahkan tindakan dan pilihan-pilihan. Adanya prinsip akan membantu pengenalan dan pemahaman diri (internal). Dengan demikian, prinsip-prinsip umum manajemen tersebut, tentunya akan membantu memberikan pemahaman dan pengenalan orang-orang yang dalam lingkaran manajemen pada perusahaan (organisasi) yang

mewadahnya. Prinsip-prinsip umum tersebut juga akan memberikan dorongan-dorongan dari dalam sebuah perusahaan (organisasi) untuk bertindak menentukan dan merealisasikan pilihan terbaik dari berbagai pilihan yang ada guna mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi "kepemimpinan" berasal dari kata "pemimpin" dalam bahasa Inggris *leader* bentuk kata kerja dari *to lead*, yang berarti memimpin (Rusdiana, 2015; 44). Adapun pemimpin merupakan bagian dari lambang identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan ada sebuah organisasi yang jelas, bahkan bisa dikatakan tidak akan ada organisasi, tentunya organisasi yang terbaik memiliki pemimpin yang terbaik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang sesuai dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan (Ardriansyah, 2015; 1)

Terry dalam (Ardriansyah 2015), memberi definisi bahwa

"Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influence others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires,"

Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja

sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.

Crainger dalam (Andriansyah, 2015), menegaskan bahwa ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (Kepemimpinan). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain: Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya.

Suranta dalam (Zainal Arifudin, 2017), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Instansi pemerintahan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan (Zainal, 2017; 5).

Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang yang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

Kadarusman (2012), mengidentifikasi makna kepemimpinan (*Leadership*) dibagi tiga, yaitu:

- (1) Self Leadership yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup.
- (2) Team Leadership diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah team leader (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi.
- (3) Organizational leadership dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh organizational leader (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk

menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional (Kadarusman, 2012; 15).

Definisi-definisi tersebut memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari definisi di atas adalah (Sudarwan, 2004; 55-56).

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- (1) Aktivitas pemimpin antara lain dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
- (2) Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- (3) Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan mencapai.
- (4) Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau

kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.

(5) Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

Secara umum, definisi kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut. “Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut” dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi interaksi kelompok. ia, harus berada di dalam suatu kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin jika ia berada di luar kelompok, ia harus berada dalam suatu kelompok dimana ia memainkan peranan-peranan dan kegiatan-kegiatan kepemimpinan.

Dengan konsep kepemimpinan tersebut, arti kepemimpinan dapat dikemukakan: pertama kepemimpinan adalah kepribadian (personality)

seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau memancarkan suatu pengaruh tertentu. Kedua; Kepemimpinan merupakan esensi dalam berbagai organisasi dan cara seseorang mempengaruhi orang lain. Dalam konteks ini dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Ketiga; Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara anggota kelompok, karena itu pemimpin adalah agen perubahan, yaitu orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari pada tindakan orang lain mempengaruhinya.

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa esensi kepemimpinan adalah sebagai suatu proses atau usaha dan keterampilan mempengaruhi orang kelompok orang agar dapat bergerak dan berkerja sama dengan maksimal dan sepenuh hati sesuai situasi atau kondisi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

b. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan adalah suatu ilmu yang diyakini oleh seorang pemimpin, yang meliputi; persepsi, nilai, sikap, perilaku, dan gaya pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu. Sondang P. Siagian dalam (Santoso, 2018), menuliskan lima tipologi kepemimpinan yaitu (Syaefudin, 2018; 49).

(1) Tipe otoriter

Pada kepemimpinan yang otoriter, semua kebijakan atau *policy* dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin otoriter berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya. Dia bekerja sungguh-sungguh, belajar keras, tertib dan tidak boleh dibantah.

(2) Tipe Paternalistik

Tipe Paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kepaternan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk;

(3) Tipe Kharismatik

Tipe Kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi;

(4) Tipe *Laissez faire*

Pada tipe *laissez faire* ini pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staff di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Mereka mengambil keputusan dengan siapa ia

hendak bekerjasama. Dalam penetapannya menjadi hak sepenuhnya dari anggota kelompok atau staf lembaga pendidikan itu.

Pemimpin ingin turun tangan bilamana diminta oleh staf, apabila mereka meminta pendapat-pendapat pemimpin tentang hal-hal yang bersifat teknis, maka barulah ia mengemukakan pendapat-pendapatnya. Tetapi apa yang dikatakannya sama sekali tidak mengikat anggota mereka boleh menerima atau menolak pendapat tersebut.

Apabila hal ini kita jumpai di sekolah, maka dalam hal ini bila akan menyelenggarakan rapat guru biasanya dilaksanakan tanpa kontak pimpinan (kepala Sekolah), tetapi bisa dilakukan tanpa acara. Rapat bisa dilakukan sebagai anggota/guru-guru dalam sekolah tersebut menghendaknya.

(5) Tipe *Demokrasi*

Dalam tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikut sertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan, kepala sekolah yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat anggota/ guru-guru yang ada dibawahannya dalam rangka membina sekolah. Sifat kepemimpinan yang demokratis pada waktu sekarang terhadap lebih dari 500 hasil research tentang kepemimpinan, jika bahan itu dimanfaatkan dengan baik maka kita akan dapat mempergunakan sikap kepemimpinan yang baik pula. Dalam hasil researeh itu menunjukkan bahwa untuk

mencapai kepemimpinan yang demokratis, aktivitas pemimpin harus:

- (a) Meningkatkan interaksi kelompok dan perencanaan kooperatif.
- (b) Menciptakan iklim yang sehat untuk perkembangan individual dan memecahkan pemimpin-pemimpin yang potensial.

Hasil ini dapat dicapai apabila ada partisipasi yang aktif dari semua anggota kelompok yang berkesempatan untuk secara demokrasi member kekuasaan dan tanggung jawab. Pemimpin demokrasi tidak melaksanakan tugasnya sendiri. Ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa tanggung jawab terletak pada pundak dewan guru seluruhnya, termasuk pemimpin sekolah. Ia bersifat ramah dan selalu bersedia menolong bawahannya dengan nasehat serta petunjuk jika dibutuhkan.

Tipe Pseudo, disebut juga demokratis semua atau manipulasi diplomatik. Pemimpin bertipe ini hanya tampaknya saja bersifat demokratis padahal sebenarnya dia bersifat otoriter. Nampak seperti demokratis tetapi semua karena tetap otoriter dan demi kepentingan kelompok tertentu saja. Ide-ide atau gagasan yang ia terapkan selalu didiskusikan tetapi akhirnya bawahan didesak untuk menerima ide pimpinan tersebut sebagai keputusan bersama.

Secara umum, ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yakni: (1) Teori Kelebihan; teori ini menyatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. (2) Teori

sifat, teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik apabila; ia memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik pula. (3) Teori keturunan, teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau ia mendapatkan warisan. (4) Teori kharismatik, yakni seorang bisa menjadi pemimpin dikarenakan; memiliki kharisma atau ia memiliki daya tarik kewibawaan yang sangat besar. (5) Teori bakat, menyatakan bahwa pemimpin lahir karena bakat yang dimilikinya; dan (6) Teori sosial, menyatakan bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin.

3. Pendekatan Gaya Kepemimpinan

Dalam perkembangannya teori kepemimpinan di atas, oleh para ahli dikaji lebih mendalam diantaranya, (Lunenburg & Ornstein, 1991: 129, Handoko, 2001: 295; GomesMejia & Balkin, 2002: 290-312 2002, Wirjana & Supardo, 2005:13), mereka sepakat teori kepemimpinan dikelompokkan dalam tiga pendekatan, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional, telah disepakati beberapa (Nurzaima.2018), ketiganya diuraikan sebagai berikut:

1) Pendekatan sifat

Teori pendekatan sifat ini memusatkan perhatian pada diri para pemimpin itu sendiri, oleh karena itu teori ini lebih dikenal sebagai teori pembawaan. Dalam teori ini disebutkan bahwa pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan ia dapat memimpin para pengikutnya.

2) Pendekatan perilaku

Pendekatan perilaku mencoba mengoreksi pendekatan sifat. Menurut pendekatan perilaku, pendekatan sifat tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif. Oleh karenanya, pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan berusaha mendorong bawahannya melaksanakan tugas yang sesuai dengan keinginannya. Jadi pelaksanaan pekerjaan lebih penting dari pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada karyawan lebih melihat karyawan secara manusiawi, sehingga mereka akan selalu memberikan motivasi, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menciptakan persahabatan dan saling menghormati.

3) Pendekatan situasional

Banyak penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin untuk berbagai kondisi. Oleh karenanya, lahirlah pendekatan situasional. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa para pemimpin dalam

menjalankan kepemimpinannya, terutama pada aktifitas pengambilan keputusan, dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu. Teori lain tentang kepemimpinan situasional adalah Teori Hersey Blanchard. Menurut Siagian (2003:139) pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan (kedewasaan) yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atas-bawahan atau *patron-client*. Tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu: memberitahukan, menjual, mengajak bawahan berperan serta dan pendelegasian.

4. Gaya Kepemimpinan

Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Menurut Bass dan Yukl (2000) dalam (Nurzaima) menyatakan bahwa meningkatkan kebutuhan-kebutuhan bawahan ketingkat yang lebih tinggi dan mendorong mereka untuk melebihi minat-minatnya sendiri bagi kepentingan organisasi. Perilaku pemimpin yang demikian yang disebut transformasional atau kharismatik:

- 1) Kepemimpinan Transaksional lebih terfokus pada kompromi, intrik, dan pengendalian. Pemimpin transaksional juga dianggap lebih konservatif. Lebih lanjut, Bass *et.al* menyatakan bahwa semua teori kepemimpinan

transaksional seperti kepemimpinan otoratik dan demokratik fokus pada cara pengambilan keputusan apakah direktif atau partisipatif, apakah yang dipimpin fokus pada tugas atau pada hubungan interpersonal maupun perilaku yang dilakukan apakah inisiasi atau konsiderasi, (Bass, 2000).

- 2) Kepemimpinan Transformasional mulai muncul karena adanya perubahan yang cepat di dunia internasional yang meningkatkan kompetisi antar organisasi, sehingga pola perilaku transaksional dari pemimpin dirasa tidak lagi memadai.

Pendapat Bass (2000), kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pimpinan terhadap pengikut atau bawahan. Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan atau pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan.

5. Metode Kepemimpinan

Urgensitas metode kepemimpinan dapat membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya, sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinan. Menurut Ordway Tead dalam (Mesiono. 2015), mengemukakan metode kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi perintah

Perintah itu timbul dari situasi formal dan relaksi kerja. karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasaan atau

jawatan pemerintah. Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap personal maupun komunal.

2) Memberikan celaan dan pujaan

Celaan itu sebaiknya berupa teguran yang dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka banyak orang. Celaan diberikan dengan maksud agar orang yang melanggar atau berbuat kesalahan menyadari kekeliruannya dan bersedia memperbaiki kesalahannya.

3) Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar.

Pemimpin harus bersifat obyektif dan jujur. Ia harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme. Pemimpin bukan agen polisi atau tukang penyidik mencari kesalahan juga bukan penjaga yang selalu mengintip kelemahan orang. Bukan pula sebagai pengendalian yang keras kejam, juga bukan seorang diktator yang angkuh. Sesungguhnya kesuksesan seorang pemimpin itu diukur dari perasaan para pengikut yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur dan adil.

4) Peka terhadap saran-saran

Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka, dan peka terhadap saran-saran eksternal yang positif. Dia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain, untuk kemudian mengkobinasikannya dengan ide-ide sendiri.

5) Memperbaiki rasa kesatuan kelompok

Pentingnya mewujudkan rasa kesatuan kelompok harus dilakukan sesorang pemimpin, mengingat semakin mengglobalnya tantangan dari luar dan situasi masyarakat modern.

6) Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok

Untuk membuktikan rasa percaya, dan disiplin kelompok serta rasa tanggung jawab, penting setiap kelompok mengembangkan tatacara dan pola tingkah laku yang hanya berlaku dalam kelompok sendiri yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi.

a. Meredam kabar dan isue-isue yang tidak benar

Kesatuan dan efektivitas kerja dari kelompok bisa diguncang oleh gangguan kabar-kabar yang tidak benar. Untuk itu seorang pemimpin berkewajiban mengusut sampai tuntas sumber yang tidak jelas tersebut.

6. Karakter dan Sifat seorang Pemimpin

Karakter seorang kepemimpinan. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip sebagai berikut (Stephen, 2002).

a) Seorang yang belajar seumur hidup

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

b) Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan

utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

c) Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan.

d) Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya atas apa-apa yang dilakukan bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal, bahkan serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa bahwa pekerjaan lebih banyak menghabiskan energi dari pada jabatan bukan pimpinan.

e) Kemampuan untuk bisa *persceptive*

Perceptive menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan haruslah mengetahui tujuan organisasi sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Pemimpin memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan, sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta juga berbagai ambisi yang ada. Di samping itu pemimpin harus juga mempunyai persepsi intropektif

(menilai diri sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

f) Kemampuan untuk bersikap objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. Apabila *perceptive* menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain, objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

g) Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu tetapi sering kali masalah datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

h) Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasa.

i) *Directive leader*

Kepemimpinan pengarah (*Directive Leader*) yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dengan standar kerja, serta memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut (termasuk didalamnya: perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan).

j) *Supportive leadership*

Kepemimpinan pendukung (*Supportive Leadership*) yaitu pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan diantara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung, memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka mengalami frustrasi dan kekecewaan.

k) *Participative leadership*

Kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*) pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

l) *Achievement* oriented leadership

Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement Oriented Leadership*) yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

7. Model dan Gaya Kepemimpinan

Konsep model kepemimpinan dapat disepadankan dengan gaya kepemimpinan. Yang dimaksudkan dengan model kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan seorang pemimpin ketika dia sedang berusaha mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi.

Istilah gaya secara sederhana adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya. Meminjam konsep dari Thoha (1997) yang dikutip dari karya Eko Maulana Ali, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya. Meletakkan pemahaman ini, kemudian menjadi logis jika para ilmuwan seringkali mengukur kesuksesan pemimpin dengan mempelajari gaya kepemimpinannya:

a) Gaya kepemimpinan demokratis

Jenis gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Maka setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Selain itu semua anggota dapat mengetahui bagaimana melaksanakan kebijakan secara efektif dan efisien.

b) Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas bawahan (anak buah) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin.

c) Gaya kepemimpinan bebas

Di sini kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang

dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya.

d) Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin jenis ini merupakan pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber (misalnya karena posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun hukuman. Biasanya yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya ini adalah memberitahukan tugas serta menuntut kepatuhan seseorang secara penuh tanpa bertanya-tanya, dan totalitas. Biasanya praktek gaya kepemimpinan autokratis dilakukan dengan dua model, yakni model garis keras dan model paternalistik. Pemimpin autokratik bisa menggunakan dua model di atas sekaligus atau salah satunya. Pemimpin yang menganut model garis keras selalu menuntut kepatuhan dari bawahannya. Sedangkan model paternalistik, sama dengan model garis keras, yakni menuntut kepatuhan bawahan. Berbeda dengan model garis keras, pada model paternalistik menuntut kepatuhan bawahan berdasarkan hubungan yang bersifat pribadi. Biasanya praktek paternalistik muncul ketika bawahan beranggapan pemimpin mereka mengetahui segalanya tentang organisasi, atau ketergantungan pribadi bawahan kepada pemimpin. Misalnya karena bawahan mengharapkan imbalan dari pemimpin atas kepatuhannya melayani pemimpin bersangkutan, atau karena bawahan beranggapan pemimpin tersebut bisa memberikan rasa aman.

e) Gaya kepemimpinan birokratis

Gaya ini sering dikenal sebagai gaya paling kaku karena pemimpin yang memilih gaya ini selalu mendeskripsikan tugas dan cara pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan. Pemimpin dengan gaya ini selalu mengedepankan apa yang sepenuhnya tertulis, tertuang dalam prosedur dan peraturan yang terkandung dalam organisasi. Biasanya pemimpin birokratis memiliki pandangan bahwa semua aturan atau ketentuan organisasi adalah “*absolute*”. Pemimpin seperti ini cenderung lambat dalam mengambil keputusan karena terlebih dahulu memeriksa peraturan atau prosedur yang telah dituliskan dalam kaedah organisasi.

f) Gaya kepemimpinan diplomatis

Pemimpin dengan gaya ini selalu berusaha melakukan langkah persuasi secara pribadi jika ada masalah dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya seperti ini juga kurang suka mempergunakan kekuasaannya. Pemimpin seperti ini lebih memilih cara motivasi bukan instruksi dalam manajemen organisasi.

g) Gaya kepemimpinan partisipatif

Disini pemimpin selalu terbuka dan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi atau setidaknya mengambil bagian secara aktif, baik secara luas maupun dalam batas-batas tertentu.

h) Gaya kepemimpinan *free rein leader*

Pemimpin seperti ini dapat diibaratkan seperti penunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Meskipun demikian pemimpin seperti ini tidak benar-benar memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Pemimpin seperti ini tetap melakukan pengawasan dan pengendalian atas kerja bawahannya.

Dari seluruh penjelasan gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan sesuai dengan latar belakang pribadinya dan budaya organisasi mereka. Tentu gaya kepemimpinan yang diperlukan pada organisasi militer berbeda dengan kebutuhan gaya kepemimpinan pada organisasi sipil. Demikian halnya gaya kepemimpinan di perguruan tinggi berbeda dengan gaya kepemimpinan di birokrasi pemerintah daerah. Gaya kepemimpinan di yayasan berbeda juga dengan gaya kepemimpinan pada organisasi privat, demikian seterusnya. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan, termasuk memiliki tingkat efektifitas yang berbeda. Maka memperdebatkan mana gaya kepemimpinan yang paling baik, merupakan pekerjaan yang sia-sia.

8. Kepemimpinan dalam Islam

a) Terminologi pemimpin dan kepemimpinan dalam Islam

Pemimpin dalam Kamus Bahasa Indonesia berarti: (1) Orang yang memimpin. (2) Petunjuk, buku petunjuk (pedoman), sedangkan Memimpin artinya: (1) Mengetahui atau mengepalai, (2) Memenangkan paling banyak, (3) Membimbing, (4) Memandu, (5) Melatih, mendidik dan mengajari (Dendy, 2008; 77). Kemudian Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut leader. Kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership. Kemudian dalam kamus lengkap bahasa Indonesia berasal dari kata "Pimpin" yang berarti "Tuntun" dan "Bimbing" jadi pemimpin berarti "penuntun dan pembimbing."

Menurut bahasa Ulil Amri artinya menyuruh, lawan kata dari melarang, kemudian secara istilah berarti orang yang memerintah dan dapat diajak bermusyawarah" (Abudin, 2008; 103). Dua Istilah ini terdiri dari dua kata yaitu; Ulu artinya pemilik dan al-Amr artinya perintah atau urusan. Kalau kedua kata tersebut digabung, maka artinya ialah pemilik kekuasaan. Pemilik kekuasaan di sini bisa bermakna Imam dan Ahli al-Bait, bisa juga bermakna para penyeru ke jalan kebaikan dan pencegah ke jalan kemungkarannya, bisa juga bermakna fuqaha dan ilmuan agama yang taat kepada Allah SWT (Iqbal, 2002; 27).

Ulil Amri Menurut Jabir bin Abdullah, Mujahid, Hasan al-Bashri, Abu 'Aliyah, Atha' bin Ribah, Ibnu Abbas dan Imam Ahmad dalam salah satu riwayatnya, adalah "'Ahli Al-Qur'an'" yakni para Ulama. Demikian

kata Malik dan Dhahhaq. Sedangkan menurut Ibnu Kisan, Ulil Amri adalah "Ahli akal dan ahli ilmu". Dan Bidhawi dalam tafsirnya menerangkan, bahwa Ulil Amri itu adalah Amir (Komandan) dari pasukan di zaman Rasulullah SAW. Setelah Rasul wafat, maka Ulil Amri itu pindah kepada para khalifah, dan kepala pasukan perang (Abdul, 2006; 284).

Dalam Islam istilah kepemimpinan dikenal dengan istilah khalifah, imamah dan ulil amri. Kata khalifah mengandung makna ganda, di satu pihak khalifah diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata Sulthan. Ibn Khaldun, dalam (Fata, 2012), menjelaskan khilafah (subyeknya disebut khalifah), imamah (subyeknya disebut imam), dan sultan. Sebutan "imam" dikaitkan dengan imam shalat yang diikuti dan ditaati tingkah laku dan perbuatannya. Karena itulah, imamah dalam konteks kemasyarakatan biasa disebut dengan "imamah kubra" (kepemimpinan besar). Penamaan "khilafah" disebabkan oleh kenyataan bahwa para penguasa muslim adalah mereka yang melanjutkan tugas nabi Muhammad Saw terhadap umatnya. Mereka biasa disebut sebagai "khalifah Rasulullah" atau "khalifah" saja. Sementara sebutan "sultan" diberikan oleh umat kepada mereka yang diangkat dan dibaiat sebagai penguasa (Ahmad, 2012; 6)

Di pihak lain, cukup dikenal pengertian khalifah sebagai wakil Tuhan di muka bumi. Yang dimaksud wakil Tuhan itu ada dua macam.

Pertama, yang diwujudkan dalam jabatan sulthan atau kepala Negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna. Imam atau imamah sering diartikan secara lebih spesifik untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan, atau pemimpin spiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Pemimpin yang benar adalah pemimpin yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, dan bukan semata-mata pada kekuasaan.

Bagi umat muslim pemimpin yang utama dan terutama adalah Allah, dan semuanya terikat oleh keimanan untuk mematuhi hukum Allah. Jadi, semua pemimpin dalam segala organisasi baik bisnis, politik maupun agama juga pengikut Allah. Ini memberikan batas bagi para pemimpin Islam dan menentukan tugas mereka dalam melayani orang-orang yang mereka pimpin.

b) Persamaan Ulil Amri dengan term Pemimpin

Dalam ajaran Islam, istilah pemimpin dikenal dengan kata Imamah, sedangkan kata yang terkait dengan pemimpin dan berkonotasi pemimpin selain dari kata Ulil Amri dalam Islam ada 5 (Lima) macam, yaitu: Khalifah, Imam, asSulthan, al-Malik dan Wali.

(1) Khalifah

Kata Khalifah secara etimologis berasal dari kata khalf (dibelakang). Lalu dari sini kata khalifah diartikan sebagai pengganti, karena yang menggantikan selalu berada atau datang

dibelakang, sesudah yang digantikannya. Dalam Al-Qur'an, manusia secara umum merupakan khalifah Allah di muka bumi untuk merawat dan memberdayakan bumi beserta isinya. Sedangkan khalifah secara khusus maksudnya adalah pengganti Nabi Muhammad SAW sebagai Imam umatnya. Sebagaimana diketahui bahwa Muhammad SAW selain sebagai Nabi dan Rasul juga sebagai Imam, Penguasa, Panglima Perang, dan lain sebagainya.

Para ulama, memaknai kata khalifah menjadi tiga macam arti yaitu mengganti kedudukan, belakangan dan perubahan. Dalam al-Qur'an ditemukan dua bentuk kata kerja dengan makna yang berbeda. Bentuk kata kerja yang pertama; ialah khalafa-yakhlifu dipergunakan untuk arti "mengganti", dan bentuk kata kerja, yang kedua ialah istakhlafa-yastakhlifu dipergunakan untuk arti "menjadikan. Adapun Jama' dari kata khalifah ialah khalaif dan khulafa. Term ini dipergunakan untuk pembicaraan dalam kaitan dengan manusia pada umumnya dan orang mukmin pada khususnya. Sedangkan khulafa dipergunakan al-Qur'an dalam kaitan dengan pembicaraan yang tertuju kepada orang kafir (Abudin, 2008; 103).

(2) Imam

Kata Imam (bentuk jamaknya: A'immah) berakar dari kata Amama (didepan). Imam berarti yang didepan, yakni yang diikuti perkataan dan perbuatannya, baik dia manusia, tulisan, ataupun yang selain dari itu. Kemudian dalam sholat, orang yang memimpin sholat

disebut Imam. Al-Imam adalah suatu istilah yang berarti pemuka, dipakai dalam berbagai aspek kehidupan. Sejak awal istilah imam digunakan guna menyebut seseorang yang memimpin (amma) salat berjama'ah diantara para partisipan (ma'mun). Ikatan yang demikian erat dengan dimensi keagamaan kelihatannya menjadikan kurang dikaitkan dengan politik, sebagaimana dapat dilihat dari penggunaan khalifah bukan imam pada Abu Bakar dan penerusnya.

Istilah imam akhirnya mengalami perkembangan yang cukup luas, tidak hanya digunakan sebatas dalam pemimpin spritual dan penegak hukum, tapi lebih dari itu juga digunakan dalam kekhalifahan (pemerintahan) dan amirulmu'minin (pemimpin orang mukmin). Para ulama mengartikan Imam sebagai orang yang dapat diikuti dan ditauladani serta menjadi orang yang berada di garda terdepan (Jubair, 2012; 193).

(3) As-Sulthan

Secara bahasa berasal dari kata yang berarti memaksa, dan menguasai. Istilah sulthan berkaitan dengan kekuasaan raja, istilah yang tumbuh dan berkembang ketika Negara-negara didunia menggunakan sistem monarki absolut, misalnya kerajaan Saudi Arabia. Dalam sejarah Islam kata ini berkembang dari istilah khilafah Islam yang bermarkas di Damaskus maupun di Baghdad, masing-masing memiliki legitimasi sebagai khilafah (Jubair, 2012; 199).

(4) Al mulk

Al-Malik berasal dari kata yang berarti pemilik perintah dan kekuasaan pada suatu bangsa, suku atau negeri. Al-Malik, akar katanya terdiri dari tiga huruf, yaitu mim, lam dan kaf, artinya ialah kuat dan sehat. Dari akar kata tersebut terbentuk kata kerja Malaka-Yamliku artinya kewenangan untuk memiliki sesuatu. Jadi term al-Malik bermakna seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintahkan sesuatu dan melarang sesuatu dalam kaitan dengan sebuah pemerintahan. Tegasnya term al-Malik itu ialah nama bagi setiap orang yang memiliki kemampuan di bidang politik dan pemerintahan (Qosim, 1998; 589).

(5) Wali

Kata Wali berasal dari bahasa arab yang berarti adalah "seseorang yang dipercaya" atau "pelindung", makna secara umum menjadi "Teman Allah" dalam kalimat walîyu 'llâh. Al Qur'an menjelaskan WaliAllah memiliki arti orang yang beriman dan bertakwa (Qosim, 1998; 582).

9. Hakikat Kepemimpinan dalam Islam

Islam mengajarkan bahwa setiap orang mempunyai kedudukan kepemimpinan (leadership), bertanggungjawab terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Tugas kepemimpinan adalah melaksanakan ketaatan kepada Allah. Islam menetapkan tujuan dan tugas utama pimpinan adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Allah dan Rasul-Nya, serta melaksanakan

perintah-Nya dan meninggalkan semua larangan-Nya. Ibnu Taymiyah menyatakan bahwa kewajiban seorang pemimpin yang telah ditunjuk dipandang dari segi agama dan dari segi ibadah adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah. Pendekatan diri kepada Allah adalah dengan mentaati peraturan-Nya dan Rasul-Nya, dan ini merupakan tugas yang paling utama. Tugas yang sedemikian itu sering disalah gunakan oleh orang-orang yang ingin mencapai kedudukan dan harta.

Kewajiban adanya kepemimpinan didasarkan pada beberapa argumentasi berikut ini: pertama, firman Allah dalam surat alNisa': 59 dan 83 tentang ketaatan pada ulil amri.

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 (Q.S an-Nisa' [4]: 59).

Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (rasul dan ulil Amri). Kalau tidaklah Karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikuti syaitan, kecuali sebagian kecil saja (di antaramu (QS. An-Nisa (4) 83).

10. Kepemimpinan Ibnu khaldun

Ibnu Khaldun menempatkan istilah ‘ashabiyah menjadi dua pengertian. Pengertian pertama bermakna positif dengan menunjuk pada konsep persaudaraan (brotherhood). Dalam sejarah peradaban Islam konsep ini membentuk solidaritas sosial masyarakat Islam untuk saling bekerjasama, mengesampingkan kepentingan pribadi (self-interest), dan memenuhi kewajiban kepada sesama. Semangat ini kemudian mendorong terciptanya keselarasan sosial dan menjadi kekuatan yang sangat dahsyat dalam menopang kebangkitan dan kemajuan peradaban (Kristinawati, 2015: 46).

Pengertian kedua bermakna negatif, yaitu menimbulkan kesetiaan dan fanatisme membuta yang tidak didasarkan pada aspek kebenaran. Konteks pengertian yang kedua inilah yang tidak dikehendaki dalam sistem pemerintahan Islam. Karena akan mengaburkan nilai-nilai kebenaran yang diusung dalam prinsip-prinsip agama.

Mengenai alasan diperlukannya ‘ashabiyah tersebut, Ibnu Khaldun menge-mukakan dua premis penting. Pertama, dalam teori tentang berdirinya negara berkenaan dengan realitas kesukuan. Ia berpendapat bahwa orang tidak mungkin mendirikan negara tanpa didukung persatuan dan solidaritas yang kuat.¹⁰ Di dalamnya terdapat ajakan untuk senantiasa waspada dan siaga sepenuh jiwa dan raga untuk mempertahankan negaranya (Wardani, 2002:46).

Kedua, bahwa proses mendirikan negara itu harus melalui perjuangan yang keras dan berat, dengan mempertaruhkan nyawa. Kalau dirinya tidak

mampu menundukkan lawan maka dirinya sendiri yang akan kalah atau binasa. Oleh sebab itu, dibutuhkan kekuatan yang besar untuk mewujudkannya. Dengan demikian, terbentuknya solidaritas ini mutlak dibutuhkan.

Kemudian dalam pembentukan ‘ashabiyah tersebut, Ibnu Khaldun berpendapat bahwa agama mempunyai peran penting dalam membentuk persatuan tersebut. Menurutnya, semangat persatuan rakyat yang dibentuk melalui peran agama itu tidak bisa ditandingi oleh semangat persatuan yang dibentuk oleh faktor lainnya. Hal tersebut didukung oleh visi agama dalam meredakan pertentangan dan perbedaan visi rakyat, sehingga mereka mempunyai tujuan sama, untuk berjuang bersama menegakkan agamanya. Ini dibuktikan dalam perang Yarmuk dan Qadisiyah, di mana pasukan umat Islam hanya berjumlah 30.000 orang, padahal tentara Persia di Qadisiyah berjumlah 120.000 orang, sedangkan tentara Heraklitus, menurut al-Waqidi berjumlah 400.000 orang. Meskipun jumlahnya sangat kecil, karena didasari semangat persatuan yang dibentuk oleh peran agama hasilnya umat Islam mampu memenangkan peperangan tersebut (kaldun, 2011: 126).

Peranan ‘ashabiyah dan Proses Berdirinya Negara Gagasan Ibnu Khaldun tentang negara yang dikaji melalui pendekatan sosiologis diilustrasikan dengan sifat alamiah manusia yang senantiasa hidup berkelompok, saling menggantungkan diri, dan tidak mampu hidup sendiri tanpa membutuhkan bantuan orang lain (*zon politicon*). Sehingga dari sifat alamiah tersebut serta dibarengi adanya tujuan yang sama dari masing-masing manusia kemudian

terbentuklah 'ashabiyah di antara mereka. Kesatuan sosial ini terbentuk sejak mulai dari kelompok terkecil sampai kepada kesatuan kelompok manusia yang paling besar (Rusjdi, 2000: 8).

Dari kesatuan inilah kemudian terbentuk komunitas masyarakat. Karena dalam komunitas tersebut terdapat berbagai macam bentuk interaksi, maka mereka membutuhkan al-Waji' (orang yang membagi). Dia adalah orang yang akan melaksanakan kekuasaan dan menjauhkan mereka dari agresifitas dan kebinatangan (homo homini lupus), masing-masing saling membunuh untuk memenuhi kepentingannya. Maka diperlukanlah sebuah lembaga untuk mengatur dan menertibkannya (Rusjdi, 2000: 8).

Perkembangan selanjutnya, pendirian lembaga tersebut pada akhirnya membentuk kekuasaan terpusat pada satu orang pemegang kepemimpinan, dan memegang penuh atas berjalannya roda pemerintahan. Kekuasaan yang dipegang seseorang maka dimungkinkan akan terjadi distorsi dan anomali terhadap kewenangan pemerintah. Kekuasaan yang begitu besar akan membawa kekuasaan yang berorientasi untuk mendapatkan kesenangan, kemewahan, dan kepentingan pribadi (self-interest), sehingga akan berdampak negatif bagi kelangsungan negara tersebut (Khaldun, 2000:203).

Seperti dikatakan Ibnu Khaldun , secara alamiah jarang ada negara mampu eksis melebihi dari tiga generasi. Kendatipun tidak menutup kemungkinan umur tiap generasi terkadang lebih panjang, namun terkadang juga bisa lebih pendek, dan itu tergantung pada seberapa kuat dan seberapa lama unsur 'ashabiyah dapat bertahan. Namun dalam analisis ini Ibnu

Khaldun melihat catatan yang terdapat dalam ayat al-Qur'an, di mana dikatakan bahwa masa dewasa manusia itu dicapainya setelah dirinya berumur 40 tahun. Ukuran tersebut diperkirakan samadengan umur setiap generasi. Bisa disimpulkan bahwa umur negara tersebut berarti hanya sampai 120 tahun.

Jika diuraikan akan terlihat sebagai berikut: generasi pertama merupakan kelompok perintis yang membuka jalan, atau yang mendirikan negara. Banyak rintangan yang harus dihadapi, sehingga memaksa mereka untuk membentuk persatuan atau solidaritas untuk menyatukan kekuatan agar menjadi besar dan memiliki semangat yang kuat. Karena dorongan semangat persatuan dan perjuangan tersebut, maka berhasilah mereka membangun negara. Kemudian, memasuki generasi kedua. Di mana kemenangan, kemegahan tidak lagi menjadi milik bersama seperti dalam generasi pertama, maka kemegahan dan kemewahan tersebut dimonopoli oleh orang tertentu, sehingga unsur 'ashabiyah-nya mulai runtuh.

Meskipun demikian, sisa-sisa peninggalan sebelumnya masih ada karena mereka sempat bertemu dengan generasi pertama, sehingga semangat perjuangan tersebut masih terjaga. Berbeda dengan kedua generasi tersebut, generasi yang ketiga ini merupakan kelompok orang yang tidak pernah merasakan perjuangan nenek moyangnya. Mereka hanya bisa menikmati kemegahan dan kemewahan tanpa mengetahui bagaimana cara memperolehnya. Pada akhirnya mereka semakin tenggelam pada kemewahan dan kesenangan tanpa mempedulikan sebab akibat yang akan

terjadi. Dari sinilah kemungkinan munculnya krisis multidimensional yang menyebabkan Negara tersebut mundur.

B. Kajian Penelitian yang relevan

Penelitian ini dilakukan oleh Battah Abdallah (1988). Merupakan penelitian doktoral di Universitas Amerika dengan judul "*Ibnu Khaldun's Principles of Political Economy: Rudiments of A New Science*". Menggunakan metode penelitian *content analysis*. Dengan menjadikan buku Mukaddimah menjadi sumber utama dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan ada beberapa point penting yaitu: kontribusi Ibnu Khaldun di bidang ekonomi dan politik sangatlah besar. Karya-karya Ibnu Khaldun sangatlah dihargai oleh para ilmuwan di bidang sejarah, filsafat, sosiologi baik dari kalangan barat maupun dari kalangan muslim.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Heena Qadir (2012). Merupakan penelitian untuk mendapat gelar *Master of Philosophy* di Universitas Kashmir. Penelitian yang berjudul "*Ibnu Khaldun's Concept of Social Change: A Sociological Purview*". Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis konsep perubahan sosial dilihat dari perspektif Ibn Kaldun. Penelitian menggunakan data sumber sekunder. Yaitu data yang didapat dari arsip-arsip yang telah dikumpulkan oleh peneliti-peneliti lain kemudian diulas. Hasil dari penelitian ini adalah Ibnu Khaldun menganggap pembangunan sosial dan politik dengan adanya Assabiyah sebagai tonggak utamanya. Dia berpendapat Assabiyah adalah faktor penting untuk meraih kekuasaan.

Penelitian *selanjutnya* dari Rizkiyatul Laili (2015). Judul dari penelitian ini adalah “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru. Penelitian ini digunakan untuk meraih gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, di Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Temuan dari penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya guru diantara lain mengubah pola pikir.

Penelitian dari Annisa Nur Rahmani (2020) mengenai “Konsep Pendidikan Ibnu Khaldun *dan* Relevansinya dengan Sistem Pendidikan Nasional. Latar belakang penelitian ini adalah kurangnya perhatian terhadap tokoh pendidikan Islam. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan tentang konsep pendidikan, metode pendidikan, kurikulum dan lingkungan pendidikan serta mengkaji relevansinya dengan sistem pendidikan nasional. Metode penelitian ini menggunakan penelitian studi kepustakaan. Sumber yang digunakan adalah buku Mukaddimah. Hasil dari penelitian ini bahwa terdapat beberapa relevansi antara konsep pendidikan Ibnu khaldun dengan sistem pendidikan nasional.

Penelitian Tesis oleh Mohammad Chodry (2018) dengan judul “Konsep Pendidikan Ibnu Khaldun (Perspektif Sosiologi). Menggunakan pendekatan sosiologi. Hasil penelitian menyimpulkan pendidikan Ibnu Khaldun menurut perspektif sosiologi memandang tujuan pendidikan untuk mengembangkan potensi akal-pikiran, sikap dan keterampilan manusia dalam proses belajar. Pendidikan tidak hanya membekali peserta didik dengan ilmu

pengetahuan dan *soft skill*, tetapi juga membekali peserta didik dengan akhlak sebagai bekal untuk kehidupan transendental.

Penelitian oleh Windanum Muhkolladun (2021) yang diberi judul “Peran Orangtua Pada Pendidikan Anak dalam Mempersiapkan Masa Depan (Metode Historis Analisis Pemikiran Ibnu Khaldun dalam Kitab Muqoddimah). Kesimpulan dari penelitian ini adalah: 1) peranan orang tua dalam mendidik anak di abad modern lebih di intensifkan dalam bentuk komunikasi dan waktu atau menambah nilai-nilai agama dengan melaksanakan sholat berjamaah di rumah dan lain-lain. 2) konsep pendidikan anak menurut Ibn Khaldun dalam kitab Muqaddimah tidak lepas dari dasar pendidikan Islam. Pendidikan Islam itu didasarkan pada keaedah hukum dalam Al-Qur’an dan al-Hadits, yaitu pentingnya mengenalkan anak tentang tauhid kepada Allah. Perlunya mengajarkan anak pokok-pokok ajaran agama. Mengajari dan membiasakan anak etika dan akhlak yang baik, keteladanan, pujian dan hukuman yang mendidik. 3) Peranan orangtua dalam mendidik anak diabad modern menurut Ibnu Khaldun dalam kitab Muqaddimah. Urgensi peranan orang tua dalam pendidikan anak terlihat dalam tarhibnya yang menyatakan bahwa barangsiapa tidak terdidik oleh orangtuanya, maka akan terdidik oleh zaman.

Penelitian oleh Damian Esteban (2004) dengan judul “*Religion and the State in Ibn Khaldun’s Muqaddimah*”. Penelitian ini, merupakan penelitian untuk mendapatkan gelar *Master of Arts* di bidang Islamic Studies, McGill University Montreal. Kajian ini untuk mendapatkan pemahaman tentang politik dari meneliti buku yang berjudul *The Muqaddimah*. Dalam

buku karya Ibn Khaldun ini menyatakan bahwa inti dari politik versi Islam adalah Iman.

Penelitian dari Aldo Andrian (2021) “Sudi Komparatif Konsep Kepemimpinan Ibn Khaldun dan Imam Al-Mawardi”. Menggunakan penelitian sejarah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasanya, adil merupakan syarat mutlak untuk menjadi seorang pemimpin merupakan persamaan dari Ibn khaldun dan Mawardi. Pemimpin dengan kesanggupannya meliputi segala kompetensi yang tentu sekali membantunya berdaya maju. Mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan tanpa adanya interperensi dari pihak manapun.

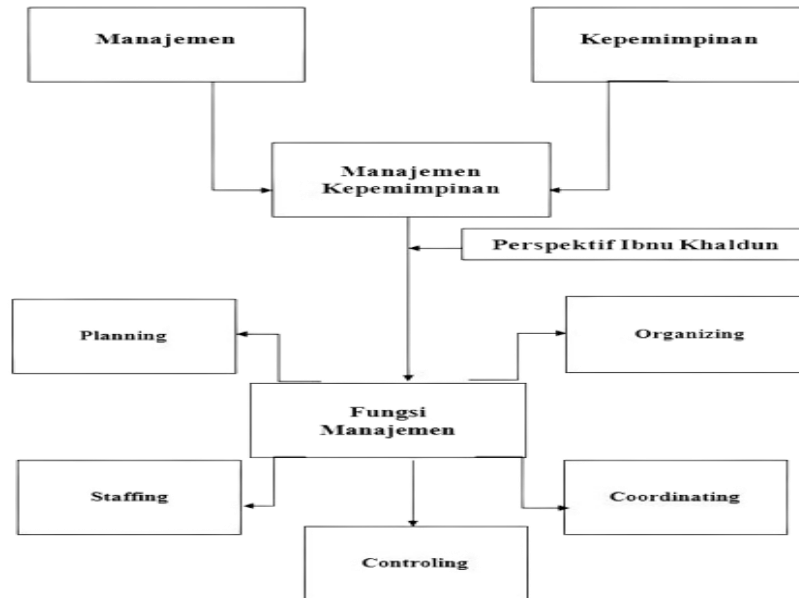
Penelitian berjudul “Tanggung Jawab Keluarga dalam Pendidikan Anak menurut Ibn Khaldun” yang diteliti oleh Hj. Zahraeni dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam di program pascasarjana Universitas Islam Negeri Riau-Pekanbaru (2010). Kajian ini adalah *library research* dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis isi. Hasil riset menunjukkan pemikiran Ibnu Khaldun tentang peran orangtua terkait dengan lingkungan. Pandangan Ibnu Khaldun manusia adalah *khalifah fil ardh* di bumi. Metode yang cocok digunakan adalah metode keteladanan; pentahapan dan pengulangan; prinsip lemah lembut dan kasih sayang dalam pendidikan anak.

Penelitian oleh Asyiqin Ab Halim (2012) di The University of Birmingham. Judul penelitian ”*The Application of Ibn Khaldun’s Theory of Asabiyyah to The Modern Period with Special Reference to The Malay*

Muslim Community in Malaysia". Penelitian ini mempelajari penerapan teori *Asabiyyah* Ibnu Khaldun dalam pergolakan modern. Konteks penelitian ini dikalangan masyarakat muslim melayu yang ada di Malaysia. Teori *Asabiyyah* diperkenalkan Ibnu Khaldun pada abad ke-14 dan telah diteliti oleh berbagai macam peneliti di dunia. Penelitian ini menggunakan penelitian *library research* dan juga disertai penelitian *field research*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa masyarakat Muslim Melayu pada umumnya berada di negara cukup stabil kondisi perpolitikannya. Namun dari perspektif beberapa akademisi di Malaysia, sebagian besar aspek masyarakat pada umumnya tidak memuaskan. Rata-rata dalam bidang urusan agama, ekonomi, pendidikan masyarakat tidak juga buruk tetapi masih jauh dari sempurna. Masih terdapat ruang kosong menunggu diperbaiki. Oleh karena itu, aspek sosial dan politik penting dan urgen dari kehidupan masyarakat memerlukan tindakan lebih lanjut dan lebih banyak masukan untuk mengatasi masalah mereka.

B. Kerangka Teori

Berikut ini, adalah bagan kerangka teori, sebagai berikut:



Keterangan gambar:

Pengertian manajemen digabungkan dengan kepemimpinan menghasilkan manajemen kepemimpinan. Kemudian fungsi-fungsi manajemen kepemimpinan meliputi planning, organizing staffing dan controlling, dilihat dengan menggunakan perspektif Ibnu Khaldun.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada prinsipnya penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu penelitian yang kajiannya dilaksanakan dengan menelaah dan menelusuri berbagai literatur, karena suatu yang dikaji adalah Konsep Manajemen Kepemimpinan dalam Perspektif Ibnu Khaldun, dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka. (Sudarwan, 2001, 51).

Penelitian ini merupakan suatu kegiatan ilmiah yang didasarkan pada metode, sistematika dan pemikiran tertentu yang bertujuan untuk mempelajari satu atau beberapa gejala hukum tertentu dengan jalan menganalisisnya (Serjono, 1986: 43). Menggambarkan masalah-masalah hukum dan menganalisa masalah-masalah tersebut, sehingga dapat ditarik kesimpulan.

B. Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat dikumpulkan atau diperoleh dari berbagai sumber data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bahan buku primer yaitu: al-‘Ibar, Muqaddimah, al-Ta’rif dan kitab al-‘Ibar.

- b. Bahan buku sekunder yaitu *Ibnu Khaldun's Principles of Political Economy: Rudiments of A New Science; Ibnu Khaldun's Concept of Social Change: A Sociological Purview*"; Konsep Pendidikan Ibnu Khaldun dan Relevansinya dengan Sistem Pendidikan Nasional; *Religion and the State in Ibn Khaldun's Muqaddimah*.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh hasil yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka dalam penelitian tesis ini dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

Penelitian Kepustakaan (*Library research*). Pengumpulan data dilakukan dengan cara menghimpun data yang berasal dari kepustakaan, berupa buku-buku atau literatur, jurnal ilmiah, majalah-majalah, yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti serta tulisan-tulisan yang terkait manajemen kepemimpinan.

Seperti apa yang dipaparkan Robert Philip Weber, "analisis isi merupakan sebuah metode penelitian yang menggunakan kumpulan beberapa prosedur untuk membuat kesimpulan dari teks" (Robert, 1990: 117).

Sedikit berbeda pengertian analisis ini menurut Vrendenbreght sebagaimana yang dikutip oleh Nyoman Kutha Ratna, menjelaskan, analisis isi (*content analysis*) berkaitan dengan (isi) komunikasi. Komunikasi itu sendiri dalam hubungan ini paling sedikit melibatkan tiga

komponen dengan fungsinya masing-masing, yaitu: a) siapa yang berbicara, b) apa yang dibicarakan, dan c) efek apa yang diakibatkannya. Di antara ketiga komponen yang terpenting adalah komponen kedua, 'apa' isi komunikasi tersebut. Bentuk komunikasi meliputi baik lisan maupun tulisan, baik verbal maupun nonverbal, seperti: karya seni, karya sastra, arsitektur, pakaian, alat-alat rumah tangga, termasuk media komunikasi massa seperti film dan televisi. Oleh karena itulah, ada anggapan bahwa analisis isi merupakan dasar semua analisis ilmu pengerahan sosial.

D. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan internal dinyatakan dalam keterpercayaan, validitas eksternal dinyatakan dalam keteralihan, kredibilitas dinyatakan dalam ketergantungan dan objektivitas dinyatakan dalam ketegasan.

Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas data penelitian, peneliti menggunakan empat kriteria sebagai acuan standar validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yang meliputi: a) kredibilitas (*credibility*), b) keteralihan (*transferability*), c) ketergantungan (*dependability*) dan d) ketegasan (*confirmability*) (Lincoln and Guba, 1985: 347).

a) Kredibilitas

Kredibilitas menggambarkan tingkat kepercayaan terhadap penelitian terutama terhadap data dan informasi yang diperoleh. Pada penelitian ini, teknik pemeriksaan kredibilitas dilakukan dengan: 1) perpanjangan

keikutsertaan, 2) ketekunan pengamatan, 3) triangulasi, 4) pengecekan sejawat, 5) kajian kasus negatif dan 6) pengecekan anggota (Lincoln and Guba, 1985: 347).

1) Keikutsertaan

Dengan keikutsertaan, peneliti memiliki kesempatan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dengan memperluas lingkup kajian. Penelitian tidak dilakukan dengan tergesa-gesa. Untuk itu waktu yang dibutuhkan untuk pengumpulan data dimanfaatkan selama satu sampai dua bulan, hal ini membantu terciptanya hubungan yang semakin baik antara peneliti dengan informan sebagai sumber data sehingga tidak ragu dalam memberikan data.

2) Kritik Sumber

Kritik sumber, dilakukan terhadap sumber-sumber sejarah yang telah diperoleh dalam langkah pertama, baik kritik terhadap sumber-sumber primer maupun sekunder. Dari sini diharapkan akan diperoleh fakta-fakta historis yang otentik. Ada dua macam kritik yang dilakukan pada tahap ini yaitu kritik eksternal dan internal. Kritik eksternal yaitu meneliti dari sumber yang diperoleh. Sedangkan kritik internal digunakan untuk mengetahui keaslian dari aspek materi.

3) Triangulasi

Untuk meningkatkan kredibilitas data dapat dilakukan dengan triangulasi yang meliputi sumber data, teknik pengumpulan data,

penelitian lain yang relevan dan teori yang berhubungan dengan penelitian.

Triangulasi sumber dilakukan dengan berupaya memperoleh data yang sama dari sumber yang berbeda yang meliputi situasi dan informan yang tidak sama. Sumber-sumber yang dimaksud terdiri atas pimpinan lembaga dana agen komunikasi pembangunan. Sedangkan triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggali data dari sumber yang sama tetapi dengan menggunakan teknik yang berbeda. Selain dengan kedua metode triangulasi tersebut untuk meningkatkan kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi penelitian dan triangulasi teori. Triangulasi ini dilakukan atas dasar pemikiran bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa dengan hanya bersandarkan pada satu teori melainkan memerlukan pembandingan yang lain.

4) Pengecekan Sejawat

Kegiatan ini dilakukan dengan mendiskusikan temuan penelitian dengan teman sejawat (*peer debriefing*). Melalui diskusi ini diperoleh control dan masukan jujur yang bermanfaat untuk memperbaiki kekeliruan peneliti yang mungkin terjadi secara tidak sengaja. Pengecekan sejawat yang dilakukan memajukan bahwa temuan penelitian sesuai dengan harapan dan tujuan membantu dalam menguatkan keyakinan akan hipotesis penelitian.

5) Analisis

Analisis ini dilakukan untuk menguji kesimpulan dengan membuat suatu kontras atau perbandingan antara dua rangkaian persoalan atau antara dua orang. Peranan, kegiatan, situasi secara menyeluruh yang diketahui berbeda dalam beberapa hal.

E. Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah teknik *content analysis* (analisa isi) (Arikunto, 2006: 18). Metode analisis yang diarahkan pada materi atau teks. Data yang diperoleh pada dasarnya merupakan data tataran yang dianalisis secara deskriptif analisis, yaitu data yang terkumpul dituangkan dalam bentuk uraian logis dan sistematis yang menghubungkan fakta yang ada dengan berbagai peraturan yang berlaku. Analisis akan dituangkan dalam bentuk kalimat yang padat, ringkas dan jelas. Penarikan kesimpulan, dilakukan dengan metode induktif, yaitu suatu metode yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti dari peraturan atau prinsip-prinsip khusus, menuju penulisan yang bersifat umum.

Analisis data (Bambang, 1996: 76-77) merupakan hal yang sangat penting dalam suatu penelitian dalam rangka memberikan jawaban terhadap masalah yang diteliti. Sebelum analisis dilakukan, terlebih dahulu diadakan pemeriksaan dan evaluasi terhadap semua data yang ada untuk mengetahui validitasnya.

Untuk selanjutnya diadakan pengelompokan terhadap data yang sejenis untuk kepentingan analisis dan penulisan. Sedangkan evaluasi dilakukan terhadap data dengan pendekatan kualitatif,

Selanjutnya, data yang ada dianalisis dengan menggunakan metode Analisis Isi (*content analysis*). Definisi analisis itu sendiri sangatlah beragam, sebagaimana Klaus Krippendorff menjelaskan analisis isi dalam pernyataannya, “analisis isi adalah teknik penelitian untuk membuat dapat ditiru dan kesimpulan yang valid dari teks-teks (atau benda lainnya yang bermakna) dengan konteks yang mereka gunakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

a. Biografi

Ibnu Khaldun hidup antara abad ke-14 dan 15 M (1332-1406 M) bertepatan abad ke-8 dan 9 H. Mesir pada waktu itu berada di bawah kekuasaan Bani Mamluk. Kota Baghdad jatuh ke tangan bangsa Tartar (654-923). Dampaknya sangat negatif bagi perkembangan bahasa, sastra dan kebudayaan Arab. Di saat yang bersamaan, berbagai kerajaan Muslim di Andalusia mulai runtuh. Satu per satu kota-kota kerajaan Islam jatuh ke tangan kaum Kristen.

Pasca kejatuhan Baghdad, ulama dan sastrawan Baghdad bersama para ulama Andalusia mengungsi ke Kairo, Mesir yang menjadi pusat peradaban. Kedatangan mereka di kota Kairo disambut baik oleh bani Mamluk, sehingga mereka merasa tenang dan tentram. Perlu dicatat, abad ke-8 H atau abad ke-14 M merupakan masa perubahan dan transisi di seluruh dunia. Perubahan dan transisi kearah perpecahan dan kemunduran di dunia Arab, sekaligus perubahan dan transisi kearah kebangkitan di dunia Barat. Dapat kita lihat, berbagai revolusi dan kekacauan mulai meluas di Afrika Utara, sebagai dampak dari perpecahan-perpecahan regional dan meluasnya fanatisme golongan. Kondisi itu berdampak negatif bagi kebudayaan Arab pada waktu itu. Demikianlah gambaran sosial politik di masa Ibnu Khaldun.

Nasab Ibnu Khaldun digolongkan kepada Muhammad ibnu Hasan ibnu Jabir ibnu Muhammad ibnu Ibrahim ibnu Abdu Al-Rahman ibnu Khalid. Namun ia lebih dikenal dengan nama Ibnu Khaldun. Nama aslinya adalah Abdurrahman ibnu Khaldun Al-Magribi Al-Hadrami Al-Maliki. Digolongkan kepada al-Magribi, karena ia lahir dan dibesarkan di Magrib di kota Tunis, dijuluk Al-Hadrami karena keturunannya berasal dari Hadramaut Yaman, dan dikatakan al-Maliki karena ia menganut madzhab Imam Malik. Gelar Abu Zaid diperoleh dari naman anaknya yang tertua Zaid. Panggilan Wali Ad-Din diperolehnya setelah ia menjadi hakim di Mesir.

Kakek Ibnu Khaldun, Khalid ibnu Utsman dan keluarganya menetap di kota Carmone selama beberapa waktu sebelum hijrah ke kota Sevilla. Keluarga Khaldun berhasil menjabat beberapa jabatan penting dalam bidang ilmu pengetahuan dan politik di kota ini, antara lain Kuraib ibnu Khaldun yang terkenal dalam bidang ilmu pengetahuan. Ringkasannya, kedudukan Banu Khaldun di Sevilla sangat terhormat.

Pada awal abad ke-13 M, kerajaan Muwahhidin di Andalus hancur. Sebagian besar kota-kota dan pelabuhannya jatuh ke tangan raja Castilia termasuk kota Sevilla (1248). Bani (keluarga) Khaldun terpaksa hijrah ke Afrika Utara mengikuti jejak Banu Hafs mengangkat Abu Bakar Muhammad, yaitu kakek kedua Ibnu Khaldun untuk mengatur urusan negara mereka di Tunisia, dan mengangkat kakek pertama beliau

Muhammad ibnu Abu Bakar untuk mengurus urusan Hijabah (Kantor urusan Keistanaan/Kenegaraan) di Bougie (Bejaya).

Ibnu Khaldun dilahirkan di Tunisia pada bulan Ramadan 732 H/1332 M di tengah-tengah keluarga ilmuwan dan terhormat yang berhasil menghimpun antara jabatan ilmiah dan pemerintah. Dari lingkungan seperti ini ibnu Khaldun memperoleh dua orientasi yang kuat: pertama cinta belajar dan ilmu pengetahuan; kedua, cinta jabatan dan pangkat.

Ayahnya bernama Abu Abdullah Muhammad juga berkecimpung dalam bidang politik, kemudian mengundurkan diri dari bidang politik dan menekuni ilmu pengetahuan dan kesufian (Ibnu Khaldun, 1979: 40-41). Beliau ahli dalam bahasa dan sastra arab. Meninggal dunia pada tahun 749 H/1348 M akibat wabah pes yang melanda Afrika Utara dengan meninggalkan lima orang anak termasuk Abdu Al-Rahman ibnu Khaldun yang pada waktu itu berusia 18 tahun.

Ibnu khaldun mengawali pendidikannya dengan membaca dan menghafal Al-Qur'an. Kemudian baru menimba berbagai ilmu dari guruguru terkenal sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tunisia pada waktu itu merupakan pusat ulama dan sastrawan besar kota-kota di Timur dan Barat dilanda wabah pes yang dahsyat pada tahun 749 H, sehingga Ibnu Khaldun kehilangan kedua orang tuanya dan beberapa orang gurunya, ia tidak dapat melanjutkan studinya dan akhirnya hijrah ke Maghrib.

Wafatnya kedua orang tua Ibnu Khaldun saat ia masih remaja merupakan salah satu faktor yang dapat mengurangi keterikatannya

terhadap keluarga dan tempat kediamannya serta membuka kesempatan baginya untuk berkelana dan terjun ke dunia politik di berbagai pelosok Magrib (Maroko).

Menurut Dr. Ali Abdul Wahid Wafi, salah seorang yang ahli tentang Ibnu Khaldun, ada dua faktor menyebabkan Ibnu Khaldun tidak dapat melanjutkan studinya: pertama, wabah pes yang melanda sebagian besar dunia Islam mulai dari Samarkand sampai ke Magrib. Kedua, hijrahnya sebagian besar ulama dan sastrawan yang selamat dari wabah pes dari Tunisia ke Maroka pada tahun 750/1349 H bersama-sama dengan Sultan Abu Al-Hasan, penguasa daulah Bani Marin. Ibnu Khaldun menganggap peristiwa wabah pes ini sebagai bencana besar dalam hidupnya yang menyebabkan ia kehilangan kedua orang tuanya dan sebagian gurugurunya.

Ibnu Khaldun lahir dan dibesarkan di tengah-tengah keluarga ilmuwan yang terhormat. Ayahnya Abu Abdullah Muhammad adalah gurunya yang pertama. Darinya ia belajar membaca, menulis dan bahasa Arab. Diantara guru-gurunya yang lain adalah Abu Abdullah Muhammad ibnu Sa'ad bin Burrel Al-ansari, darinya ia belajar bahasa Arab. Di samping nama-nama di atas Ibnu Khaldun menyebut sejumlah ulama, seperti Syaikh Syamsuddin Abu Abdullah Muhammad Al-Wadiyasyi, darinya ia belajar ilmu-ilmu hadits, bahasa Arab, fikih. Pada Abdullah Muhammad ibnu Abdussalam ia mempelajari kitab Al-Muwatta karya Imam Malik.

Di antara guru-gurunya yang terkenal dan ikut serta membentuk kepribadian Ibnu Khaldun, Muhammad ibnu Sulaiman Al-Satti Abd Al-Muhaimin Al-Hadrami, Muhammad ibnu Ibrahim Al-Abili. Darinya ia belajar ilmu-ilmu pasti, logika dan seluruh ilmu (teknik) kebijakan dan pengajaran di samping dua ilmu pokok (Qur'an dan Hadits).

Namun demikian, Ibnu Khaldun meletakkan dua orang dari sejumlah guru-gurunya pada tempat yang istimewa, keduanya sangat berpengaruh terhadap pengetahuan bahasa, filsafat dan hukum Islam, yaitu Syaikh Muhammad ibnu Ibrahim Al-Abili dalam ilmu-ilmu agama. Darinya Ibnu Khaldun mempelajari kitab-kitab hadits, seperti Al-Kutub Al-Sittah dan Al-Muwatta. Pada usia 20 tahun, Ibnu khaldun berhasil menamatkan pelajarannya dan memperoleh berbagai ijazah mengajar dari sebagian besar gurunya setelah ia menimba ilmu dari mereka.

Ibnu Khaldun mempunyai sejumlah besar murid, baik pada waktu ia mengajar di Tunisia di Universitas Al-Qasbah maupun pada waktu mengajar di Kairo (Al-Azhar dan tempat lain). Diantara murid-muridnya yang terpenting dan ternama antara lain:

- 1) Sejarawan ulung *Taqiyuddin Ahmad ibnu Ali Al-Maqrizi* pengarang buku *Al-Suluk li Ma'rifah Duwal Al-Muluk*. Pada buku ini, *Al-Maqrizi* mengungkapkan bahwa guru kami Abu Zaid Abd Al-rahman ibnu Khaldun datang dari negeri Magrib (Maroko) dan mengajar di Al-Azhar serta mendapat sambutan baik dari masyarakat;

2) *Ibnu Hajar Al-Asqalani*, seorang ahli hadits dan sejarawan terkenal (wafat 852 H). Dikabarkan bahwa ia sering mengadakan pertemuan dengan Ibnu Khaldun mendengar pelajaran-pelajaran yang berharga dan tentang karya-karyanya terutama tentang sejarah.

Kehidupan Ibnu Khaldun dapat dibagi kepada empat periode dimulai sejak ia berada di Tunisia sampai meninggal di Kairo dan setiap periode mempunyai ciri tersendiri:

- 1) Periode pertumbuhan, belajar dan menuntut ilmu (732-751) selama 20 tahun, seluruhnya dihabiskannya di Tunisia. Pada periode ini Ibnu Khaldun berhasil menyelesaikan studinya dan memperoleh beberapa ijazah ilmiah.
- 2) Periode bekerja pada jabatan-jabatan administrasi, sekretaris dan politik (751-776 H). Selama lebih kurang 25 tahun ia berkelana di negeri-negeri Magrib dan di beberapa negeri Andalus bekerja pada jabatan-jabatan pemerintah dalam bidang Administrasi, sekretaris, dan politik.
- 3) Periode 'Uzlah (mengasingkan diri) menulis dan mengadakan penelitian (776-784 H). Pada periode ini Ibnu Khaldun berhasil menulis karyanya yang terkenal "*Mukaddimah Ibnu Khaldun*".
- 4) Periode mengajar dan menjadi hakim (784-808 H). pada periode ini Ibnu Khaldun meninggalkan kehidupan politik seluruhnya dihabiskan di Mesir. Ia berhasil menjabat jabatan hakim sebanyak enam kali, di samping menjadi tenaga pengajar di Al-Azhar dan di sekolah-sekolah lain di Mesir.

Semasa tinggal di Tunisia sampai tahun 751 H, Ibnu Khaldun tekun belajar dan membaca serta menghadiri majelis gurunya Muhammad Ibrahim Al-Abili. Pada waktu berusia 20 tahun Ibnu Khaldun dipanggil oleh Abu Muhammad Ibnu Tarafkin penguasa Tunisia untuk memangku jabatan sekretaris Sultan Abu ishaq ibnu Abu Yahya Al- Hafsi. Ia menerima tawaran tersebut dan untuk pertama kali pada tahun 751 H memangku jabatan pemerintah.

Sejak itu Ibnu Khaldun mulai mengikuti jejak dan tradisi keluarga dan nenek moyangnya yang bekerja pada jabatan-jabatan tertinggi negara. Adapun yang mendorong Ibnu Khaldun menerima jabatan tersebut karena ia merasa tidak lagi mempunyai kesempatan untuk melanjutkan pelajarannya di Tunisia, terutama setelah gurunya Muhammad Ibrahim Al-Abili meninggalkan Tunisia menuju Fez. Ia merasa sedih karena ditinggalkan guru-gurunya, akibatnya Ibnu Khaldun tidak dapat melanjutkan pelajarannya. Ibnu Khaldun tetap memangku jabatan sekretaris sampai ia hijrah ke kota Fez, Maroko, pada tahun 755/1354 M.

Pada tahun 752 H Sultan Al-Magrib Al-Aqsa Abu Al-Hasan meninggal, ia digantikan oleh anaknya Abu Inan. Ibnu Khaldun dipanggil oleh Abu Inan ke kota Fez pada tahun 755 H dan diangkat sebagai seorang anggota majelis ilmu, lalu diangkat sebagai salah seorang sekretaris sultan. Keberadaannya di kota Fez ini dipergunakan untuk melanjutkan pelajarannya yang pernah terhenti dengan para ulama dan sastrawan kenamaan di kota tersebut,

sebagaimana dimanfaatkan untuk mengunjungi perpustakaan-perpustakaan Fez yang pada waktu itu merupakan salah satu perpustakaan.

Pada tahun 758 H, Ibnu Khaldun ditangkap oleh Sultan Abu Inan dengan tuduhan melakukan sabotase terhadap sultan. Ia dipenjara selama dua tahun dan setelah Abu Salim Ibnu Abu Al-Hasan menjadi Sultan Al-Magrib Al-Aqsa pada bulan Sya'ban 760 H Ibnu Khaldun diangkat menjadi sekretaris pribadi sultan.

Dengan demikian Ibnu Khaldun berada di Al-Magrib Al –Aqsa sebelum kunjungannya ke Andalus selama delapan tahun. Dua tahun ditahan di penjara Fez (758-760 H) dan selama lebih kurang enam tahun bekerja sebagai seorang pejabat di kota Fez dengan tiga sultan dan dua orang putera mahkota Al-Hasan ibnu Umar pada tahun 760 H, Sultan Mansur Sulaiman pada tahun 760 H, Sultan Abu Salim pada tahun 760-762 H dan putaran mahkota Umar ibnu Abdullah pada tahun 763-764.

Setelah memperhatikan bahwa situasi politik di Afrika Utara tidak menguntungkan, Ibnu Khaldun berangkat menuju Andalus dan memilih kota Granada sebagai tempat tinggal, karena antara Ibnu Khaldun dan sultan Granada sebagai tempat tinggal, karena antara Ibnu Khaldun dan Sultan Granada Abu Abdullah Raja III bani Al-ahmar dan menterinya Lisan Ad-Din Al-Khatib telah terjalin persahabatan yang erat, sejak keduanya mengungsi di istana Sultan Abu Salim di Fez. Pada waktu itu Ibnu Khaldun menjadi sekretaris pribadi dan pejabat protokol sultan.

Sejak Ibnu Khaldun menginjakkan kakinya di Gramedia, Sultan Abu Abdullah dan menterinya Lisan Al-Khatib menyambutnya dengan hangat dan menyediakan tempat tinggal yang megah untuk Ibnu Khaldun sebagai balasan atas pelayanan atau bantuan yang diberikan oleh Ibnu Khaldun kepada keduanya pada waktu mereka berada di istana Abu Salim di Fez.

Pada tahun 765 H, sultan Abu Abdullah menugaskan Ibnu Khaldun sebagai duta negaranya untuk menghadapi raja Castilia. Raja Castilia pada waktu itu adalah Petrus yang berkuasa sekitar 1350 M. ia terkenal sebagai raja yang bengis. Ia bertugas menyelesaikan perjanjian perdamaian dan mengatur hubungan diplomatik antara Granada dan Castilia. Ibnu Khaldun mengemban tugas ini dengan penuh keberhasilan. Akan tetapi keberhasilannya menjadikan musuh-musuh dan pembuat fitnah tidak tinggal diam, mereka menghasut Perdana Menteri Lisan Al-Khatib bahwa Ibnu Khaldun telah mendekati Sultan. Maka situasi pun menjadi genting dan Ibnu Khaldun menyadari hal itu.

Sebelum situasi memburuk antara Ibnu Khaldun dan Lisan Al-Khatib, maka ia memohon kepada sultan agar diizinkan untuk meninggalkan Andalus. Pada tahun 776 H Ibnu Khaldun meninggalkan Andalus. Pada tahun 776 Ibnu Khaldun meninggalkan Andalus menuju Baougie (Berjaya).

Ibnu Khaldun terkenal sebagai ilmuwan besar adalah karena karyanya "Muqaddimah". Karya monumentalnya itu telah membuat para sarjana baik di Barat maupun di Timur begitu mengaguminya. Sampai-sampai Windellband dalam filsafat sejarahnya menyebutnya sebagai tokoh ajaib

yang sama sekali lepas, baik dari masa lampau maupun masa yang akan datang.

Sebenarnya Ibnu Khaldun sudah memulai karirnya dalam bidang tulis menulis semenjak masa mudanya, tatkala ia masih menuntut ilmu pengetahuan, dan kemudian dilanjutkan ketika ia aktif dalam dunia politik dan pemerintah. Adapun hasil karya-karyanya yang terkenal di antaranya adalah:

1. Kitab Muqaddimah

Merupakan buku pertama dari kitab Al-Ibar, yang terdiri dari bagian muqaddimah. Buku pengantar yang panjang inilah yang merupakan inti dari seluruh persoalan, dan buku tersebut pulalah yang mengangkat nama Ibnu Khaldun menjadi begitu harum. Adapun tema muqaddimah ini adalah gejala-gejala sosial dan sejarahnya.

2. Kitab Al-Ibar

Terdiri dari tiga buku: buku pertama, adalah sebagai kitab yang berisi tentang: masyarakat dan ciri-cirinya yang hakiki, yaitu pemerintahan, kekuasaan, pencaharian, penghidupan, keahlian-keahlian dan ilmu pengetahuan dengan segala sebab dan alasan-alasannya. Buku kedua terdiri dari empat jilid, yaitu jilid kedua, ketiga, keempat, dan kelima, yang menguraikan tentang sejarah bangsa Arab, generasi-generasi mereka serta dinasti-dinasti mereka. Di samping itu juga mengandung ulasan tentangan bangsa-bangsa terkenal dan negara yang sezaman dengan mereka, seperti bangsa Syiria, Persia, yahudi (Israel), Yunani,

romawi, turki dan franka (orang-orang eropa). Kemudian buku ketiga terdiri dari dua jilid yaitu jilid keenam dan ketujuh, yang berisi tentang sejarah bahasa barba dan zanata yang merupakan bagian dari mereka, khususnya kerajaan dan negara-negara Maghribi (Afrika Utara).

3. Kitab At-Ta'rif

Kitab *At-Ta'rif bi Ibnu Khaldun wa Rihlatuhu Syarqan wa Gharban* atau disebut secara ringkas dengan istilah At-Ta'rif, dan oleh orang-orang Barat disebut dengan otobiografi, merupakan bagian terakhir dari kitab Al-Ibar yang berisi tentang beberapa bab mengenai kehidupan Ibnu Khaldun. Dia menulis autobiografinya secara sistematis dengan menggunakan metode ilmiah, karena terpisah dalam bab-bab, tapi saling berhubungan antara satu dengan yang lain.

B. Pembahasan

a. Planning

Planning (perencanaan) adalah menentukan tujuan untuk menuntun kinerja organisasi dimasa depan serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan kepemimpinan dalam Perspektif Ibnu Khaldun yang terdapat pada buku Muqoddimah, dimulai dengan merencanakan kepemimpinan. Pada dasarnya dalam pandangan Ibnu Khaldun mengenai syarat-syarat dalam kepemimpinan yaitu hanya berdasarkan empat kriteria saja, yaitu:

a. Berilmu

- b. Adil
- c. Memiliki kemampuan, dan
- d. Sehat jasmani.

Kriteria tersebut, merupakan kriteria umum yang dipaparkan oleh Ibnu Khaldun dalam tulisannya dalam buku *Muqaddimah*. Buku yang berjudul *Muqaddimah* membahas hal-hal mengenai kehidupan masyarakat dan fenomena-fenomena sosial yang timbul di dalamnya. Begitu pula referensi Ibnu Khaldun tentang kepemimpinan datang dalam konteks analisisnya tentang bagaimana masyarakat berkembang. Dalam menulis tentang masyarakat ini, ia mengeksplorasi alasan orang membutuhkan adanya suatu kepemimpinan. Sementara itu, idenya lebih banyak menekankan politik kepemimpinan dalam entitas sosial. Adapun kesimpulannya dapat diperluas untuk memasukkan kepemimpinan dalam pengaturan organisasi yang bervariasi.

Dalam Islam, hukum mengangkat seorang pemimpin hukumnya wajib. Hal ini jugalah yang diyakini oleh Ibnu Khaldun yang sesuai dengan pandangan syari'at dan berdasarkan *ijma'* (keepakatan) para sahabat dan *tabi'in*. Kewajiban ini tercermin dalam sejarah pada waktu wafatnya Rasulullah SAW di mana pada waktu itu para sahabat bersegera untuk menentukan siapa pemimpin pengganti Rasulullah SAW. Demikian pula, penggantian pemimpin pasca wafatnya pemimpin sebelumnya juga terjadi dalam setiap masa setelah masa para sahabat.

Pengangkatan pemimpin merupakan bagian dari *maqasyid asy-syariah* (tujuan utama syari'at), yaitu *hifdzun nafs*. Sebab, dengan adanya seorang pemimpin jiwa manusia akan terjaga. Bahkan sebaliknya, Islam justru memberikan rambu-rambu agar manusia tertata dengan keadaan yang sedemikian rupa. Hal itulah yang kemudian menurut Ibnu Khaldun menjadi ijma' yang menunjukkan kewajiban mengangkat seorang pemimpin.

Menurut sebagian ulama', dasar diwajibkannya mengangkat seorang pemimpin adalah rasionalitas (akal), sementara ijma' hanyalah sebagai penguat akal atas masalah ini. Ibnu Khaldun pun condong pada pendapat ini. Menurutnya, dasar argumentasi diwajibkannya pengangkatan seorang pemimpin antara lain bahwa manusia mau tidak mau haruslah hidup bermasyarakat dan tidak mungkin untuk hidup sendirian. Konsekuensi logis dari hidup bermasyarakat ini adalah terjadinya konflik karena keragaman kepentingan dan tujuan dari anggota masyarakat tersebut. Jika tidak ada pengendali atas masyarakat tersebut, maka sangat mungkin terjadi pertumpahan darah dan pada akhirnya menyebabkan kehancuran umat manusia dan kepunahan mereka. Hal inilah yang oleh *maqasyid asy-syariah* benar-benar dijaga.

Ibnu Khaldun menolak pendapat sebagian pihak yang mengatakan bahwa mengangkat seorang pemimpin tidak penting sama sekali, baik itu berdasarkan pada rasionalitas akal maupun petunjuk syari'at. Menurut mereka, yang menjadi kewajiban adalah menerapkan

hukum dan syari'at. Pendapat ini di antaranya dikemukakan oleh *Al-Ashamm* dari kalangan Mu'tazilah, serta beberapa orang Khawarij. Anggapan mereka, apabila suatu bangsa telah menerapkan sistem keadilan dan melaksanakan hukum-hukum Allah SAW, maka pemimpin sudah tidak dibutuhkan lagi yang berarti tidak ada pula keharusan untuk mengangkatnya.

Suatu kepemimpinan dapat diraih melalui adanya supremasi. Sementara supremasi hanya dapat dicapai dengan fanatisme. Dengan demikian, kepemimpinan atas suatu kaum haruslah berasal dari kelompok yang memiliki supremasi atas kelompok-kelompok lain secara keseluruhan. Dengan begitu, mereka akan tunduk dan patuh pada pemimpinnya. Dengan kata lain, kemunculan pemimpin tidak dapat dilepaskan dari adanya asabiyyah. Kelompok ini memiliki peranan penting dalam pengembangan masyarakat. Asabiyyah sebagian besar ditemukan di antara orang-orang yang berasal dari ikatan darah atau suku yang sama. Di antara merekalah superioritas terbentuk dari perasaan kelompok.

Perasaan kelompok idealnya ada dalam setiap kepemimpinan yang muncul. Ketika otoritas ditetapkan melalui asabiyyah, kepemimpinan berkembang menjadi kekuatan yang sah, dan peran asabiyyah perlahan-lahan berkurang. Di sinilah pentingnya perasaan kelompok. Ketika masyarakat suku berubah menjadi lebih beradab dan pemimpin suku menjadi lebih seperti seorang raja, asabiyyah

kehilangan signifikansinya. Ketika suatu masyarakat bergerak dari suatu struktur kesukuan pada bentuk masyarakat yang menetap, ia biasanya menyaksikan disintegrasi asabiyyah. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengumpulkan dukungan melalui perasaan kelompok melemah dan ia hanya mempertahankan kekuatannya melalui upaya untuk memperoleh otoritas kerajaan atau kekuasaan yang diperoleh dari suatu jabatan.

Mengangkat seorang pemimpin telah menjadi *ijma'* berdasarkan aturan syari'at sesuai apa yang terdapat dalam al-Qur'an dan sunnah Nabi SAW. Hukum pengangkatan tersebut adalah fardu kifayah. Pengangkatan pemimpin diserahkan kepada para dewan sebagai wakil masyarakat (*ahl al-hal wa al-aqd*). Mereka berkewajiban memilih dan mengangkat pemimpin, dan seluruh masyarakat wajib mematuhi. Hal ini sesuai dengan kandungan ayat al-Qur'an sebagai berikut:

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kalian semua" (QS. An-Nisa': 59).

Dalam mengangkat seorang pemimpin, tidak setiap orang bisa dipilih hanya berdasarkan kemauan saja. Mereka yang terpilih harus memiliki kecakapan-kecakapan untuk mengatur masyarakat sehingga kehidupan masyarakat dapat berjalan dengan baik. Kecakapan-kecakapan tersebut dibutuhkan guna meraih tujuan yang hendak dicapai oleh syariat seperti menjaga persatuan dan menghindarkan dari beragam konflik. Terkait syarat yang harus dipenuhi seseorang untuk

menjadi pemimpin, Ibnu Khaldun mengajukan beberapa kriteria. Kriteria-kriteria khusus. Memiliki ilmu pengetahuan. Seorang pemimpin haruslah memiliki ilmu pengetahuan yang cukup. Hal ini karena dia bertanggung jawab menerapkan hukum-hukum Allah sehingga dia harus mengetahui hukum-hukum itu dengan baik. Adapun orang yang tidak mengetahui ajaran agama dan hukum-hukum Allah maka ia tidak layak diangkat menjadi seorang pemimpin. Menurut Ibnu Khaldun sendiri, seseorang belum bisa dikatakan sebagai orang yang berilmu kecuali ia sudah mencapai tingkat mujtahid. Sebab, orang yang bukan mujtahid ia masih melakukan taklid dan taklid digolongkan sebagai kekurangan. Sedangkan kepemimpinan menuntut kesempurnaan dalam berbagai karakter dan perbuatan.

Kategori berilmu dalam pembahasan ini menggandung perbedaan dengan sifat “cerdas”. Di dalam karyanya al-Muqaddimah, Ibnu Khaldun menerangkan bahwa justru tidak baik apabila mengangkat pemimpin yang terlalu cerdas. Menurutnya, sebaiknya seorang pemimpin merupakan orang dengan kecerdasan standar. Hal ini karena orang dengan kecerdasan sangat tinggi dinilai seringkali kurang memiliki sikap keramahan dan kelembutan. Sehingga, nantinya dapat membebani rakyatnya melebihi kemampuan dan kapasitas mereka. Dasar pengambilan hukum ini adalah sebuah kisah dari Ziyad bin Abi Sufyan yang pernah diberhentikan dari kedudukannya sebagai gubernur Irak oleh Umar, yang kemudian menanyakan alasan pemberhentiannya

apakah karena ia dianggap berkhianat atau karena kebodohnya. Kemudian Umar menjawab, “Aku tidak memberhentikanmu karena salah satu dari kedua alasan tersebut, tapi karena aku tidak ingin membebani rakyat dengan kecerdasan pikiranmu.” Atas dasar kisah inilah kemudian diambil kesimpulan hendaknya seorang penguasa tidak memiliki kecerdasan yang berlebihan dan ketajaman pemikiran.

Keadilan yang dimaksud dalam hal ini yaitu yang berintegritas baik. Hal ini disyaratkan karena seorang pemimpin atau khalifah merupakan jabatan keagamaan yang harus mengontrol jabatan-jabatan lain. Hal ini sebagaimana praktik yang terjadi pada masa Ibnu Khaldun sendiri, yang juga mengharuskan kriteria keadilan ini, sehingga hal ini lebih diutamakan. Dengan demikian, orang-orang fasik tidak diperbolehkan untuk diangkat menjadi pemimpin. Sebab, para ulama’ bersepakat bahwa sifat keadilan tidak dimiliki oleh mereka yang terbiasa melakukan perbuatan terlarang atau sejenisnya. Sedangkan terhadap orang-orang yang melakukan bid’ah, ulama’ berbeda pendapat terkait dengan keadilannya, dalam artian ada yang mengatakan bahwa mereka tetap dapat dikategorikan sebagai orang yang adil dan ada yang menolak keadilannya. Syarat kompetensi merupakan suatu hal yang mutlak bagi seorang pemimpin. Apabila seorang pemimpin tidak memiliki skill kepemimpinan, ia akan direpotkan sendiri dengan masyarakat yang harus diurusnya. Tanpa memiliki kompetensi yang memadai, seorang pemimpin tidak akan bisa menegakkan hukum. Pada masa Islam awal,

penting bagi pemimpin untuk mengetahui kapan harus mendeklarasikan perang, memahami situasi dan strategi perang, serta mampu menghadapi krisis politik dan segala konsekuensinya. Dengan memiliki beragam kompetensi menjadikan pemimpin mampu untuk menjaga agama, menegakkan hukum-hukum Allah SAW, memerangi musuh, dan mengatur kepentingan-kepentingan masyarakat umum.

Syarat kompetensi merupakan suatu hal yang mutlak bagi seorang pemimpin. Apabila seorang pemimpin tidak memiliki keterampilan kepemimpinan, ia akan direpotkan sendiri dengan masyarakat yang harus diurusnya. Tanpa memiliki kompetensi yang memadai, seorang pemimpin tidak akan bisa menegakkan hukum. Pada masa Islam awal, penting bagi pemimpin untuk mengetahui kapan harus mendeklarasikan perang, memahami situasi dan strategi perang, serta mampu menghadapi krisis politik dan segala konsekuensinya. Dengan memiliki beragam kompetensi menjadikan pemimpin mampu untuk menjaga agama, menegakkan hukum-hukum Allah SAW., memerangi musuh, dan mengatur kepentingan-kepentingan masyarakat umum.

Syarat yang keempat ini merupakan syarat kesempurnaan. Syarat ini dibebankan karena berpengaruh pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan bagi seorang pemimpin. Kriteria sehat jasmani dan rohani ini meliputi hal-hal yang tergolong dalam kecacatan seperti bebas dari penyakit gila, buta, dungu, dan tuli. Termasuk juga segala cacat fisik yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas dan tanggung

jawabnya sebagai pemimpin, seperti kehilangan kedua tangan atau kedua kaki. Termasuk dalam hal ini juga adalah kecacatan yang mengganggu pandangan saja, misalnya kehilangan salah satu anggota tubuh.

Di dalam karyanya *Muqaddimah*, Ibnu Khaldun memberikan keterangan lebih lanjut terkait pembahasan ini. Menurutnya, ketidakberdayaan bertindak dapat disamakan dengan orang yang mengalami cacat fisik. Dalam hal ini, Ibnu Khaldun membaginya menjadi dua macam. Kategori yang pertama memiliki konsekuensi tidak bolehnya orang tersebut diangkat menjadi pemimpin. Di antara yang termasuk dalam kategori pertama ini yaitu paksaan atau ketidakmampuan bertindak secara keseluruhan karena berada di bawah tekanan atau sejenisnya. Sedangkan kategori yang kedua yaitu pemaksaan karena penguasaan beberapa orang yang mendukungnya tanpa unsur pembangkangan atau ketidakpatuhan, sementara kategori yang pertama tadi bisa jadi memiliki unsur pembangkangan atau ketidakpatuhan. Dengan begitu, kekuasaan yang dipegang seorang pemimpin tersebut berpindah pada orang yang merebutnya.

Kriteria ini didasarkan atas *ijma'* para sahabat ketika mereka berada di *Tsaqifah Bani Sa'idah*. Pada saat itu kaum Quraisy menentang kaum Anshar yang hendak membaiat Sa'ad bin Ubadah menggantikan Rasulullah SAW. Penentangan yang mereka lakukan didasarkan atas hadits Rasulullah SAW. yang mengatakan bahwa kepemimpinan semestinya berasal dari kaum Quraisy. Akan tetapi, belakangan kriteria

ini dipertimbangkan kembali oleh para ulama' sebab ketika kaum Quraisy mulai melemah keimanannya, mereka tenggelam dalam kemewahan hidup dengan segala kenikmatannya, Sehingga, mereka tidak mampu memegang kendali dan tugas kekhalifahan. Hal ini berakibat mereka berhasil dikalahkan oleh bangsabangsa non-Arab. Kenyataan ini merubah pandangan para ulama' bahwa memiliki garis keturunan dari suku Quraisy tidak termasuk dalam kriteria bagi seseorang untuk diangkat menjadi pemimpin. Salah satu yang menyampaikan pendapat ini yaitu Al-Qadhi Abu Bakar Al-Baqillani. Menurut pendapat pribadi penulis, untuk kriteria ini sendiri hanya relevan dikaitkan dengan pengangkatan pemimpin masa kejayaan Islam di abad pertengahan, tidak untuk kepemimpinan pada umumnya.

Persyaratan nasab atau garis keturunan sendiri sebenarnya dilatar belakangi oleh fanatisme atau perasaan kelompok. Sikap fanatisme ini biasanya dimiliki oleh kelompok yang Ibnu Khaldun menyebutnya sebagai *asabiyyah*. Menurut Ibnu Khaldun, fanatisme dirasa penting dalam masalah kepemimpinan karena melalui fanatisme terdapat perlindungan, kemampuan mengajukan tuntutan, serta menghapus konflik dan perpecahan jika fanatisme ini dimiliki oleh orang yang menduduki jabatan kepemimpinan. Seandainya kepemimpinan diserahkan kepada pihak yang memiliki fanatisme rendah, diprediksi akan terjadi perpecahan sebab adanya pembangkangan terhadap mereka dan akan timbul sikap tidak mau tunduk dan patuh pada penguasa.

Suku Quraisy terpilih untuk memenuhi syarat ini berlandaskan fakta bagaimana pengaruh serta kekuatan yang dimiliki oleh suku Quraisy sendiri. Hal ini disebabkan karena suku Quraisy tidak lain merupakan bagian dari suku Mudhar dan nenek moyang mereka, yang memiliki keperkasaaan. Suku Quraisy memiliki kehormatan yang lebih tinggi dibandingkan suku-suku Mudhar lainnya dengan jumlah anggota dan fanatisme yang tinggi. Dengan begitu, mayoritas suku bangsa Arab mengakui kemuliaan mereka dan mereka merasa tentram berada di bawah kekuasaannya. Akan tetapi, pada kondisi-kondisi tertentu fanatisme ini bisa jadi tidak dibutuhkan lagi. Ibnu Khaldun menggambarkan kondisi yang dimaksud ini adalah ketika kepemimpinan telah stabil dan keyakinan agama telah menancap kuat dalam diri pemimpinnya. Belakangan, syarat ini telah dihapus oleh para ulama' sunni seperti al-Jurjani dan al-Baqillani. Mereka berpendapat bahwa aturan tersebut hanyalah berlaku untuk masa Rasulullah SAW. dan empat khalifah pertama. Ibnu Khaldun secara khusus berpendapat bahwa alasan Rasulullah SAW. menyebut suku Quraisy dalam hadits terkait asabiyyah di mana pada waktu itu Makkah merupakan satu-satunya yang memiliki pemerintahan yang cukup kuat untuk menyatukan semua suku lain dan dengan demikian dapat mempersatukan komunitas muslim. Maka, setelah suku Quraisy tidak lagi menjadi kelompok yang dominan di dunia Muslim hadits ini tidak lagi berlaku.

Konsep pemikiran Ibnu Khaldun dalam kitab Mukaddimah yang mempunyai hubungan relevansi dengan ilmu manajemen dan kategori-kategorinya dalam aspek mikro adalah, bahwa penguasa pemerintahan dibutuhkan untuk melindungi masyarakatnya dari musuh-musuh, mencegah konflik diantara mereka dengan menerapkan hukum yang dapat mengontrol dan mengendalikan mereka, meningkatkan pelayanan keamanan, kemaslahatan, memenuhi kebutuhan hidup dan berinteraksi dengan mereka, mengadakan kunjungan ke daerah-daerah guna melihat kehidupan masyarakat secara langsung, dan memerhatikan takaran dan timbangan mereka guna menghindari kecurangan. Penguasa pada dasarnya adalah manusia yang lemah tetapi dia memikul beban dan tanggungjawab yang berat, maka dia harus meminta bantuan kepada orang lain untuk memenuhi kebutuhan hidup dan semua bidang pekerjaannya untuk mengatur umat manusia dan hamba Allah yang diamanatkan kepadanya untuk dijaga.

Dalam penyelenggaraan kekuasaan pemerintahan, maka penguasa memiliki lembaga-lembaga yang berada di bawah kekuasaannya yang mengharuskan adanya perencanaan. Lembaga-lembaga tersebut dipercayakan kepada pegawai pemerintahan. Dengan begitu masing-masing pegawai dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya berdasarkan pengangkatan penguasa yang membawahi lembaga-lembaga yang mereka pimpin. Dengan penunjukan dan pengangkatan pegawai ini, maka urusan dan kekuasaannya dapat berjalan dengan baik.

Pemerintahan Negara kesultanan atau kerajaan memiliki kepemimpinan dan lembaga-lembaga serta berbagai jabatan dengan wewenang melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

b. Organizing

Organizing (pengorganisasian) yakni mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja, menetapkan wewenang relatif serta tanggung jawab masing-masing individu atas komponen kerjadan menyediakan lingkungan kerja yang tepat.

Menurut Ibnu Khaldun, pengorganisasian jabatan kepemimpinan dinamakan imamah karena sama dengan imam shalat dari segi mengikuti dan mencontoh gerakannya. Adapun penamaan dengan khalifah, karena kedudukannya sebagai pengganti Nabi dalam mengatur umatnya. Mengangkat seorang pemimpin hukumnya wajib dalam pandangan syariat berdasarakan Ijma' (kesepakatan) para sahabat dan tabi'in. Abu Bakar Ash-Shiddiq menjadi khalifah dan mendapat kepercayaan untuk memimpin mereka ketika Rasulullah berpulang ke Rahmatullah. Begitu juga dalam setiap masa setelahnya. Hal ini sebagaimana yang disebut dalam firman Allah SWT:

“Taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri diantara kalian.”
(An-Nisa': 59).

Ibnu Khaldun menguraikan kriteria orang yang dapat menduduki jabatan sebagai penguasa yang memegang tampuk kepemimpinan ada 4 (empat) yaitu: (1) berilmu pengetahuan. Seorang khalifah harus berilmu pengetahuan, sebab dia bertanggung jawab dalam menerapkan Allah; (2)

berkeadilan, sebab khalifah merupakan jabatan keagamaan yang harus mengontrol jabatan lain yang juga mengharuskan kriteria keadilan; (3) berkompetensi, dengan kompetensinya ia layak menduduki jabatan tersebut sehingga mampu menjaga agama, memerangi musuh, menegakkan hukum Allah dan mengatur kepentingan masyarakat secara umum; dan (4) sehat jasmani dan rohani yang dapat berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kriteria lainnya, yaitu memiliki garis keturunan dari suku Quraisy, maka hal itu masih diperdebatkan. Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan dengan kategori-kategori ilmu administrasi Negara, yaitu tentang apa, bagaimana dan manfaat Imamah (kepemimpinan) berdasarkan al-Qur'an dan hadits sebagai sumber ilmu pengetahuan. Konsep berupa kriteria umum memilih pemimpin meliputi harus berilmu pengetahuan, berkeadilan, berkompetensi.

c. Actualiting

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Kecuali memang ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian.

Ibnu Khaldun menjelaskan, Rasulullah Muhammad SAW sering mengadakan musyawarah dalam rangka melaksanakan tugas meminta pendapat para sahabat antara lain Abu Bakar Ash Shidiq, Umar Bin Al-Khaththab, Utsman bin Affan, dan Ali bin Abi Thalib. Hingga bangsa Arab yang telah mengenal dinamika pemerintahan kerajaan bangsa Persia, Romawi, Abessinia memanggil Abu Bakar sebagai Wazir.

Al-Wizarah (kementerian) telah digunakan dalam berbagai penyelenggaraan pemerintahan. Dalam pemerintahan Bani Umayyah (41-132 H) Al-Wazir (kementerian) menempati posisi sebagai lembaga pemerintahan tertinggi. Kementerian bertugas melakukan pengawasan administratif secara menyeluruh, termasuk dalam perundingan kerajaan dan agresi, pengawasan terhadap departemen pertahanan, pembagian gaji personel militer, dan fungsi lainnya. Selanjutnya, pemerintahan Bani Umayyah di Andalusia (138-422 H) menggunakan nama Al-Wazir sesuai dengan pengertian semula pada awalnya. Selanjutnya, mereka membagi kelembagaan dalam beberapa bidang. Mereka mengangkat seorang menteri dalam setiap bidang, sehingga ada menteri yang mengurus administrasi dan keuangan kerajaan, korespondensi, menteri pertahanan dan pengawas kejahatan. Mereka mendapatkan fasilitas kantor dan perlengkapan, dan melaksanakan instruksi pemerintah sesuai dengan tugas dan jabatan yang karenanya ia diangkat.

Dalam pemerintahan Bani Abbasiyah (132-656 H) Al-Wizarah terbagi dua, yaitu Wizarah al-Tanfidz (kementerian eksekutif) dimana penguasa mengontrol langsung berbagai problem yang harus ditanganinya; dan Wizarah al-Tafwidh (kementerian delegatif) dimana penguasa menjalankan tugas-tugas khalifah. Hingga kekuasaan Abbasiyah berakhir nama Al-Wizarah disematkan kepada orang yang dilantik dalam tugas khusus atau pembantu khusus. Pada masa itu, diadakan seleksi sebagai juru bicara dalam semua departemen, sehingga posisinya menjadi pembantu menteri.

Pemerintahan Al-Muwahhidun (515-667 H) menggunakan nama al-Wazir bagi orang yang melindungi penguasa dalam istananya dan mengawasi agar semua orang yang datang dan menghadap kepadanya menggunakan bentuk penghormatan dan etika berbicara serta tata tertib yang harus diikuti.

Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan relevansi dengan kategori-kategori ilmu administrasi Negara yaitu tentang apa, bagaimana dan manfaat al-Wizarah (kementerian) di berbagai pemerintahan yang diawali dengan memberikan contoh teladan nabi Muhammad SAW dan sahabatnya, kemudian penyelenggaraannya di daulah, kesultanan, dan kerajaan. Konsep al-Wizarah tersebut dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi tugas dan fungsi dalam jabatan, gaji, personel, seleksi jabatan, etika

jabatan, keuangan, perlengkapan, pengawasan (ketatalaksanaan), dan prinsip departementasi.

Istilah ad-Diwan (departemen) mengandung pengertian surat-menyurat dan tempat bekerja di pintu masuk penguasa. Kadang departemen ini mengangkat satu pemimpin yang bertugas mengawasi seluruh tugas yang bernaung di bawahnya, dan terkadang satu gugus tugas memiliki satu pemimpin atau pengawas. Pada beberapa kerajaan terkadang mengangkat satu pemimpin yang bertugas mengawasi bidang militer dan sektor-sektor mereka, menghitung gaji atau yang lainnya.

Menurut Ibnu Khaldun, pelaksanaan operasional tugas tersebut mengacu pada aturan yang telah dirumuskan kepala operasi pajak bekerjasama dengan pegawai pemerintah. Aturan tersebut dirumuskan dan ditulis dalam sebuah buku, baik mengenai pendapatan dan pengeluaran dengan perhitungan yang akurat. Pelaksana tugas ini dipercayakan kepada orang yang berkompeten mengerjakannya. Buku tersebut bernama ad-Diwan; begitu juga tempat berkantor para pegawai yang menanganinya. Tugas ini hanya terdapat dalam kerajaan yang memiliki kekuasaan yang kokoh dan kuat, serta mampu mengawasi seluruh wilayah kekuasaan dengan tata administrasi yang baik (aspek ketatalaksanaan).

Konsep tata administrasi yang baik ini disebut juga dalam kitab Mukaddimah terjemahan Ahmadi Thoha yang menjelaskan

pembentukan jabatan pengumpulan pajak. Bahwa jabatan pengumpulan pajak baru terbentuk di dalam Negara ketika kekuatan dan superioritas serta kepentingan mereka dalam aspek kedaulatan dan di dalam tata administrasi yang efisien telah tegak dengan kokohnya.

Jadi, dengan adanya penyebutan tata administrasi yang baik, dan tata manajemen yang efisien di kitab Mukaddimah, itu menunjukkan pemikiran Ibnu Khaldun mempunyai relevansi dengan ilmu manajemen Negara kontemporer. Umar bin Al-Kaththab menerapkan sistem departemen dalam pemerintahan Islam untuk pertama kalinya. Motif yang mendorong pembentukan departemen tersebut adalah untuk mengatasi kesulitan menghitung dan membagi harta yang sangat banyak yang dibawa oleh Abu Hurairah dari Bahrain. Sedangkan yang menyarankan penggunaan Ad-Diwan adalah Khalid bin Al-Walid seraya mengatakan “Aku melihat para penguasa Syam membentuk Departemen”. Mendengar saran tersebut, maka khalifah Umar pun menyetujuinya.

Hurmuzan juga menyarankan penggunaan Ad-Diwan, ketika melihat pengiriman pasukan militer tanpa daftar hadir, maka ia menanyakan, “siapa yang mengetahui personel mereka yang tidak hadir sehingga dapat menggantikan kedudukannya? Kepastian lengkap tidaknya personel tersebut hanya bisa didasarkan pada daftar hadir. Umar pun menanyakan tentang pengertian ad-Diwan. Lalu Hurmuzan menjelaskan kepadanya. Umar menyetujui penggunaan nama tersebut,

maka ia menginstruksikan kepada Aqil bin Abi Thalib, Makhramah bin Naufal dan Jubari bin Muth'im, mereka adalah Sekretaris dari bangsa Quraisy, untuk membuat catatan tentang personel militer kaum muslimin berdasarkan urutan garis keturunan, yang dimulai dari Rasulullah dan keluarga terdekat, kemudian yang terdekat sesudahnya, dan begitu seterusnya. Az-Zuhri bin Said bin Al-Musayyab meriwayatkan bahwa peristiwa itu terjadi pada bulan Muharram tahun kedua puluh satu Hijriah.

Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan relevansi dengan kategori-kategori ilmu manajemen, yaitu tentang apa dan bagaimana serta manfaat ad-Diwan atau departemen dalam penyelenggaraan pemerintahan khalifah. Konsep Ad-Diwan tersebut dijelaskan menurut riwayat nabi Muhammad SAW dan khasanah Islam. Konsep ad-Diwan tersebut dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi pemimpin, bawahan, tugas, departementasi, gaji, personel (pegawai pemerintah), kompetensi, pembukuan pendapatan dan pengeluaran, kantor, daftar hadir dan daftar urut kepangkatan dan pengawasan atau ketatalaksanaan.

d. Controlling

Controlling adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuanyang sudah digariskan semula. Dalam

melaksanakan kegiatan controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang dicapai. Di Afrika pimpinan polisi disebut dengan istilah Al-Hakim, pada daulah Andalusia (138-422 H) disebut Shahib Al-Madinah; sedangkan pada kerajaan (daulah) Turki disebut Al-Wali (699-726 H). Jabatan ini di bawah kepemimpinan panglima angkatan bersenjata dalam pemerintahan dan kadang dipegang secara langsung oleh kepala Negara. Asal mula terbentuknya lembaga ini di daulah Abbasiyah (132-656 H) diperuntukkan bagi petugas yang menegakkan hukum terhadap tindak kejahatan dengan cara melakukan penyelidikan terlebih dahulu, lalu dilanjutkan dengan hukuman had setelah semua syarat terpenuhi. Pada daulah Bani Umayyah di Andalusia dibentuk Kepolisian Besar dengan kewenangan yang berlaku kepada orang-orang khusus, kalangan elit. Kepada mereka diberikan kewenangan untuk menciduk warga elit, dan menangkap mereka dalam berbagai tindak kejahatan. Sedangkan kepolisian kecil diberi kewenangan khusus kepada rakyat biasa.

Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan relevansi dengan kategori-kategori ilmu manajemen, yaitu tentang apa dan bagaimana al-Hakim melakukan penegakan hukum di pemerintahan daulah kesultanan, kerajaan. Konsep al-Hakim tersebut

dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi kepemimpinan, hierarki jabatan, struktur organisasi, dan kewenangan.

Dalam syariat Islam tidak ada larangan yang menghalangi rakyat sipil untuk memasuki pintu gerbang penguasa, karena itulah mereka tidak membentuknya. Namun, ketika sistem kekhalifahan berubah menjadi kekuasaan duniawi, gelar dan simbol pemerintahan mulai muncul, maka masalah yang menjadi sorotan kerajaan adalah pengurusan pintu gerbang dan membentenginya dari masyarakat umum. Mereka merasa khawatir dengan keberadaan orang-orang asing, pemberontak ataupun pihak lain yang mengancam keselamatan mereka. Hal ini sebagaimana tragedi yang menimpa Umar bin Al-Khatthab, Ali bin Abi Thalib, Amr bin Ash dan lain-lainnya. Selain itu, pembukaan pintu gerbang secara bebas dapat menyebabkan masyarakat berduyun-duyun dan berdesakan untuk menghadap penguasa, sehingga dapat mengganggu mereka dalam melaksanakan tugas. Karena itu, penguasa tersebut mengangkat seseorang yang dapat melaksanakan tugas ini.

Dalam pemerintahan bani Umayyah (41-132 H) dan bani Abbasiyah (132-656 H) dikenal nama al-Hijabah sebagai gelar bagi orang yang menjaga pintu gerbang penguasa dari akses masyarakat umum. Petugas ini memiliki kewenangan untuk menutup dan membuka pintu gerbang sesuai dengan kebutuhan dan dalam waktu tertentu. Jabatan ini menjadi lembaga yang berada di bawah naungan

kementerian yang mengatur dan mengawasinya. Sedangkan dalam pemerintahan Zanatah di Maghrib yang telah mengadopsi Islam di abad ke-7, – tidak dikenal al-Hajib – melainkan al-Mizwar sebagai gelar bagi orang yang bertugas memberi pelayanan dan menangani pintu gerbang penguasa, melaksanakan perintahnya dan hukuman yang telah jatuh vonisnya, menghilangkan pengaruhnya, menjaga terpidana agar tetap dalam penjara, dan mengenali kondisi mereka, sedangkan masyarakat menunggu di depan pintu istana.

Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan relevansi dengan kategori-kategori ilmu administrasi Negara yaitu tentang apa, bagaimana dan manfaat Al-Hijabah (penjaga pintu gerbang istana) di berbagai pemerintahan daulah kesultanan, kerajaan. Ibnu Khaldun menjelaskan konsep Al-Hijabah berdasarkan khasanah Islam tentang riwayat sahabat nabi Muhammad SAW. Konsep yang dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi pengawasan, pelayanan dan kewenangan yang merupakan aspek ketatalaksanaan.

Jabatan ini hanya ada di kerajaan Maghrib dan Afrika, karena keduanya berada di pantai selatan laut Romawi. Di pantai selatannya, seluruh negeri Barbar memanjang, mulai dari Sabtah sampai Iskandariah, hingga ke Syam. Di pantai utara terdapat kerajaan Andalusia, Franka, bangsa Slavia, Romawi dan terakhir kerajaan Syam. Dinamakan laut Romawi dan laut Syam karena dinisbatkan kepada warga yang mendiami pantai itu. Jabatan ini terpusat pada

panglima angkatan bersenjata dan dalam banyak keadaan berada di bawah kewenangannya. Dalam tradisi mereka, komando angkatan laut disebut Balamand, diambil dari bahasa Franka atau orang-orang Kristen Eropa. Dalam terjemahan lain disebutkan, angkatan laut (*qiyadul asathil*) merupakan salah satu pangkat dan fungsi Negara di kerajaan Maghrib dan Afrika. Lembaga ini dipimpin oleh pemangku jabatan pedang, Dalam istilah yang biasa dipakai ia disebut Almiland. Kemudian dikenal pangkat admiral menjadi ciri khas Negara kerajaan tersebut. Selanjutnya, pangkat admiral tetap terpelihara hingga sekarang di Negara Barat, kalau dalam terjemahan F Rosenthal disebut di dinasti Maghrib. *The rank (of admiral) has been preserved to this day in the dynasties of the Maghrib.*

Armada laut Andalusia di masa Abdurrahman An-Nashir mencapai 200 (dua ratus) armada atau sekitar itu. Demikian juga armada laut Afrika. Armada Laut di Andalusia dipimpin oleh Panglima Ibnu Rumahis. Pelabuhan untuk menurunkan dan memberangkatkan pasukan laut ini adalah Bijayah dan Miryah. Proses ini dipimpin oleh seorang panglima dari para kelasi yang mengatur urusan perang, persenjataan dan para prajurit. Seorang kepala yang menentukan apakah perjalanannya dilakukan dengan tenaga angin ataukah dengan dayung dan tentang tujuan berlabuh.

Jika armada-armada laut telah sepakat melancarkan suatu perang besar atau sebuah tugas penting kerajaan, maka armada-

armada itu segera berkumpul di pelabuhan yang telah ditentukan. Sultan memanggil para tokoh, dan tentara terbaiknya. Dia memercayakan mereka di bawah penanganan seorang Amir. Selanjutnya, dia memberangkatkan pasukan tersebut dan menunggu mereka kembali dengan membawa kemenangan dan rampasan perang. Menurut Ibnu Khaldun, armada laut umat Islam pada masa daulah Muwahiddun (abad ke-6 H) mencapai puncak kejayaannya yang tidak pernah tercapai sebelumnya.

Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan dengan ilmu manajemen, yaitu tentang apa dan bagaimana pengorganisasian, tugas dan wewenang dalam jabatan. Disebutkan adanya pangkat tertinggi armada angkatan laut yang disebut Balamand, Almiland, atau Admiral. Jabatan Admiral tersebut masih dijumpai hingga sekarang. Itu merupakan aspek aspek mikro kategori administrasi Negara dalam pengorganisasian mengenai tugas dan wewenang dalam jabatan.

Menurut Ibnu Khaldun, sekretaris bagi Amir atau gubernur adalah anggota nasab (keluarga) dan pembesar kabilahnya, sebagaimana yang terlihat pada para khalifah dan para gubernur di lingkungan sahabat Nabi Muhammad SAW di Syam dan Irak. Karena besarnya rasa percaya terhadap mereka dan kemurnian naluri mereka. Secara umum tugas sekretaris, menerbitkan berbagai surat, menuliskan namanya pada bagian akhir surat dan membubuhkan di

atasnya stempel raja. Konsep tentang kriteria jabatan sekretaris kerajaan, berdasarkan surat Abdul Hakim yang memiliki pengalaman dalam jabatan sekretaris istana jabatan, yang dikirimnya kepada sekretaris-sekretaris bawahannya, sebagai berikut:

“Amma ba’du, semoga Allah selalu melindungi dan memberikan petunjuk kepada kalian, wahai ahli ketrampilan menulis. Apabila kalian memenuhi kriteria yang disebutkan dalam surat ini, maka memang sekretaris membutuhkan dan dibutuhkan oleh temannya memercayakan kepadanya urusan-urusan pentingnya, agar menjadi orang bijaksana saat keadaan menuntut kebijaksanaan, memahami ketika keadaan menuntut hukum, melangkah ketika harus melangkah, mundur ketika harus mundur, menjaga kehormatan diri, mengutamakan keadilan, kesadaran, menyimpan rahasia, menyelesaikan hal-hal berat dan tahu apa musibah yang akan terjadi serta meletakkan urusan sesuai tempatnya dan resiko pada tempatnya. Dia harus mampu memahami setiap bidang ilmu dan mendalaminya. Apabila memang tidak mampu maka ia akan mengambil kadar yang memadai. Berbekal ketajaman berpikir, kebaikan sopan santun dan kelebihan pengalamannya, mampu mengetahui sesuatu buruk yang akan menimpanya dan akibat apa yang dilakukannya sebelum hal itu benar-benar terjadi. Akhirnya, dia pun mampu mempersiapkan segala sesuatu yang harus dipersiapkan dan mempersiapkan hal-ihwal dan kebiasaannya terhadap segala yang akan dihadapi. Dalam surat ini saya sampaikan pepatah lama. Barangsiapa harus menasehati, maka dia harus mengamalkannya. Semoga Allah menganugrahkan kepadaku dan kalian semua, seperti yang telah diberikan kepada orang terdahulu berupa kebahagiaan dan petunjuk. Sebab itu hanyalah kembali kepada-Nya dan berada dalam kuasa-Nya. Wassalamu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.”

Jadi, terdapat konsep pemikiran Ibnu Khaldun yang mempunyai hubungan relevansi dengan ilmu manajemen, yaitu tentang apa, bagaimana dan manfaat peran sekretaris di lingkungan sahabat Nabi Muhammad SAW, dan dalam pemerintahan daulah kerajaan. Konsep berupa kriteria atau kode etik jabatan sekretaris

kerajaan diuraikan berdasarkan khasanah Islam, yaitu bijaksana, menjaga kehormatan, keadilan, kesadaran, menyimpan rahasia, mengetahui resiko, memahami ilmu pengetahuan, dan sopan santun. Pada awal pembukaan sebelum menguraikan isi surat; dan pada akhir surat disudahi dengan doa penutup.

Konsep berupa kriteria atau kode etik jabatan sekretaris kerajaan dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi urusan, kebijakan, keadilan, rahasia, dan resiko.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa konsep pemikiran Ibnu Khaldun dalam manajemen kepemimpinan dan kategori-kategorinya dalam kitab Mukaddimah mempunyai hubungan relevansi dengan pemikiran sarjana-sarjana manajemen seperti yang dapat dibaca dalam buku-buku administrasi Negara masa kini.

Bagian pembahasan menggunakan analisis sintesis terhadap konsep pemikiran Ibn Khaldun dalam ilmu administrasi Negara dan kategori-kategorinya dalam kitab Mukaddimah, sebagai berikut:

Ibnu Khaldun menjelaskan eksistensi penyelenggaraan kekuasaan pemerintahan Negara yang baik pada masanya, meliputi: (1) kelembagaan, adanya struktur organisasi yang hierarkis; (2) struktur organisasi yang hierarkis meliputi jabatan-jabatan: (a) Imamah (Kepemimpinan); (b) Al-Wazir

(Kementerian). Al-Wazir dalam tugasnya bermusyawarah (shura) dengan mencontoh Nabi Muhammad SAW. Hal ini menunjukkan arti pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan; (c) Al-Hijab (penjaga pintu istana); (d) Ad-Diwan; (e) Sekretariat Istana Kerajaan; (f) al-Hakim (penegak hukum); dan (g) Balamand (panglima armada laut); (3) jabatan-jabatan tersebut dilekati dengan tugas dan tanggung jawab mengenai apa, bagaimana dan untuk apa jabatan tersebut; (4) kepegawaian, diadakan pengelolaan pegawai melalui seleksi calon pegawai, perhatian terhadap kompetensi pegawai, dan daftar hadir pegawai; (5) kode etik pegawai diadakan, contoh kode etik sekretaris kerajaan; (6) penggajian; (7) perencanaan; (8) pengawasan; (9) kepemimpinan, diadakan kriteria untuk memilih pimpinan; dan (10) Ibnu Khaldun menggunakan sumber al-Qur'an dan hadits serta khasanah Islam untuk menjelaskan konsep dan kategori-kategori administrasi Negara dalam aspek mikro yang meliputi kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan, yang mempunyai hubungan relevansi dengan ilmu administrasi Negara masa kini.

Jadi, konsep pemikiran Ibnu Khaldun meliputi kategori-kategori kelembagaan, struktur organisasi yang hierarkis, jabatan-jabatan, kepegawaian, kode etik, penggajian, perencanaan, pengawasan, dan kepemimpinan, kesemuanya

merupakan aspek fungsi manajemen. Konsep dan kategori-kategori tersebut dijelaskan berdasarkan eksistensi pemerintahan daulah kerajaan di masanya. Konsep dan kategori-kategori yang dijelaskan mempunyai hubungan relevansi dengan ilmu administasi Negara masa kini.

Hal ini menunjukkan keilmiahannya dan ketokohan Ibnu Khaldun sebagai peletak dasar-dasar administrasi Negara yang bersumber dari al-Qur'an, hadits dan khasanah Islam. bagi pengembangan disiplin ilmu administrasi Negara kontemporer yang baik dengan pendekatan non-Western perspektif.

C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang dihadapi adalah dalam mendapatkan data-data dan literature. Dikarenakan sumber-sumber sangat terbatas yang berbahasa arab sehingga kesulitan dan mencari data.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Perencanaan kepemimpinan dalam Perspektif Ibnu Khaldun yang terdapat pada buku *Muqoddimah*, dimulai dengan merencanakan kepemimpinan. Pengangkatan pemimpin merupakan bagian dari *maqasyid asy-syariah* (tujuan utama syari'at), yaitu *hifdzun nafs*. Sebab, dengan adanya seorang pemimpin jiwa manusia akan terjaga. Bahkan sebaliknya, Islam justru memberikan rambu-rambu agar manusia tertata dengan keadaan yang sedemikian rupa. Hal itulah yang kemudian menurut Ibnu Khaldun menjadi *ijma'* yang menunjukkan kewajiban mengangkat seorang pemimpin.

Menurut Ibnu Khaldun, pengorganisasian jabatan kepemimpinan dinamakan *imamah* karena sama dengan imam shalat dari segi mengikuti dan mencontoh gerakannya. Adapun penamaan dengan khalifah, karena kedudukannya sebagai pengganti Nabi dalam mengatur umatnya. Mengangkat seorang pemimpin hukumnya wajib dalam pandangan syariat berdasarkan *Ijma'* (kesepakatan) para sahabat dan *tabi'in*. Abu Bakar Ash-Shiddiq menjadi khalifah dan mendapat kepercayaan untuk memimpin mereka ketika Rasulullah berpulang ke Rahmatullah.

Ibnu Khaldun menjelaskan, Rasulullah Muhammad SAW sering mengadakan musyawarah dalam rangka melaksanakan tugas meminta

pendapat para sahabat antara lain Abu Bakar Ash Shidiq, Umar Bin Al-Khaththab, Utsman bin Affan, dan Ali bin Abi Thalib. Hingga bangsa Arab yang telah mengenal dinamika pemerintahan kerajaan bangsa Persia, Romawi, Abessinia memanggil Abu Bakar sebagai Wazir.

Controlling dalam perspektif Ibnu Khaldun dilakukan oleh Hakim. al-Hakim melakukan penegakan hukum di pemerintahan daulah kesultanan, kerajaan. Konsep al-Hakim tersebut dijelaskan menggunakan kategori-kategori meliputi kepemimpinan, hierarki jabatan, struktur organisasi, dan kewenangan.

B. Implikasi

Konsep pemikiran Ibnu Khaldun tersebut menunjukkan ketokohnya baik dalam menjelaskan ilmu pengetahuan yang bersumber dari al-Qur'an, Hadits dan khasanah Islam,

C. Saran-Saran

Disarankan pemangku kepentingan dan akademisi di bidang disiplin ilmu manajemen ialah menerapkan dan mengembangkan Ilmu manajemen yang bersumber dari al-Qur'an dan Hadits serta khasanah Islam, serta memberikan penghargaan kepada Ibn Khaldun sebagai salah satu tokoh besar pemikir yang dimiliki Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Rahman. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Cita Intrans Selaras.
- Abdalla, Battah (1988). Ibn Khaldun's principles of political economy: Rudiments of a new science.
- Abdul Mughits. (2008). *Pengantar Fiqih/Usul Al-Fiqih*. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.
- Abdullah Thalib. (2018). *Filsafat Hermeneutika dan Semiotika*. Palu: Mitra Edukasi.
- Abdurrahman Ayyub. (2015). *Menjawab Tuduhan Tabayun Untuk Meluruskan Pandang*. Jakarta: Daulat Press.
- Acharya. (2000). *Management Concepts and Practices*. New Delhi: Excel Books Private Limited.
- Adhytiawan Suharto. (2021). *Sarekat Islam Surakarta*. Yogyakarta: Kc.
- Adian Husaini. (2013). *Filsafat Ilmu: Perspektif Barat dan Islam*. Jakarta: Gema Insani.
- Agustinus Johanes. (2016). *Lima Pilar Kepemimpinan Di Abad 21*. Malang: Media Nusa Creative.
- Ahmad Fauzi. (2018). *Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ahmad Hifni. (2018). *Hermeneutika Moderat*. Cirebon: Nusa Litera Inspirasi.
- Ahmad Mansur. (2016). *Api Sejarah*. Bandung: Surya Dinasti.
- Ahmed, A. S. (2005). Ibn Khaldun and anthropology: The failure of methodology in the post 9/11 world. *Contemporary Sociology*. 591-596.
- Ajefri, F. (2017). Efektifitas Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Madrasah. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. 2066-6186.
- Aldo, Andrian. (2021). Studi Komparatif Konsep Kepemimpinan Ibn Khaldun Dan Imam Al-Mawardi.
- Aldughim, T. A. J. (2022). The Khaldounian influence on the contemporary *political, social, and cultural thought*. *Journal of Surra Man Raa*, 18(72).
- Al-Jamali, K. S. (2016). Educational features at the thought of Ibn Khaldun. *Nasaq*, 3(10).

- Annisa, Nur. (2020). Konsep Pendidikan Ibnu Khaldun Dan Relevansinya dengan Sistem Pendidikan Nasional.
- Anwar, Sewang. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Arifin, R. B. M., bin Mat Teh, K. S., & Amrullah, M. (2018). Pemikiran Ibnu Khaldun dalam Strategi Pelaksanaan Iklm Dini Di Sekolah. *Pedagogia: Jurnal Pendidikan*. 2548-2254.
- Arita Marini. (2016). *Manajemen Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ombak.
- Aspizain Chaniago. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia.
- Asyiqin, Halim. (2012). The Application of Ibn Khaldun's Theory of Asabiyyah to The Modern Period With Special Reference to The Malay Muslim Community in Malaysia.
- bin Tumin, M. (2019). Treasures of Islamic Intellectuals. *IIUM Journal of Religion and Civilisational Studies*, 2(2), 214-219.
- binti Abd Rahman, R., & bin Zaini, A. R. (2018). Features And Framework Of Dynamics Community Development In The Era Of Globalization From Ibnu Khaldun's Perspective. *management*, 23, 24.
- Burhanuddin, H. (2015). Dekonstruksi Pemikiran Ibnu Khaldun Tentang Pendidikan. *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam*. 207-221.
- CASTRO, A. A. (2003). Kepemimpinan dalam kekuasaan:: Studi sosiologi politik Ibnu Khaldun.
- Deedat, A. H. (2002). *The Choice: Dialog Islam-Kristen*. (Terjemahan Setiawan Budi) South Africa: Abul Qasim Publication. (Buku asli diterbitkan tahun 1999)
- Djafri, N., Arwildayanto., Sukung, A. (2021). Manajemen Kepemimpinan Inovatif pada Pendidikan Anak Usia Dini dalam Perspektif Merdeka Belajar Era New Normal. *Jurnal Obsesi*. 1031-004.
- Edi Maryanto. (2018). *Bunga Rampan Sejarah Pemikiran dan Peradaban Islam*. Yogyakarta: K-Media.
- Enan, Abdullah. (1997). *Ibn Khaldun: His life and Works*. New Delhi: Kitabbhavan.
- Erwandi Tarmizi. (2013). *Harta Haram Muamalat Kontemporer*. Bogor: Berkat Mulia Insani.

- Erwati Aziz. (2003). *Prinsip-Prinsip Pendidikan Islam*. Solo: Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.
- Erwati Aziz. (2018). *Fitrah Perspektif Hadis Rasulullah SAW*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Esteban, Damian. (2004). Religion and the State in Ibn Khaldun's Muqaddimah.
- Fathoni, F. (2020). Pandangan Islam Mengenai Negara (Ditinjau dari Pandangan Ibnu Khaldun). *SCHOLASTICA: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*. 2686-6234.
- Fazlurrahman. (1957). *Prophecy in Islam Philosophy and Orthodoxy*. Durham: George Allen & Unwin LTD.
- Fazlurrahman. (1980). *Islamic Methodology in History*. Islamabad: Islamic Research Institute.
- Fazlurrahman. (1980). *Major Themes Of The Qur'an*. Islamabad: Islamic Research Institute.
- Fazlurrahman. (1984). *Islam and modernity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fidiana, I. T., Djamhuri, A., & Achsin, M. (2013). Non-compliance behavior in the frame of IBN Khaldun. In Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference. Juli (pp. 26-28).
- Flin, R., & Yule, S. (2004). Leadership for safety: industrial experience. *BMJ Quality & Safety*. 134-551.
- Fridayana, Yudiaatmaja. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya. *Undiksha*. 1412-8683.
- Gorys Keraf. (2004). *Diksi dan Gaya Bahasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Grint, K. (2020). Leadership, Management And Command In The Time Of The Coronavirus. *Leadership*. 1742-7150.
- Hakim, C. M. (2006). Ibn Khaldun's thought in microeconomics: Dynamic of labor, demand-supply and prices. In international Conference on Ibn Khaldun, Madrid.
- Haleem, A. (2019). *Memahami al-Qur'an*. (Terjemahan Rofik Suhud) London: Tauris. (Buku asli diterbitkan tahun 1999)
- Hamdani Hamid. (2009). *Pemikiran Modern Dalam Islam*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.

- Hardanti, B. W. (2021). Tiga fase sejarah berdasarkan pemikiran Ibnu Khaldun dalam sejarah Indonesia. *Historiography: Journal of Indonesian History and Education*.1(2), 178-192.
- Hasyim, H. (2010). Watak Peradaban dalam Epistimologi Ibnu Khaldun. *Humaniora*. 2302-9269.
- Hendi Suhendi. (2007). *Fiqih Muamalah*. Jakarta: Rajawali pers.
- Hidayat, Y. (2019). Pendidikan dalam Perspektif Ibnu Khaldun. *Pangandaran: STITNU Al-Farabi*. 2620-8628.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007). The Effects of Leadership on Quality. *Engineering Management Journal*. 10-1080.
- Huda, C. (2013). Pemikiran Ekonomi Bapak Ekonomi Islam; Ibnu Khaldun. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*. 4(1), 103-124.
- Hussien, N. I. B., & Sulaiman, M. (2022). The Role and Contribution of Ibn Khaldun In Islamic Sociology and Human Civilization.
- Ignas Kleden. (2017). *Paradigma Ilmu Pengetahuan dan Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora di Indonesia*. Jakarta: LIPI Press.
- Ikhwan, A. (2016). Leadership In Islamic Education: Study Of Thematic Al-Qur'an And Al-Hadist. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*. 1858-4349.
- Istikomah. (2021). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Jaja Jahari. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Darul Hikam.
- Jamal, M. (2012). Ibn Khaldun's Asabiyah Past and Present. *Pakistan Perspective*, 17(2).
- Josef Riwu. (1986). *Ilmu Sosial Dasar*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Jumat, M. H. (2020). The Doctrine of Wahdatul Wujud: The Issue of Contamination of the Study of Islamic Sufism with Greek Philosophy. *Journal of Social Transformation and Regional Development*. 2682-9142.
- Khaldun, I. (2019). *Mukaddimah Ibnu Khaldun*. (Terjemahan Mastur Ilham) Beirut: Dar Al-Kitabah Al Arabi (Buku asli diterbitkan tahun 2001)
- Khaldun, I. (2021). Politik Diplomasi Masa Revolusi Menuju Pengakuan Kemerdekaan Indonesia (1946-1949). *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Humaniora*. 2579-4728.

- Khalik, A. T. (2012). Filsafat Ibnu Khaldun Dan Soekarno Tentang Masyarakat Madani: Relevansinya Dengan Upaya Mewujudkan Masyarakat Adil Makmur Di Indonesia.
- Khanday, K. A. (2018). IBN Khaldun and Allama Iqbal as Educationists. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research (IJAMSR)*. 2581-4281.
- Khanday, K. A. (2018). Ibn–Khaldun’s perception of education: Pre-conditions and excellence. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research (IJAMSR)*. 2581-4281.
- Koentjaraningrat. (2002). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Komarudin, K. (2022). Pendidikan Perspektif Ibnu Khaldun. *Pandawa*. 23-41.
- Kumar, M. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. 2248-9878.
- Lelo, Sintani. (2022). *Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: Cendikia Mulia Mandiri.
- Lilis Sulastrri. (2014). *Manajemen Sebuah Pengantar: Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik*. Bandung: La Goods Publishing.
- Lubis, P. (2022). 'Ulama And Umara In The Islamic Political System. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*. 1907-4174.
- Mahmud. (2005). *Pemikiran Pendidikan Islam*. Bandung: Sahifa.
- Marce, S., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Administrator Dalam Peningkatan Kompetensi Guru. *Dawuh*. 2252-5483.
- Marlina, L. (2013). Tipe-Tipe Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*. 2443-2512.
- Mas'adah, I. (2021). Kepemimpinan Dalam Pandangan Filsuf Arab (Studi Kitab Muqaddimah Karya Ibnu Khaldun). *Jurnal Ilmiah Ilmu Ushuluddin*. 1412-5188.
- Miriam Budiardjo. (2008). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Moenawar Chalil. (2001). *Kelengkapan Tarikh Nabi Muhammad*. Jakarta: Gema Insani.
- Mohammad Muslih. (2016). *Filsafat Ilmu: Kajian atas Dasar, Paradigma, dan Kerangka Teori Ilmu Pengetahuan*. Yogyakarta: Lesfi.

- Mohammad, Chodry. (2018). Konsep Pendidikan Ibnu Khaldun (Perspektif Sosiologi).
- Muhammad Arifin. (2021). *Teologi Rasional: Perspektif Pemikiran Harun Nasution*. Banda Aceh: Lembaga Kajian Konstitusi Indonesia.
- Muhammad Munadi. (2021). *Manajemen Pendidikan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0*. Jakarta: Kencana.
- Muhammad, Ali. (2020). *Wasathiyah Dalam Al-Qur'an*. (Terjemahan Samson Rahman) Riyadh: Dar Ibnul Jauzi. (Buku asli diterbitkan tahun 2007)
- Munawir Sjadzali. (1993). *Islam dan Tata Negara: Ajaran, Sejarah, dan Pemikiran*. Jakarta: UI-Press.
- Murdiono, M. (2006). Citra Penguasa Ideal dalam Perspektif Politik Ibnu Khaldun dan Relevansinya Bagi Kepemimpinan di Indonesia. *Jurnal Penelitian Humaniora*. 1412-4009.
- Nasahrudin Baidan. (2012). *Metodologi Penafsiran Al-Qur'an*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasharuddin Baidan. (2012). *Tafsir Kontemporer Surat Al-Fatihah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nasrowi, B. M. (2017). Konsep Pendidikan Islam Perspektif Kitab Muqaddimah Ibnu Khaldun. *Studi Arab*, 8(2), 173-184.
- Naz, Humera. (2013). Political Thoughts Of Ibn Khaldun And Machiavelli: A Comparative Study in A Historical Perspective. *Journal of Social Sciences and Humanities*. 201-312.
- Nindie, A. (2021). Leadership Management Of School Principles: A Case Study of Public Elementary Schools in Bogor Regency. *Jurnal Mahasiswa Humanis*. 2774-8863.
- Nisa, K. (2017). Konsep Filsafat Pendidikan Islam Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2503-1481.
- Nizar, S. (2003). Konsep negara dalam pemikiran politik Ibnu Khaldun. *Jurnal Demokrasi*. 2(1).
- Nurcholish Madjid. (1992). *Islam Doktrin dan Peradaban*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1994). *Kontekstualisasi Doktrin Islam dalam Sejarah*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1995). *Islam Agama Kemanusiaan*. Jakarta: Paramadina.

- Nurcholish Madjid. (1995). *Islam Agama Peradaban*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1997). *Bilik-Bilik Pesantren*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1997). *Tradisi Islam: Peran dan Fungsinya dalam Pembangunan di Indonesia*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1998). *Dialog Keterbukaan: Artikulasi nilai Islam dalam Wacana Sosial Politik Kontemporer*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1998). *Islam Kemodernan dan Keindonesiaan*. Jakarta: Mizan.
- Nurcholish Madjid. (1998). *Islam Kerakyatan dan Keindonesiaan*. Bandung: Mizan
- Nurcholish Madjid. (1999). *Cita-Cita Politik Islam: Era Reformasi*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (1999). *Khazanah Intelektual Islam*. Jakarta: Obor.
- Nurcholish Madjid. (2000). *Fatsoen*. Jakarta: Republika.
- Nurcholish Madjid. (2000). *Perjalan Religius Umrah dan Haji*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (2000). *Pesan-Pesan Takwa*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (2000). *Tigapuluh Sajian Ruhani: Renungan di bulan Ramadan*. Jakarta: Mizan.
- Nurcholish Madjid. (2004). *Indonesia Kita*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nurcholish Madjid. (2005). *Pintu-Pintu Menuju Tuhan*. Jakarta:Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (2009). *Cendikiawan dan Religiusitas*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (2009). *Kaki Langit Peradaban Islam*. Jakarta: Paramadina.
- Nurcholish Madjid. (2010). *Masyarakat Religius*. Jakarta: Paramadina.
- Nursyaidah. (2014). Manajemen dan Kepemimpinan. *Darul Ilmi*. 2338-8692.
- Nurul Makin. (1995). *Kapita Selekta Kaligrafi Islam*. Jakarta: Pustaka Panjimas.
- Othman, M. S., Ahmad, A. A. K. S., & Kassim, A. Y. (2017). Konsep Malakah Ibnu Khaldun dalam konteks pengajaran yang menerapkan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT): Ibnu Khaldun concept of Malakah in the teaching context that implementing High Order Thinking Skills (HOTS). *Al-Irsyad: Journal of Islamic and Contemporary Issues*. 2550-1992.

- Otto Syamsuddin. (2016). *Pancasila, Hak Asasi Manusia dan Ketahanan Nasional 2016*. Jakarta: Komisi Nasional Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
- Pramudyo. (2013). Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2252-5483.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Qadir, Heena. (2012). Ibn Khaldun's Concept of Social Change: A Sociological Purview.
- Quraish Shihab. (2020). *Wasathiyah, Wawasan Islam tentang Moderasi Beragama*. Jakarta: Lentera Hati.
- Rachmad Abdullah. (2015). *Gelora Dakwah dan Jihad di Tanah Jawa (1404-1482)*. Sukoharjo: Al Wafi.
- Rhenald Kasali. (2016). *Agility: Bukan Singa yang Mengembik*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Rhenald Kasali. (2017). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Rivayanti, Arafat, Y., & Puspita, Y. (2020). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*. 2775-4537.
- Rizqi, S. K. (2017, November). Solidarty Theory In The Modern Government Development Plan (A Study of The Thought of Ibn Khaldun). In International Conference on Democracy, Accountability and Governance (ICODAG 2017) (pp. 273-277). Atlantis Press.
- Rohmah, S. (2012). Relevansi Konsep Pendidikan Islam Ibnu Khaldun Dengan Pendidikan Modern. *In Forum Tarbiyah*. 6. 10,2.
- Rusyd, I. (2019). *Tahafut At-Tahafut*. (Terjemahan Nasrullah) Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah. (Buku asli diterbitkan tahun 2001)
- Rusyd, I. (2019). *Tahafut At-Tahafut*. (Terjemahan Nasrullah) Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah. (Buku asli diterbitkan tahun 2001)
- Saepudin, J. (2015). Model Pembelajaran Dalam Perspektif Ibnu Khaldun: Resepsi Terhadap Kitab Muqaddimah. *Edukasi*, 13(2), 294724.
- Safar, N. S. M., Yahya, S. A., Usman, I. M. S., & Ismail, A. H. (2018). Ibn Khaldun's Theory, Principles and Concepts on Urban Planning. *Journal of Design+ Built*, 10(1).

- Sahkholid Nasution. (2017). *Pengantar Linguistik Bahasa Arab*. Sidoarjo: Lisan Arabi.
- Saleem, A., Kausar, H., Ali, F., & Mehboob, S. (2021). Influential Thoughts of Muslim Thinkers about the Education System; Imam Ghazali and Ibn-Khaldun. *Perennial Journal Of History*. 2707-6709.
- Saleh, A. M. (2021). The Kharijites from the Caliphate of Umar Ibn Abd al-Aziz to the end of the Umayyad dynasty through the Book of the Lessons by Ibn Khaldun (D: 808 AH/1406 AD). *Journal of Human Sciences*.
- Sanusi, Uwes. (2017). *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan Alternatif Memecahkan Masalah Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sardimi. (2002). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- Sartono Kartodirdjo. (1993). *Pengantar Sejarah Indonesia Baru: 1500-1900*. Jakarta: Gramedia.
- Selamat, K., Handayani, I., & Hanif, A. (2021). The Advantages of Social Solidarity to be an Ideal Leader according to Ibnu Khaldun. *Alfuad: Jurnal Sosial Keagamaan*. 2614-4786.
- Setiawan, H. (2020). Manajemen Kepemimpinan Transformasional. *At-Ta'lim*. 2656-9728.
- Shafiyurrahman. (2014). *Sirah Nabawiyah*. (Terjemahan Abdullah Haidar) Riyadh: Al Maktabah at Tadmuriyah (Buku asli diterbitkan tahun 1999)
- Sirojuddin. (2017). *Pemikiran Politik Islam: Sejarah, Praktik dan Gagasan*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Sitiatava Rizema. (2014). *Prinsip Mengajar Berdasarkan Sifat-sifat Nabi*. Yogyakarta: Diva Press.
- Soyer, M., & Gilbert, P. (2012). Debating the origins of sociology: Ibn Khaldun as a founding father of sociology. *International Journal of Sociological Research*, 5(1-2), 13-30.
- Sulfan, S., & Mukhsin, M. (2021). Filsafat Politik Menurut Ibnu Khaldun. *Jurnal Tana Mana*.2747-1667P.
- Sümer, B. (2012). Ibn Khaldun's asabiyya for social cohesion. *Elektronik Sosial Bilimler Dergisi*. 1304-0278.
- Supriani, Y., Tanjung, R., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. 332-338.

- Sutarto Wijono. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syaiful, Sagala. (2015). Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren. *Tarbiyah*. 0854-2627.
- Syamsu. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: ideas Publishing.
- Syamsuri, S. (2020). Peradaban Infrastruktur Ibnu Khaldun. *Rausyan Fikr: Jurnal Ilmu Studi Ushuluddin Dan Filsafat*, 16(2), 213-241. Effendi, R. (2019). Ilmu Pengetahuan Dan Pembagiannya Menurut Ibn Khaldun. *TAJDID: Jurnal Ilmu Ushuluddin*, 18(2), 177-208.
- Syarif, Z. (2017). Manajemen Kepemimpinan Kiai dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren. *Fikrotuna: Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam*. 2442-2401.
- Syarifah Ida. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Tan Malaka. (2018). *Madilog*. Jakarta: Buku Seru.
- Terry, L. D. (1995). The leadership-management distinction: The domination and displacement of mechanistic and organismic theories. *The Leadership Quarterly*. 515–527.
- Tohar, S. N. A. M., Yacob, S. N. B. M., Latiff, L. A., & Razali, W. M. F. A. W. (2020). Analisis Pandangan Pakar Mengenai Karakteristik ‘Asabiyyah Ibnu Khaldun: Satu Kajian Awal.
- Utsaimin, S. M. (2008). *Mushthalah Al Hadits*. (Terjemahan Ahmad Marzuqi) Kairo: Dar Al Atsar. (Buku asli diterbitkan tahun 2002)
- Utsaimin, S. M. (2008). *Ushul Fiqih*. (Terjemahan Ahmad Marzuqi) Kairo: Darul Aqidah. (Buku asli diterbitkan tahun 2003)
- Utsaimin, S. M. (2008). *Ushul Fiqih*. (Terjemahan Ahmad Marzuqi) Kairo: Darul Aqidah. (Buku asli diterbitkan tahun 2003)
- Wendy Sepmady. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Weshah, G. (2019). The Image of the Jews in the Opinion of Ibn Khaldun through his Book “Al’ibar”. *Arab Impact Factor for Arabic Scientific Journals*. 2090 – 0449.
- William, W., McCartney. (2006). Leadership, management, and derailment. *Leadership & Organization Development Journal*. 0143-7739.

- Wldanium Mukholladun. (2021). Peranan Orang Tua Pada Pendidikan Anak dalam Mempersiapkan Masa Depan (Metode Historis Analisis Pemikiran Ibn Khaldun dalam Kitab Muqaddimah).
- Wulpiah, W. (2016). Pemikiran Ibnu Khaldun Tentang Mekanisme Pasar. *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'ah Dan Perbankan Islam*, 2089-7227.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and Leadership in the Contemporary University. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 315–328.
- Yunahar Ilyas. (2014). *Kuliah Ulumul Qur'an*. Yogyakarta: Itqan Publishing.
- Zahraini. (2010). Tanggung Jawab Keluarga dalam Pendidikan Anak Menurut Ibnu Khaldun.