

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



Dosen Pengampu  
Dr. Edhy Susatya, M.Pd

Progran Pascasarja  
Universitas Ahmad Dahlan  
2019

## **Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Handoko, 2001). Dalam mencapai kinerja maksimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Kepemimpinan adalah kekuatan, semangat, kemampuan yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain yang mengikuti hasil pemikirannya atau mengerjakan apa yang diharapkan sebagaimana yang telah ditentukan.

Pemimpin perlu dilibatkan dalam komunikasi dua arah, sehingga berdampak baik kepada penyaluran aspirasi pegawai, menyediakan dukungan dan dorongan kepada karyawan, memudahkan karyawan berinteraksi dan melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang dan kelompok untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin, 2004). Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih bersikap otokratis, yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanak sesuai yang diinginkannya serta pimpinan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para karyawan maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini, 2002).

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama (Rahman & Prasetya, 2018).

### **A. Kepemimpinan Organisasi Publik**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *Leadership* dan dalam bahasa Arab disebut *Zi'amah* atau *Imamah*. Dalam terminologi yang dikemukakan oleh Marifield dan Hamzah. Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.

Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berikut merupakan definisi dari kepemimpinan, berdasarkan para pakar:

Kepemimpinan merupakan aspek terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Berikut pengertian kepemimpinan menurut para ahli

- a. Kootz & O'donnell (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- b. Georger R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan bersama.
- c. Slamet (2002), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- d. Thoha (1983), kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
- e. Humphil dalam Wahjosumidjo (1987) "Kepemimpinan merupakan langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan masalah yang saling berkaitan".
- f. Young dalam Kartono (2003) "Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus".
- g. Ralph dalam Wahjosumidjo (1987) "Kepemimpinan sebagai kepribadian yang beraksi dalam kondisi-kondisi kelompok. Tidak saja

kepemimpinan itu suatu kepribadian dan suatu gejala kelompok, ia juga merupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontak mental dalam mana seseorang mendominasi orang-orang lain”.

- h. Moejiono (2002). “Kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya”.
- i. Fiedler dalam Thoha (1983) “Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan, meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

## **2. Ciri-ciri Kepemimpinan**

- a. Jarkkovich dalam Mangkunegara (2001)

Menentukan ada delapan ciri-ciri kepemimpinan yaitu:

- 1) Kesehatan yang memadai, kekuatan pribadi dan ketahanan fisik.
- 2) Memahami tugas pokok, komitmen pribadi dan memiliki kepercayaan diri.
- 3) Memiliki perhatian kepada orang lain dan ramah.
- 4) Mampu memengaruhi orang lain untuk menerima putusannya.
- 5) Memahami kewajiban moral dan kejujuran.
- 6) Kemampuan tanggap untuk memahami unsur dari informasi.
- 7) Bersikap kritis.
- 8) Memiliki kesetiaan kepada orang yang bekerja dengannya.

- b. Siagian (1990)

Menyebutkan seorang pemimpin harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
- 2) Berpengetahuan dan berpengalaman luas.

- 3) Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berhasil dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 4) Mengetahui dengan jelas mengenai sifat hakikat dan kompleksitas diri pada
- 5) Tujuan yang hendak dicapai.
- 6) Memiliki stamina dan antusiasme yang besar.
- 7) Gemar dan cepat mengambil putusan.
- 8) Bersikap obyektif.
- 9) Adil dalam memperlakukan bawahan.
- 10) Menguasai prinsip-prinsip kepemimpinan.
- 11) Menguasai teknik berkomunikasi.
- 12) Dapat dan mampu bertindak sebagai penasehat, guru dan kepala bawahannya.

Dari ciri-ciri yang dikemukakan oleh dua ahli di atas, dapat disimpulkan ciri-ciri kepemimpinan adalah kesehatan yang memadai, memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berhasil dan mencapai tujuan yang telah ditentukan, bersikap obyektif dan mengayomi bawahan serta menguasai teknik berkomunikasi dan prinsip kepemimpinan.

### **3. Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Siagian (1990) menyebutkan bahwa tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat digolongkan dalam lima tipe sebagai berikut:

#### **a. Tipe Otokratik**

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- 5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formilnya.
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (menghukum).

#### **b. Tipe Militeristik**

Seorang pemimpin dengan tipe militeristis tak berarti selalu seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan lebih sering menggunakan sistem perintah.
- 2) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- 3) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
- 4) Sukar menerima kritik dari bawahannya.
- 5) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- 6) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.

c. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin bertipe paternalistis memiliki ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- 2) Bersikap terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut mengambil putusan.
- 4) Sering bersikap maha tahu.
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.

d. Tipe Kharismatis

Seorang pemimpin yang bersifat kharismatis memiliki daya tarik yang amat besar. Sulit untuk mengetahui mengapa seorang pemimpin yang kharismatis karena dari mana asalnya kharismatis memang sulit ditelusuri. Sering disebut bahwa pemimpin yang kharismatis diberkahi kekuatan ajaib. Kekayaan, profil dan kesehatan tidak dapat digunakan sebagai kriteria untuk kharisma.

e. Tipe Demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri kepemimpinan berikut:

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia yang termulia.

- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya.
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahannya.
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerja sama tim.
- 5) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih suka daripada dirinya.
- 6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

#### **4. Teori Kepemimpinan**

##### **a. Teori Sifat**

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin harus lebih besar dan cerdas daripada yang dipimpin. Menyadari hal tersebut Davis dalam Thoah (1983) merumuskan empat sifat yang tampaknya berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, sifat tersebut yaitu :

##### **1) Kecerdasan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin lebih memiliki tingkat kecerdasan lebih tinggi daripada yang dipimpin. Dengan demikian, pemimpin tak bisa terlalu melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

##### **2) Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial**

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena memiliki perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia memiliki keinginan menghargai dan dihargai.

##### **3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi**

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja, berusaha mendapatkan penghargaan intrinstik daripada ekstrinstik.

##### **4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan**

Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

##### **b. Teori Kelompok**

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini beranggapan bahwa agar kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Dengan kata lain, para bawahan dapat mempengaruhi pemimpin dengan perilakunya (Thoha,1983).

c. Teori Situasional dan Model Kontingensi

Fiedler dalam Thoha (1983) mengemukakan terdapat dua pengukuran saling bergantian dan ada hubungannya dengan kepemimpinan yaitu :

- 1) Hubungan kemanusiaan yang lunak, dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi.
- 2) Gaya yang berorientasi tugas dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit diskusi.

d. Model Kepemimpinan Kontingensi dari Fiedler

Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam mencapai tujuan,karena pemimpin yang dapat menggerakkan anggota/karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Fred Fiedler dalam Thoha (1983) mengidentifikasi tiga dimensi yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam menggerakkan kinerja anggota/karyawan, yaitu:

- 1) Hubungan pimpinan dan anggota Merupakan suatu bentuk hubungan pimpinan dan anggota yang mencerminkan tingkat keyakinan, tingkat kepercayaan dan penghormatan bawahan terhadap pimpinan serta umpan balik atas penghormatan anggota.
- 2) Derajat dari Struktur Tugas Tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur) dan diharapkan dapat menentukan situasi yang menyenangkan.
- 3) Posisi Kekuasaan Pemimpin yang Dicapai Lewat Otoritas Formal Tingkat pengaruh yang dimiliki pimpinan terhadap variabel kekuasaan seperti: memberikan penugasan, mendisiplinkan, mempromosikan dan

lainnya Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika:

- I. Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi tertinggi).
- II. Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas.
- III. Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Fiedler menyatakan bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang *hard noses* adalah sangat efektif dan ketika situasinya di tengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak sangat efektif.

e. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path Goal Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan yaitu:

- 1) Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

Adapun usaha-usaha yang lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin, yaitu:

- 1) Mengetahui dan menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikendalikan pimpinan.
- 2) Memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam kinerja.
- 3) Membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara pelatihan dan pengarahan.
- 4) Membantu bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya.

- 5) Mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi.
- 6) Menaikkan kesempatan untuk pemuasan bawahan efektivitas kerja.

## **5. Indikator Kepemimpinan**

Dari beberapa teori kepemimpinan di atas, peneliti mengambil indikator yang relevan dengan lokasi penelitian, indikator kepemimpinan tersebut yaitu:

- a. Hubungan pimpinan dan anggota Digunakan untuk mengukur bagaimana hubungan antara Kapolres dengan Anggota dalam bertugas. Hubungan tersebut diukur dengan kepercayaan Kapolres dalam memberikan tugas.
- b. Derajat dari Struktur Tugas Digunakan untuk mengukur apakah Kapolres memberikan tugas kepada Anggota dengan prosedur yang jelas atau tidak
- c. Posisi Kekuasaan Pemimpin yang Dicapai Lewat Otoritas Formal Untuk mengukur apakah Kapolres memberikan tugas sesuai dengan wewenang sehingga tidak saling tumpang tindih dalam bertugas.

## **6. Sifat-Sifat Kepemimpinan**

Menurut George R Terry dalam buku Manajemen sumber daya manusia mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah (Martoyo, 2000);

- a. Energi

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

- b. Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

- c. Motivasi pribadi

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

d. Kemahiran mengadakan komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

e. Kecakapan mengajar

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

f. Kecakapan sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

g. Kemampuan teknis

Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial *skill*nya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih udah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

## 7. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi,

menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu (Effendi, 2011);

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

## **8. Peran Kepemimpinan**

Menurut Burt Nanus yang dikutip lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Jakarta. Seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut (Ardana, Mujiati, dan Agung, 2009).

### **a. Pemberi arah**

Seorang pemimpin diharapkan mampu memberi pengarahan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana efektifitas maupun efisiensi pelaksanaan dalam upaya pencapaian tujuan.

### **b. Agen**

Perubahan Seorang pemimpin sebagai katalisator perubahan pada lingkungan eksternal. Untuk itu, pemimpin harus mampu mengantisipasi perkembangan dunia luar, serta menganalisis implikasinya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal yang utama dan prioritas atas perubahan tersebut, mempromosikan penelitian, serta memberdayakan karyawan menciptakan perubahan-perubahan yang penting.

### **c. Pembicara**

Pemimpin sebagai pembicara ahli, pendengar yang baik, dan penentu visi organisasi merupakan penasihat negosiator organisasi dari pihak luar, agar memperoleh informasi dukungan, ide dan sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

### **d. Pembina**

Pemimpin adalah pembina tim yang memberdayakan individu-individu dalam organisasinya dan mengarahkan perilaku mereka sesuai visi yang

telah dirumuskan. Dengan kata lain ia berperan sebagai mentor, yang menjadikan visi menjadi realitas.

## **9. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati dalam buku Prilaku Organisasi mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

- a. Karakteristik pribadi pemimpin Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.
- b. Kelompok yang dipimpin Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.
- c. Situasi Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat. (Ardana, Mujiati, & Agung, 2008)
- d. Teori kepemimpinan situasional Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia (Rivai, 2003).

## **10. Teori Kelahiran Pemimpin**

Menurut Djanalis Djanaid dalam buku Prilaku Dalam Organisasi mengatakan ada tiga teori tentang lahirnya pemimpin yaitu sebagai berikut (Ardana, Mujiati, & Agung, 2008);

- a. Teori keturunan adalah bahwa pemimpin itu muncul karena sifat yang dibawanya sejak lahir. Ini berarti seseorang akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya.
- b. Teori pengaruh lingkungan adalah teori ini menyebutkan bahwa pemimpin dibentuk karena lingkungan hidupnya bukan karena keturunan. Ini berarti seseorang mampu menjadi pemimpin apabila diberi kesempatan.
- c. Teori kelompok campuran adalah pemimpin itu memiliki bakat sejak lahir kemudian berkembang melalui pendidikan dan pengalaman terutama dalam berinteraksi kepada orang lain.

## **B. Kepemimpinan dalam Islam**

Menurut Didin Hafidudin dan Hendry Tanjung dalam buku Manajemen Syariah Dalam Praktik mengemukakan bahwa kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang sesuai dengan ketentuan Islam, maka harus dipimpin oleh pemimpin yang memiliki sifat amanah untuk mengurus urusan rakyat serta dapat menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan rakyat, selain itu pemimpin juga harus berpikir cara-cara agar organisasi yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran organisasi itu (Hafidhuddin & Tanjung, 2003).

Sedangkan menurut Veithzal Rivai kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan syariat Islam untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Bahtiar & Amar, 2013).

Dari pendapat para tokoh diatas penulis mendefinisikan Kepemimpinan Islam adalah suatu proses mengajak, memotivasi dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan sehingga mampu menciptakan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada anggota yang dipimpinnya dalam proses pelaksanaannya sesuai dengan syariah Islam serta menjadikan Rasulullah sebagai teladan dalam memimpin.

### **1. Kriteria Kepemimpinan Islami**

Menurut Didin Hafidudin dalam buku Manajemen Syariah Dalam Praktik Mengatakan Ada beberapa kriteria pemimpin sukses dalam sebuah organisasi (Hafidhuddin & Tanjung, 2003).

**Pertama**, ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahannya. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinakhodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahannya.

**Kedua** adalah pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya. Di sanalah pentingnya mekanisme *tausiyah*, mekanisme saling mengoreksi dan menasehati.

**Ketiga** adalah pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan *tausiyah* atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah ini ditunjukkan untuk saling bertukar pendapat dan pemikiran. Jika musyawarah berjalan dengan perusahaan dan kehidupan mereka. Dengan musyawarah, ada unsur penghargaan yang tersirat dari seorang pemimpin untuk menerima masukan-masukan dari para karyawan hal ini akan memberi dampak positif bagi berjalannya kepemimpinannya.

## 2. Fungsi Kepemimpinan dalam Islam

Menurut Ahmad Ibrahim dalam buku Manajemen Syariah mengatakan Fungsi atau peranan kepemimpinan Islam jelas berbeda dengan fungsi kepemimpinan pada umumnya, berikut fungsi kepemimpinan dalam Islam adalah (Ibrahim, 2006);

- a. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dalam prinsip keadilan, persamaan, tidak cenderung terhadap kekerasan dan kelembutan, tidak sewenang-wenang dan berbuat aniaya.
- b. Kepemimpinan yang konsen terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliaannya dan menyertakan dalam setiap persoalan krusial, memperlakukan dengan sebaik mungkin.

- c. Kepemimpinan yang konsisten terhadap kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan beban tanggung jawab seorang pemimpin.
- d. Kepemimpinan yang konsisten terhadap tujuan dan memberikan kepuasan kepada bawahan dengan memberikan suri tauladan yang baik, konsisten dan tetap bersemangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan.
- e. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan strategis, konsisten terhadap faktor internal dan eksternal yang melingkupi organisasi dan perusahaan.

### 3. Sifat Kepemimpinan Islam

Menurut Ahmad Ibrahim dalam buku Manajemen Syariah mengatakan bahwa seorang pemimpin yang beriman harus memiliki sifat-sifat yang mulia yang tertanam dalam jiwanya agar dapat menjadi pemimpin yang bisa dijadikan panutan untuk bawahannya, sifat-sifat tersebut antara lain adalah;

#### a. Akidah

Seorang muslim ketika memimpin, ia ingat bahwa Allah swt. Adalah penciptanya. Ia memberikan kepadanya kemampuan-kemampuan untuk memimpin, maka sudah menjadi kewajiban untuk memimpin sesuai dengan perintah penciptanya, menuju tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh-nya sesuai dengan aturan-aturan dan batasan- batasan yang telah digariskan.

#### b. Ketaatan

Mengikuti sejarah hidup Rasulullah saw. Dan selalu berusaha untuk meneladani dan mengikuti beliau dalam semua urusan kehidupan karena itulah jalan untuk mencintai Allah juga karena beliau merupakan suri tauladan yang harus kita lalui.

#### c. Kebersihan hati

Pemimpin harus konsisten dalam setiap tindakannya. Ia merupakan panutan bagi yang lain. Konsisten berarti senantiasa berpegang pada prinsip-prinsip dalam semua keadaan. Konsisten adalah semangat bekerja dan berkorban demi nilai kehidupan.

#### d. Menunjukkan Sebagai Khalifah di bumi

Manusia diciptakan di bumi sebagai khalifah untuk mengatur segala apapun yang ada di bumi. Jika manusia mampu menjalankan itu semua

maka sudah terpenuhi maka sunatullah rasulullah yang menjadikan manusia sebagai pemimpin di bumi dapat benar- benar dijalankan.

### **C. Teladan Kepemimpinan**

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang didasarkan hukum Allah. Oleh karena itu, pemimpin haruslah orang yang paling tahu tentang hukum Ilahi. Setelah para imam tiada, kepemimpinan haruslah dipegang para faqih yang mengerti syarat-syarat syari'at. “ sesungguhnya, dalam Islam figur pemimpin ideal menjadi contoh dan suri tauladan yang baik, bahkan menjadi rahmat bagi alam (*rahmatan lil'alam*) adalah Muhammad Rasulullah SAW.

Menurut Buchari Menurut Sofyan S. Harahap Rasulullah SAW dalam memimpin memiliki beberapa karakter utama yang bisa dijadikan tauladan untuk kepemimpinan saat ini. Beberapa karakter yang dimiliki Rasulullah SAW sebagai pemimpin adalah (Sofyan S. 2011);

#### **1. Siddiq**

Seorang pemimpin yang selalu menyatakan kebenaran, jujur, atau memiliki integritas pribadi yang tinggi.

#### **2. Amanah**

Seorang pemimpin harus dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan selalu dapat menyelesaikan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya secara memuaskan, bahkan melebihi panggilan tugas yang yang diberikan tanpa memikirkan imbalan.

#### **3. Fathanah**

Seorang pemimpin yang profesional serta mengutamakan keahlian ,kecerdasan, kebijaksanaan, kompetensi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

#### **4. Tabligh**

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk dapat menyampaikan, berkomunikasi secara benar, menyampaikan kebenaran, serta mampu mendidik dan mengarahkan orang mematuhi peraturan.

### **D. Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan mengacu pada seseorang yang memimpin sebuah organisasi atau lembaga, dan bukan sekedar memimpin upacara bendera, paduan suara dan sejenisnya (memimpin sesaat).

Berikut ini hal-hal yang patut diperhatikan dalam memimpin suatu organisasi:

- a. Efektivitas kepemimpinan bukan berdasarkan penunjukannya, melainkan penerimaan para anggota terhadap kepemimpinannya.
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- d. Sikap dan perilaku seseorang terbentuk dari pertumbuhan dan perkembangan.
- e. Anggota yang mampu menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi dapat mewujudkan kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi.

### **1. Pentingnya Kepemimpinan dalam Sebuah Organisasi**

Manajemen yang baik oleh manajer yang berpengalaman dapat mensukseskan sebuah bisnis. Namun, keterampilan manajemen dasar tidak cukup untuk mencapai kesuksesan di dunia yang penuh dengan persaingan ini. Dibutuhkan keterampilan kepemimpinan (leadership skill) yang baik dan efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam perusahaan sampai meraih keberhasilan. Manajer biasanya dipahami sebagai pemimpin yang pada kenyataannya tidak semua manajer bisa menjadi pemimpin, meskipun seorang pemimpin merupakan manajer. Oleh karenanya, keterampilan kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

### **2. Ada 3 sebab mengapa seseorang menjadi seorang pemimpin, antara lain yaitu :**

- a) Melalui berbagai persiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.

- b) Memiliki bakat kepemimpinan sejak ia lahir yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman dan sesuai tuntutan lingkungan sekitar.
- c) Untuk persyaratan kepemimpinan yang dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

### **3. Pentingnya Sebuah Kepemimpinan yang Efektif**

#### a) Produktivitas

Sebuah kemampuan dan kemauan dapat menghasilkan prestasi kerja yang efektif dan berdaya guna dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan non-manusia. Dalam kasus ini, seorang atasan berperan untuk memaksimalkan produktivitas pegawai melalui peningkatan kemauan untuk bekerja keras dan berkontribusi secara tepat guna.

#### b) Kepuasan kerja

Memberikan lingkungan kerja yang baik dapat menambah kepuasan kerja pegawai yang bergantung pada perilaku pemimpin terhadap pegawainya. Dengan demikian, atasan harus memastikan bahwa ia bersikap sesuai dengan apa yang bisa diterima oleh bawahannya.

#### c) Kerjasama kelompok

Seorang atasan harus memastikan bahwa bawahannya mengerjakan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya dan saling percaya satu sama lain untuk memajukan organisasi mereka. Pemimpin memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

#### d) Kegiatan yang terorganisir

Seorang pemimpin memastikan segala aktivitas organisasi didelegasikan secara adil dan merata pada pegawainya untuk menghindari bentrokan di lingkungan organisasi.

#### e) Semangat karyawan

Semangat kerja yang tinggi dari seorang pegawai dapat membantu terwujudnya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang bijaksana mampu memberikan hak kepada tiap kelompok dalam hal pemikiran dan perilaku, agar dapat terjalin interaksi yang lebih baik. Lebih lanjut, hubungan yang baik yang difasilitasi antara anggota-anggota kelompok dengan menjaga disiplin dan pengawasan pada karyawan.

#### f) Koordinasi

Mengintegrasikan tujuan pribadi dan tujuan kelompok yang mengikat persamaan dari dua kepentingan. Pemimpin menyimpan informasi yang dibutuhkan kelompok, untuk membuat suatu keputusan umum dalam rangka mengkoordinasi upaya secara keseluruhan.

#### **4. Komponen–Komponen Kempemimpinan dalam Organisasi**

Pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan pengikutnya yang mana ia tidak bekerja sendiri, namun membutuhkan komponen-komponen lain dalam kepemimpinan.

- a) Pemimpin, yaitu orang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi, spirit, karakter, integritas, dan kapabilitas yang tinggi.
- b) Kemampuan menggerakkan, yaitu bagaimana pemimpin menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) Pengikut, yaitu orang-orang yang berada di bawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin.
- d) Tujuan yang baik, yaitu apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.
- e) Organisasi, yaitu wadah atau tempat kepemimpinan berada.

#### **E. Teori Kepemimpinan dalam Organisasi**

Ada beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi:

1. Teori sifat: kecerdasan, inisiatif, keterbukaan dan perasaan humor, antusiasme, kejujuran, simpatik, kepercayaan pada diri sendiri /PD
2. Teori Kelompok (berskala psikologi sosial) : Pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, konsep sosiologi, memperhitungkan dan membantu pengikutnya, pemberian perhatian
3. Teori Situasional dan model kontingensi : Hubungan pemimpin dan struktur fungsi, derajat tugas dan struktur tugas, otorita formal (kontingensi), diterima oleh pengikutnya, tugas dan semua berhubungan dengannya ditentukan dengan secara jelas, penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal
4. Teori jalan-jalan kecil-tujuan: Kepemimpinan direktif, pemimpin mendukung partisipatif, pemimpin berorientasi pada prestasi.

## **F. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi**

Tugas pokok seorang atasan ialah melakukan fungsifungsi manajemen yang terdiri atas: merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Tugas-tugas tersebut dapat terselesaikan dengan menggerakkan orang-orang yang mengikutinya. Seorang pemimpin harus kreatif dan inisiatif serta selalu memperhatikan interaksi manusiawi agar para bawahan mau bekerja dengan baik. Berikut tugas-tugas rinci seorang pemimpin organisasi: pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, tugastugas pokok pemimpin meliputi.

Melaksanakan fungsi managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan:

1. Penyusunan rencana. Penyusunan organisasi pengarah organisasi pengendalian penilaian atau pelaporan
2. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
3. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
4. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
5. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
6. Menyusun fungsi manajemen secara baik
7. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreativitas
8. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar

## **G. Pendekatan-Pendekatan dalam Kepemimpinan**

Terdapat empat pendekatan kepemimpinan yang dijelaskan dalam poin-poin berikut.

### **1. Pendekatan Sifat**

Kesuksesan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh sifat yang dimilikinya sejak lahir.

### **2. Pendekatan Keahlian**

Individu pemimpin merupakan fokus dari pendekatan keahlian dan pendekatan sifat. Namun, jika pendekatan sifat berhubungan dengan karakter pribadi pemimpin yang dibawanya sejak lahir, maka pendekatan keahlian berpusat pada kemahiran dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh seseorang yang ingin menjadi pemimpin. Jika pendekatan sifat mempertanyakan siapa saja yang mampu untuk menjadi pemimpin, maka pendekatan keahlian mempertanyakan apa yang harus diketahui untuk menjadi seorang pemimpin. Kemampuan seseorang untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kompetensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan merupakan pengertian dari pendekatan keahlian.

### **3. Pendekatan Perilaku**

Pendekatan perilaku berdasarkan pada pemikiran bahwa sikap dan gaya kepemimpinan mampu menentukan kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin. Sikap dan gaya kepemimpinan tersebut terlihat dari kehidupannya sehari-hari, cara ia memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

### **4. Pendekatan Situasional**

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi didasarkan pada pendapat tentang kesuksesan kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku pemimpin saja. Setiap organisasi mempunyai karakter khusus dan unik yang bahkan organisasi sejenis pun akan menghadapi isu-isu yang bervariasi karena lingkungan, semangat, watak dan situasi yang berbeda ini harus ditindaklanjuti dengan perilaku kepemimpinan.

Pemimpin merupakan individu yang memimpin orang terpilih sebagai pemimpin. Ia terpilih karena kemampuan kompetitif dan kooperatif dalam kelompoknya. Hal ini sangat penting dalam mengatur atau memanfaatkan sumber-sumber potensial dalam organisasi. Kepemimpinan juga tidak terpisahkan dari istilah kekuasaan yang bersifat dominan. Apabila kekuasaan tidak ada dalam diri seorang pemimpin, maka kurang utuh

kewenangan yang ia berikan. Kekuasaan berhubungan erat dengan kepemimpinan. Dengan memberikan interaksi yang menyeluruh antara kepemimpinan dan kekuasaan. Kekuasaan sangat berperan dalam menentukan nasib umat manusia. Hubungan pemimpin dan kekuasaan adalah ibarat gula dengan manisnya, ibarat garam dengan asinnya. Keduanya tak terpisahkan. Kepemimpinan yang efektif terwujud pada pemimpin yang kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya mencapai prestasi yang memuaskan.

### **C. Kesimpulan**

Berdasarkan dari pembahasan masalah yang telah diuraikan tersebut, maka pada bagian penutup ini dapat ditarik kesimpulan bahwa:

Pemimpin yang baik sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi. Jika dalam suatu organisasi tidak adanya sosok pemimpin yang baik dan benar maka dapat menimbulkan masalah. Terdapat tipe-tipe dalam kepemimpinan diantaranya adalah tipe otokratik, tipe militeristik, tipe paternalistik, tipe kharismatis dan tipe demokratis, Tidak semua tipe kepemimpinan itu baik dan cocok diterapkan pada suatu organisasi tertentu. Selain di tangan anggota, masa depan organisasi bergantung pada pemimpin itu sendiri, dengan begitu maka dapat memajukan organisasi tersebut. Pemimpin yang baik akan menjadi contoh bagi para anggotanya. Selain itu, peran kepemimpinan sangat mendukung tercapinya keberhasilan suatu organisasi. Peran kepemimpinan adalah pemberi arah, agen perubahan, pembicara dan pembina.

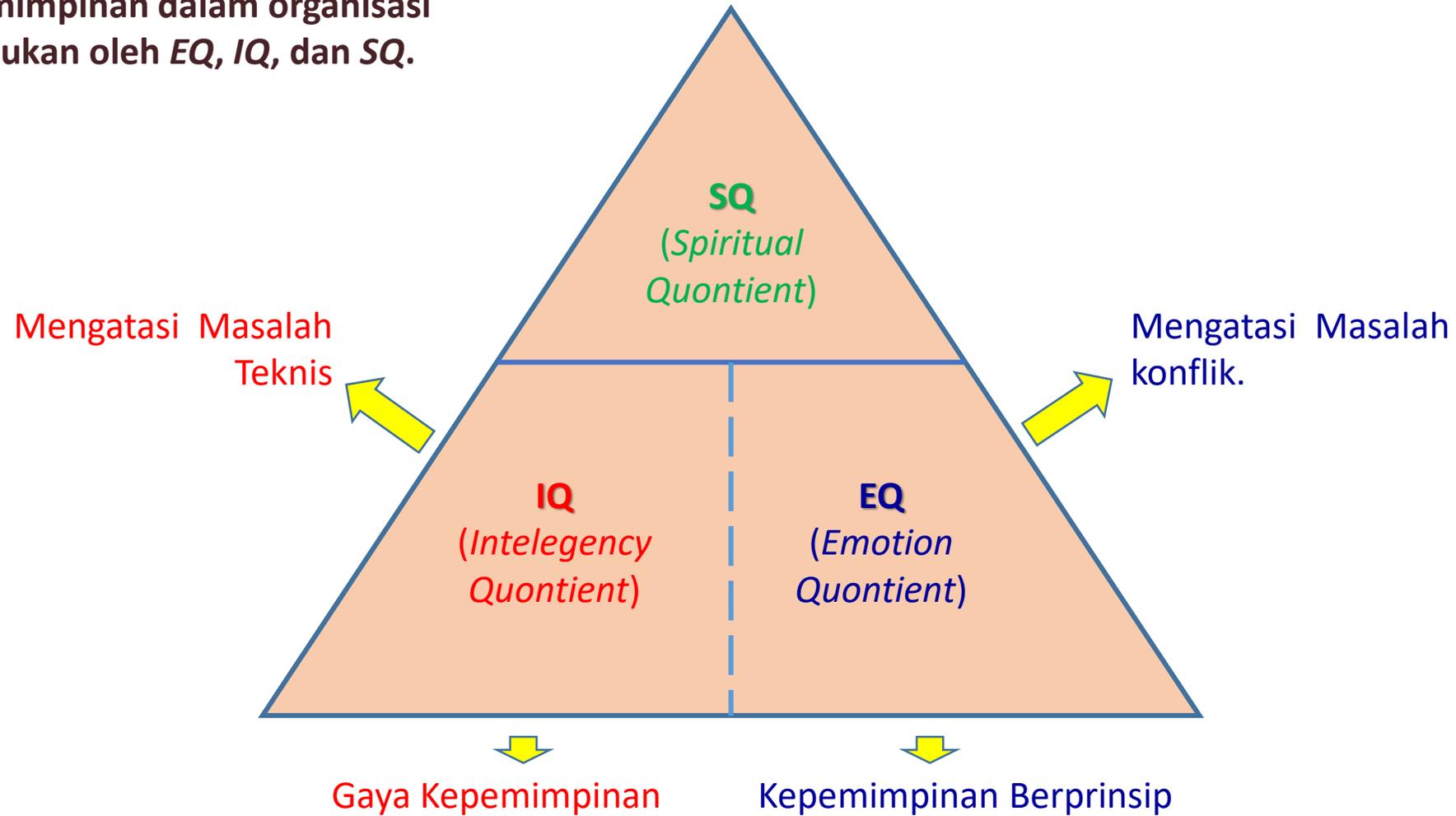
Seorang pemimpin membutuhkan kriteria sehingga dapat menjadi pemimpin yang baik dalam sebuah organisasi. Kriteria pemimpin yang baik adalah keterampilan kepemimpinan (leadership skill) yang baik dan efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam organisasi sampai meraih keberhasilan.



# **KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

Stephen R. Covey (1997)

Kepemimpinan dalam organisasi ditentukan oleh *EQ*, *IQ*, dan *SQ*.



**Gaya  
Kepemimpinan**



**Pendekatan  
Situasional**

**Pendekatan Perilaku  
(*Behavior Theory*)**

**Pendekatan  
Teori Sifat**

**Pendekatan  
Visioner**

## Kepemimpinan Berprinsip



Selalu Belajar

Berorientasi pada Pelanggan

Memancarkan Energi Positif

Mempercayai Orang Lain

Hidup Seimbang

Sinergistik

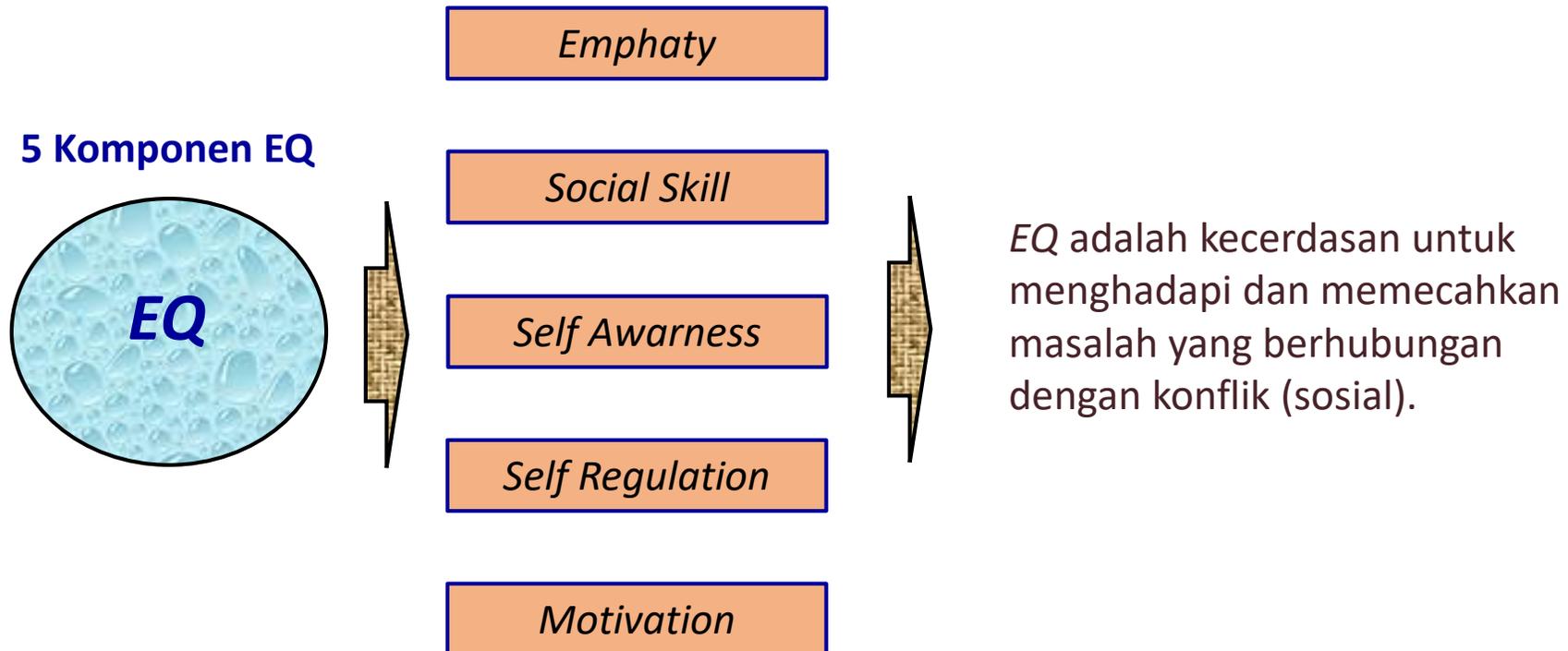
Selalu Berlatih

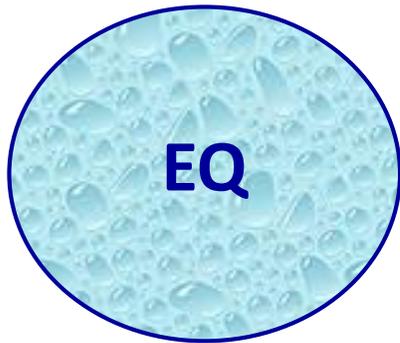
Hidup sebagai Petualangan

## **EQ (Kemampuan Mengendalikan Emosi)**

**Daniel Goleman  
(2002)**

**Dalam konteks kepemimpinan, *Emotional Quotient (EQ)* lebih relevan dibanding *Intelligence Quotient (IQ)***





Ilmu  
EQ



Amarah

Kesedihan

Cinta

Malu

Kenikmatan

Rasa Takut



Pemimpin yang cerdas secara emosi mampu:

1. Menyadari diri sendiri,
2. Mengendalikan diri,
3. Memotivasi dengan efektif,
4. Memiliki kepekaan,
5. Memiliki keterampilan sosial.

Mengerti

Lupa

Kegagalan

Memahami

Pelatihan

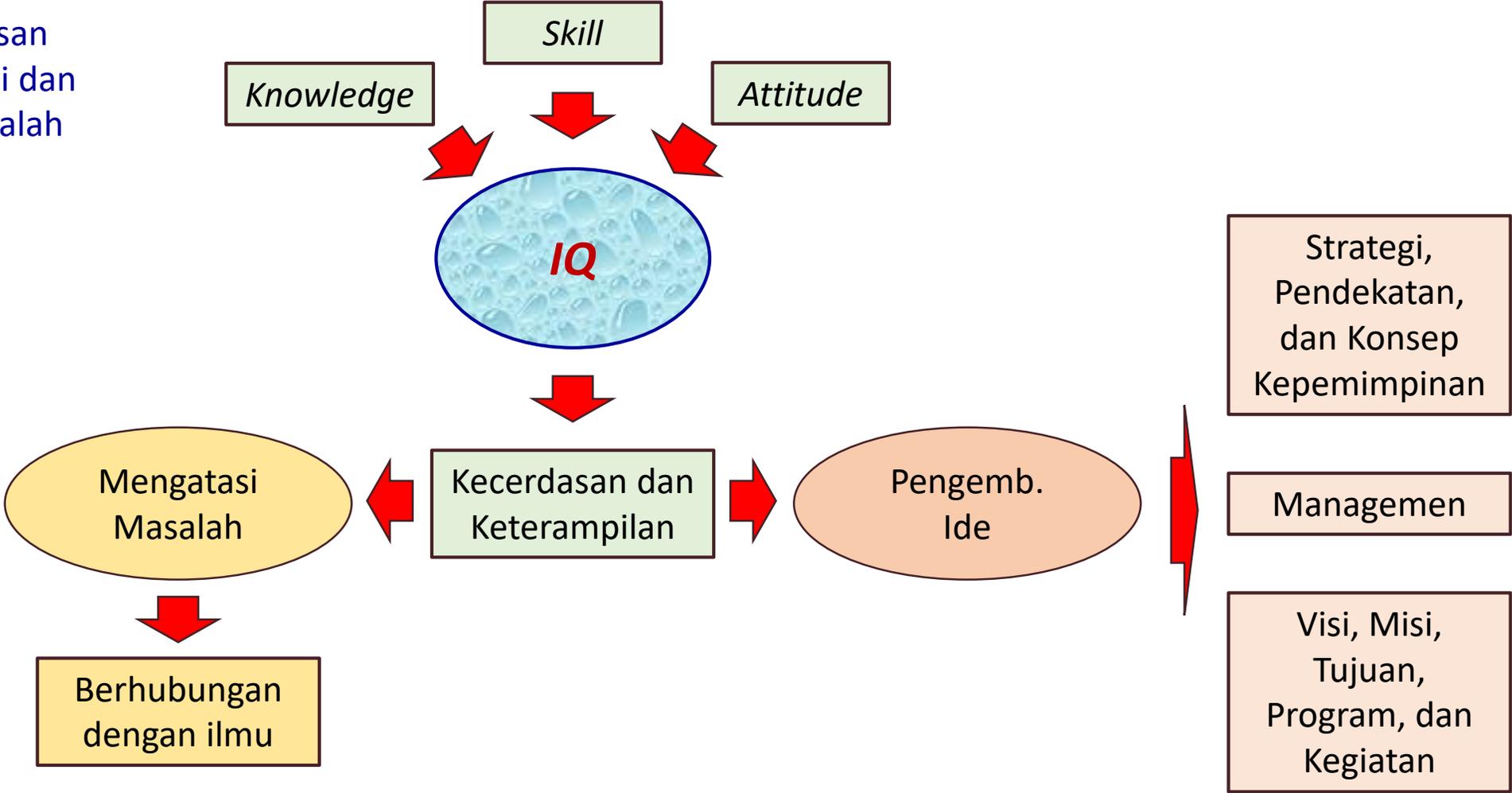
Kebiasaan

Karakter

Keberhasilan

# IQ (Kemampuan Intelektual)

IQ adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan masalah teknis.





Mampu bersikap  
fleksibel,

Tingkat kesadaran  
diri tinggi,

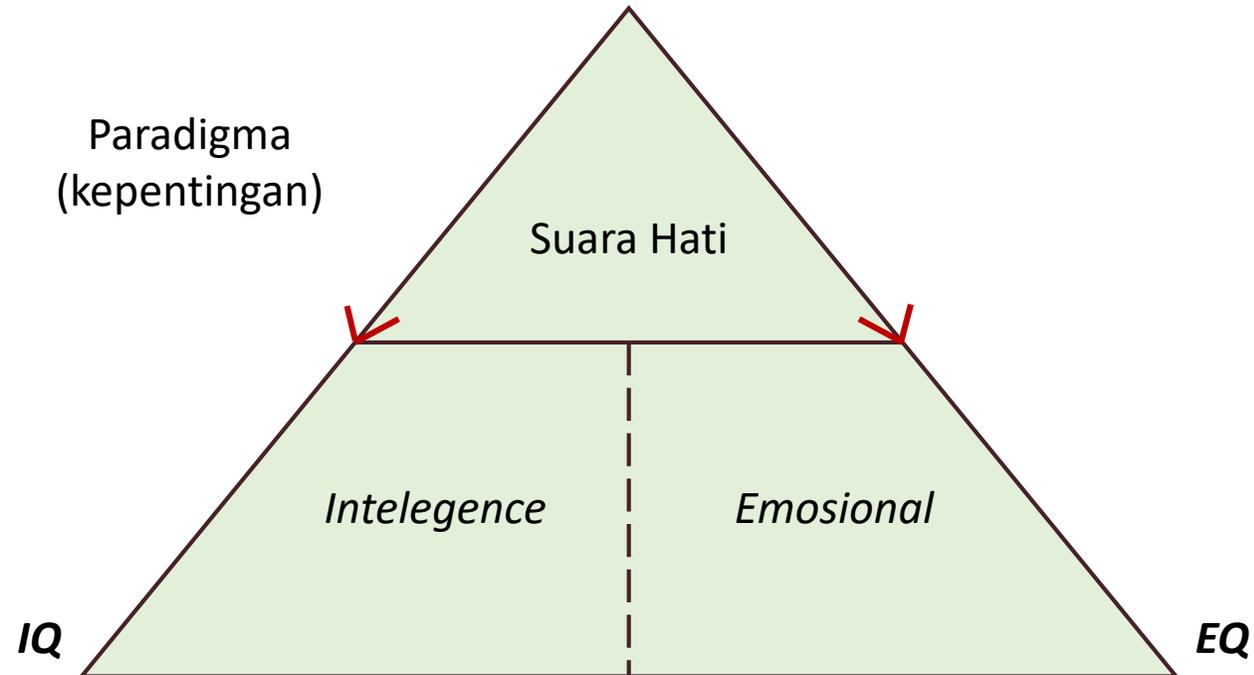
Kemampuan menghadapi dan  
memanfaatkan penderitaan,

Kemampuan menghadapi dan  
melewati rasa sakit,

Kualitas hidup diilhami oleh visi  
dan nilai.

## SQ (Kemampuan Spiritual)

SQ sebagai landasan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif.  
SQ merupakan kecerdasan tertinggi.  
SQ adalah titik kulminasi (*God spot*) kecerdasan.



**SQ** adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai,

adalah kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas,

adalah kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup lebih bermakna dibanding yang lain.

Danah Zahar dan Ian Marshal 2000

**KESIMPULAN**

***IQ EQ SQ***



***KNOWLEDGE***



***SKILL***



## **TUGAS INDIVIDU 2**

**Buatlah makalah tentang IQ, EQ, dan SQ serta contoh implementasi/penerapan dalam organisasi pembelajaran (minimal 4 halaman dengan ketentuan seperti tugas sebelumnya).**

**Sertakan referensi yang diacu.**

**Dikirim ke email: [edhy.susatya@yahoo.com](mailto:edhy.susatya@yahoo.com) paling lambat Jum'at, 10 Desember 2021, jam 22.00 WIB.**