KEPEMIMPINAN DAN FUNGSI INTEGRASI

Sri Praptono

Dosen Administrasi Bisnis

Sri_praptono@yahoo.com

ABSTRAKSI

Berangkat dari sebuah anggapan bahwa pemimpin tidak dilahirkan tetapi diciptakan dengan proses belajar, maka para manajer harus senantiasa belajar seiring dengan kompleksitas perusahaan. Karena tuntutan terhadap seorang pemimpin berbanding lurus dengan perkembangan organisasi di mana dia memimpin.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang aplikabel dalam semua kondisi. Namun demikian bukan berarti tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif. Kunci dari keberhasilan seorang pemimpin adalah kemampuan dia untuk mengenali lingkungan di sekitarnya dan potensi yang dimilikinya. Maka mengenali potensi dan lingkungan adalah langkah tepat menuju pada kepemimpinan yang efektif

Apabila seorang pemimpin mampu menjaga performanya, sebagai implementasi kepemimpinan yang efektif, maka fungsi integrasi dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi bisnis otomatis akan efektif pula. Sehingga kehadirannya bisa mengkombinasikan semua potensi menuju tercapainya tujuan bersama.

Kata kunci : kepemimpinan, integrasi.

PENDAHULUAN

Implementasi Manajemen Sumber Daya manusia tidak berhenti pada fungsi pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi yang adil dan layak kepada karyawan. Tantangan tidak selesai pada rasa puas karyawan karena telah mendapatkan gaji dan berbagai bonus. Tetapi tugas berikutnya yang lebih berat adalah bagaimana manajemen sumber daya manusia mampu mendorong semua karyawan, sebagai asset perusahaan, untuk bekerja sama dan kerja sama. Atau dengan kata lain manajemen harus bisa menyesuaikan dan mempertemukan antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Penyesuaian ini hanya bisa dilakukan dengan cara memahami sifat para karyawan serta melakukan pengelolaan

berbagai perbedaan dengan cara intensif dan efektif. Di sinilah maka fungsi integrasi menjadi hal yang sangat penting dalam keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia.

Upaya untuk mengintegrasikan antara berbagai perbedaan ini bisa dilakukan dengan beberapa pendekatan, salah satunya adalah dengan mengembangkan pola kepemimpinan (*leadership*) yang kuat dan efektif. Mengapa kepemimpinan menjadi aspek penting dalam fungsi integrasi? Karena ruang lingkup kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi orang lain. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, bagaimana para manajer mempengaruhi para karyawan/bawahan sehingga mereka mau mengikuti sebagaimana yang dikehendaki pihak manajer/pimpinan.

Secara hirarkhi organisasi, para manajer terutama mereka yang berada pada posisi Top Management adalah orang-orang yang memegang peranan besar dalam fungsi integrasi ini. Karena secara formal mereka telah mendapatkan legitimasi yang menghasilkan kewenangan dan otorisasi tertentu. Posisinya sangat memungkinkan untuk melakukan penataan-penataan dan pembinaan karyawan, termasuk di dalamnya adalah mempengaruhi mereka, sehingga setiap karyawan mampu memberikan kontribusi maksimal, sekaligus mensosialisasikan tujuan-tujuan dan target-target perusahaan. Dalam posisi seperti inilah maka para manajer memegang peran penting dalam optimalisasi fungsi integrasi perusahaan.

Namun permasalahan yang sering timbul adalah, sejauh mana posisi yang dimiliki oleh para manajer tersebut bisa efektif dalam upaya implementasi fungsi integrasi dalam sebuah perusahaan?

Dalam hal inilah ternyata seorang manajer tidak cukup hanya mengandalkan otoritas jabatan yang dia pegang. Mereka harus menyadari bahwa banyak faktor yang perlu dipecahkan agar posisi kunci yang dia duduki bisa memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan, Salah satu faktor penting untuk mengangkat fungsinya adalah hendaknya para manajer harus mempunyai gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif pada implementasi fungsi integrasi. Dalam konteks inilah maka

pemahaman tentang ruang lingkup kepemimpinan menjadi aspek yang tidak bisa ditinggalkan dari fungsi integrasi..

PEMBAHASAN

Arti dan Fungsi Kepemimpinan

Untuk memperjelas ruang lingkup kepemimpinan, maka banyak para penulis dan akademisi yang memberikan definisi tentang kepemimpinan. Stoner telah mendefinisikan kepemimpinan (*Leadership*) adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. (T. hani Handoko, 295). Dari definisi ini ada implikasi penting yang perlu ditekankan, *pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain, yaitu bawahan dan pengikut. *Kedua*, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota kelompok. *Ketiga*, kepemimpinan adalah memberikan pengarahan kepada bawahan dengan memberikan pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya memberi perintah kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, akan tetapi pemimpin juga harus dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Prof Kimball Young lebih mempertegas arti kepemimpinan (*leadership*) yang berbeda dengan perkepalaan (*headship*). Menurut Prof Kimball, kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, atau bersifat informal. Sedangkan headship atau pemimpin institusional dikaitkan dengan kekuasaan formal yang bisa dioperkan secara cultural. (DR Kartini Kartono, 50)

Adapun aspek kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan posisi sentral di dalam menggerakkan seluruh aktifitas di dalamnya. Karena kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen dan administrasi (DR Kartini Kartono, 12)

Lebih jelas John Kotter dari *Harvard Business School* berpendapat bahwa manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan, sedang kepemimpinan menyangkut mengatasi perubahan

Dengan demikian arah dan inti dari arti kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. (Stephen P. Robbins, 40)

Berangkat dari beberapa definisi ini, maka jelas pula fungsi yang bisa diperankan dari sebuah kepemimpinan, yang pada dasarnya fungsi kepemimpinan adalah fungsi yang bisa diambil dari seorang pemimpin itu sendiri. Dalam hal ini cukup menarik pernyataan yang dikemukakan oleh Daniel Boorstin, seorang pakar manajemen organisasi (majalah *Parade*, 1995) yang mengatakan bahwa, *dunia ini memiliki pemimpin, tetapi mereka berada di bawah bayang-bayang para selebritis. Pemimpin dikenal karena prestasi mereka, sedang selebritis dikenal karena ketenaran mereka. Pemimpin mencerminkan kemungkinan-kemungkinan hakekat manusia, sdang selebritis mencerminkan kemungkinan-kemungkinan pers dan media. Kaum selebritis adalah orang-orang yang membuat berita, tetapi para pemimpin adalah orang –orang yang membuat sejarah.*

Pernyataan ini cukup jelas bagi kita, terlebih bagi para manajer sebuah perusahaan atau lembaga bisnis apapun, bahwa seorang pemimpin dituntut bisa berfungsi sebagai pembuat sejarah dan melakukan kerja yang riil. Seorang pemimpin tidak boleh terhanyut pada ketenaran yang tidak berdampak pada sebuah kinerja.

Di mana para pemimpin itu harus menunjukkan kerja dan fungsinya? Yaitu pada saat dia mampu menyelesaikan tanggung jawabnya secara baik. Berkaitan dengan tanggung jawab seorang pemimpin ini Robert C. Miljus menyebutkan ada beberapa poin adalah: (Heidjrachman, Suad Husnan, 218)

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas keamanan dan sebagainya)
2. Melengkapi para karyawan dengan sumberdana-sumberdana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

3. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka
4. memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan
6. menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif
7. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya
8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Dengan berbagai tanggungjawab ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas bagi para manajer mengenai fungsi apa yang harus diperankan jika dia dipercaya sebagai seorang pemimpin di dalam sebuah lembaga bisnis/perusahaan.

Dengan arahan yang lebih hakiki, Prof sondang telah merinci lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu: (Prof. DR Sondang P. Siagian MPA, 47)

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam waktu pencapaian tujuan
2. Pemimpin merupakan wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungannya dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif
4. Pemimpin adalah mediator yang handal, khususnya dalam hubungannya ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasionall, objektif dan netral.

Dalam tinjauan fungsi integrasi sumber daya manusia sebuah perusahaan, maka fungsi hakiki ini adalah fungsi yang sangat mendasar yang harus bisa dimainkan oleh pemimpin perusahaan. Karena di dalamnya menyangkut aktifitas pengintegrasian sendiri, mediasi dalam mempertemukan berbagai kepentingan di dalam perusahaan serta pemberi solusi dalam kondisi konflik yang mungkin muncul di perusahaan.

Studi Kepemimpinan

Berdasar pada fungsi seorang pemimpin yang begitu vital, baik dalam memberikan kontribusi kepada lingkup internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, maka telah banyak studi yang dilakukan oleh para peneliti dan ilmuwan, yang pada dasarnya ingin merumuskan pemimpin yang ideal dan sosok pemimpin yang efektif. Dengan alur berfikir tentang fungsi kepemimpinan, maka keberhasilan dalam merumuskan seorang pemimpin yang efektif akan berdampak cukup signifikan terhadap perbaikan kinerja perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah tujuan antara yaitu suksesnya manajemen dalam melakukan fungsi integrasi sumber daya manusia.

Dari berbagai tinjauan studi, maka ada tiga klasifikasi besar yang berkaitan dengan pendekatan perumusan model kepemimpinan efektif.

1. Pendekatan Teori sifat (traits Theory)

Pendekatan pertama ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang nampak. Sehingga para teoritis kesifatan ini bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan dari ciri dan sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Studi-studi dilakukan dengan mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin, yaitu dengan cara *pertama*, membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dan sifat-sifat orang yang menjadi pengikut. *Kedua* dengan mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin yang efektif. Sehingga timbul satu anggapan dari para peneliti kesifatan ini bahwa pemimpin adalah dilahirkan, bukan dibuat.

Para peneliti yang masuk klasifikasi kesifatan ini adalah seperti Edwin Ghiselli yang merumuskan sifat kepemimpinan yang efektif dan Keit Davis yang merumuskan empat ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh kesuksesan kepemimpinan organisasi.

Dalam perkembangannya pendekatan ini dirasakan ada keterbatasan-keterbatasan yang menjadikan ketidakpuasan dalam merumuskan sosok pemimpin yang efektif. Diantara keterbatasan itu adalah *pertama*, sangat sulit atau bahkan tidak

ada orang yang mampu mempunyai sekian banyak sifat yang baik yang ada pada diri seseorang. *Kedua*, dalam kenyataannya banyak tokoh dunia yang mempunyai sifat buruk atau dinilai buruk tetapi dia mampu mempengaruhi sekian banyak orang sebagai pengikutnya. *Ketiga*, pendekatan sifat ini hanya melihat seseorang sebagai pemimpin tetapi mengabaikan interaksinya dengan orang yang dipimpin.

Walaupun demikian penelitian tentang kepemimpinan untuk menemukan sifat ideal seorang pemimpin efektif ini terus berjalan. Terbukti sebagaimana yang dilakukan oleh James M Kouzes dan Bary Z Posner dalam bukunya *The Leadership Challenge*, tentang CEO ideal di lima benua pada tahun 1987, 1995 dan 2002 yang kemudian merumuskan seorang CEO ideal sebagai orang yang memiliki karakter; jujur, berfikiran maju, memberi inspirasi, adil, mendukung, berpandangan luas, cerdas, kooperatif, imajinatif dan loyal. (koran Repubika, 6 Juni 2006)

2. Pendekatan Perilaku (Behaviors Theory)

Pendekatan perilaku ini tidak lagi mencoba untuk mencari jawab tentang sifat-sifat seorang pemimpin, akan tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi, dengan apa mereka memotivasi bawahan dan sebagainya. Tidak seperti pendekatan sifat, pendekatan perilaku berpendapat perilaku bisa dipelajari dan bisa dilatih. Maka pendekatan perilaku beranggapan bahwa pemimpin tidak dilahirkan tetapi harus dibuat dan dipersiapkan.

Pada prinsipnya pendekatan ini memusatkan pada dua aspek, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Fungsi-fungsi berarti pemimpin efektif harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas (*Task Related*) dan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (*Group Maintenance*). Sedangkan pada aspek gaya, para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) dan gaya yang berorientasi karyawan (*Employee Oriented*).

Teori-teori yang termasuk pada klasifikasi perilaku ini seperti; teori X dan Y dari Douglas McGregor, studi Michigan dari Rensis Likert, Kisi-kisi Manajerial (*Managerial Grid*) dari Blake dan Mouton dan studi Ohio State.

Namun demikian kesimpulan dari berbagai studi perilaku ini, bahwa kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah tergantung pada beberapa variabel yang saling berhubungan.

3. Pendekatan Situasional-Contingency (Contingency Theory)

Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya mampu menjelaskan kepemimpinan. Dan berdasar pada penelitian terdahulu maka pendekatan situasional-contingency menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada factor-factor seperti, situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variable-variabel lingkungan lainnya.

Namun demikian dalam pendekatan ini bisa disimpulkan bahwa factor yang harus diperhatikan bagi para pemimpin agar efektif adalah, kemampuan dan kualitas pemimpin, kemampuan dan kualitas bawahan dan situasi yang melingkupinya. Dengan pertimbangan beberapa factor tersebut kemudian seorang pemimpin menentukan gaya yang tepat dengan factor-factor itu.

Penelitian yang termasuk pada pendekatan situasional-contingency ini seperti; Rangkaian Kesatuan Kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt, teori contingency dari Fiedler dan teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

4. Beberapa pendekatan Kontemporer

Studi tentang kepemimpinan terus berkelanjutan. Seakan tidak pernah selesai keingintahuan dari pada akademisi, hingga pada satu temuan yang lebih memuaskan. Terbukti setelah ketiga pendekatan ini, selalu muncul temuan-temuan kontemporer yang berusaha melengkapi dari celah-celah yang dirasa masih ada.

Salah satu yang cukup menarik dan penting dalam melengkapi beberapa rumusan terdahulu adalah sebagaimana ditulis oleh Golloman dalam bukunya

Emotional Intelligence. (EI). Dalam pendekatan EI berpendapat bahwa tidak cukup seorang pemimpin hanya mengandalkan kemampuan IQ-nya. EI telah diperlihatkan sebagai hubungan yang positif dengan kinerja jabatan pada semua level. Namun lebih relevan dalam jabatan yang menuju satu derajat tentang interaksi social. Para pemimpin besar menunjukkan EI mereka dengan memperagakan semua komponen kuncinya, yaitu:

1. Kesadaran diri; diperagakan oleh percaya diri, penilaian diri yang realistis dan rasa humor yang mencela diri sendiri
2. Kesadaran diri; Diperagakan oleh sifat yang layak dipercaya dan keterpaduan, senang dengan ambiguitas, dan keterbukaan dengan perubahan
3. Motivasi diri; diperlihatkan oleh dorongan yang kuat untuk mencapai optimisme dan komitmen organisasi yang tinggi
4. Empati; diperlihatkan oleh keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, kepekaan silang budaya dan layanan terhadap klien dan pelanggan
5. Keterampilan sosial; diperlihatkan oleh kemampuan untuk memimpin upaya perubahan, pembujukan dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

Pemimpin Yang efektif

Penelitian dan studi tentang kepemimpinan terus dilakukan dan tidak pernah berhenti. Hal ini membuktikan betapa dinamisnya pembahasan mengenai kepemimpinan sekaligus menegaskan betapa pentingnya sebuah kepemimpinan itu di dalam segala aspek kehidupan. Dalam waktu yang sama betapa sulitnya kita untuk merumuskan sebuah model kepemimpinan yang efektif yang menjadi rujukan pada berbagai periode waktu.

Namun demikian diantara kerumitan itu betapa berharganya sebuah rumusan yang ditulis dalam sebuah buku *Menjadi Pemimpin Yang Efektif dan Berpengaruh* (Jamal Madhi) ; Para pakar manajemen organisasi menyimpulkan- dari hasil riset mereka- tentang kepemimpinan yang sukses:

Pertama dan mendasar adalah bahwa kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai perwujudan dari intelegensia atau kecerdasan. Dalam waktu yang lama konsep kepemimpinan telah diungkapkan. Meskipun pada akhirnya setiap sistem yang berbeda dari masyarakat telah melalui analisis empiris yang ketat, kepemimpinan masih tetap merupakan studi yang secara relatif masih tertinggal sampai sekarang.

Kedua, meskipun kebijaksanaan konvensional cenderung menggolongkan orang-orang yang bekerja dalam sebuah organisasi ke dalam kategori yang berbeda dan terpisah anatara mereka yang bekerja dan mereka yang memimpin, tetapi kita tahu bahwa dalam sebuah organisasi yang sukses, setiap pemimpin bekerja dan setiap karyawan memimpin. Sejarah mendukung kesimpulan ini. Muhammad SAW bekerja sebagai dai, mengajak dan menggerakkan masyarakat, memimpinya membuat perencanaan strategis untuk mendirikan institusi negara, mengelola dan mengembangkan. Thomas Jefferson bekerja sebagai seorang arsitek dan penemu, mendirikan Universitas Virginia dan membuat perencanaan yang paling efektif dalam jamannya dan memimpin negaranya sebagai preside yang ketiga.

Ketika para pakar menganalisis hasil riset mengenai praktek lebih dari 18.000 pemimpin kontemporer di 562 organisasi bisnis, perusahaan layanan kesehatan dan jasa publik di Amerika Serikat, Kanada, Meksiko, dan Asia, muncul 1.029 orang dianggap sebagai para pemimpin otentik- orang-orang yang dikagumi atasan mereka, rekan sejawat mereka dan bawahan mereka sebagai orang yang sangat efektif. Ke 1.029 ini mewakili setiap tingkat kepemimpinan, mulai dari pekerja gudang hingga CEO. Mereka disebut *Workleader* (pemimpin kerja), sebuah istilah yang menggabungkan pekerjaan dan kepemimpinan sedemikian rupa sehingga mencerminkan hakekat yang sesungguhnya kepemimpinan yang efektif.

Ketiga, ada pola lain yang konsisten dalam perilaku pemimpin kerja. Mereka tahu bagaimana mengatakan hal yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang tepat, yang bisa diselesaikan dengan baik, tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang tersedia. Meskipun mereka mengungkapkan diri mereka sendiri melalui tindakan mereka dan dengan demikian

menjadi model peran bagi setiap orang dengan siapa mereka berinteraksi, mereka juga mengungkapkan diri mereka sendiri melalui kata-kata mereka. Mereka telah menguasai seni percakapan. Ketika para pakar meneliti percakapan mereka, ternyata ditemukan bahwa mereka menggunakan skrip yang sama dalam semua komunikasi mereka.

Keempat, Workleading (bekerja sekaligus memimpin) merupakan seni dan ilmu, tetapi berbeda dengan konsep lama bahwa para pemimpin itu dilahirkan bukan dijadikan, setiap orang bisa belajar menjadi pemimpin kerja.

Kelima, mungkin merupakan penemuan penting, apabila pemimpin kerja menguasai delapan peran, mereka akan mencapai apa yang disebut *Synergistic Kick*. Ketika pemimpin kerja menguasai dan memasukkannya ke dalam tujuh reaksi berantai dimana peran satu ditambah tujuh tidak lagi sama dengan delapan, akan menciptakan kondisi pencapaian (hasil) yang jauh melampaui apa yang bisa dibayangkan oleh para individu, tim dan organisasi.

Keenam, disebut dengan *Work Imaging*. Yakni gambaran yang jelas mengenai apa yang secara persis dilakukan oleh para pemimpin kerja dan karyawan mereka setiap hari. Hasil *Work Imaging* mempunyai dua tujuan, *pertama*, Hasil-hasil tersebut memungkinkan pemimpin kerja mampu melakukan penilaian diri yang akurat; *kedua*, hasil-hasil itu memberikan pemahaman yang tepat mengenai bagaimana membantu para karyawan untuk memfokuskan kembali tanggung jawab dan usaha-usaha mereka.

Ketujuh, para pemimpin kerja selalui mematuhi Tujuh Prinsip Petunjuk dalam semua hal yaitu:

1. Jadilah seorang peraih prestasi
2. Jadilah orang yang pragmatis strategis
3. Praktekkan kerendahan hati
4. Jadilah orang yang mempunyai fokus pada konsumen
5. Jadilah orang yang mempunyai komitmen
6. Belajarlah untuk menjadi orang yang optimis

7. Jadilah orang yang mau menerima tanggung jawab.

PENUTUP

Kesimpulan

Seorang pemimpin muncul karena dianggap memiliki kelebihan di dalam komunitasnya. Dengan kelebihan itu para anggota komunitas berharap bisa lebih mudah merealisasikan tujuan-tujuannya. Walaupun mereka berawal dari kepentingan-kepentingan yang berbeda, bahkan kadang saling bertentangan, tetapi dengan keunggulan seorang pemimpin perbedaan dan pertentangan itu bisa sinergis dan memunculkan kekuatan baru. Dalam hal inilah seorang pemimpin mampu mewujudkan fungsi integrasi yang akan menyelamatkan perusahaan.

Tinjauan akademik menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah ilmu yang dinamis. Hal ini sesuai dengan realita di lapangan bahwa kepemimpinan selalu berkembang dengan organisasi yang melingkupinya. Faktor inilah yang menuntut bahwa seorang pemimpin harus terbuka dengan perubahan. Dalam arti bahwa seorang pemimpin tidak boleh puas dengan kondisi sekarang, tetapi harus senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan. Karena kalau hal ini tidak dilakukan, maka keunggulan yang dimiliki suatu saat bukan lagi sebuah keunggulan tetapi bisa jadi menjadi duri bagi komunitasnya. Hingga pada saatnya seorang pemimpin muncul tidak hanya sebagai pemimpin, tetapi muncul sebagai seorang pemimpin yang efektif untuk komunitas dan jamannya.

Saran

Terkait dengan peran kepemimpinan dalam fungsi integrasi sumberdaya manusia, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi para manajer di dalam tingkatannya:

1. Hendaknya para manajer tidak terjebak pada posisi yang telah dimiliki, karena posisi itu tidak bisa menjamin tercapainya fungsi integrasi. Bahkan penyalahgunaan posisi akan kontra produktif bagi kinerja perusahaan. Oleh

karena itu sudah saatnya para manajer mengukuhkan dirinya sebagai seorang pemimpin yang efektif.

2. Berangkat dari sebuah anggapan bahwa pemimpin tidak dilahirkan tetapi diciptakan dengan proses belajar, maka para manajer harus senantiasa belajar seiring dengan kompleksitas perusahaan. Karena tuntutan terhadap seorang pemimpin berbanding lurus dengan perkembangan organisasi di mana dia memimpin.
3. Tidak ada gaya kepemimpinan yang aplikabel dalam semua kondisi. Namun demikian bukan berarti tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif. Kunci dari keberhasilan seorang pemimpin adalah kemampuan dia untuk mengenali lingkungan di sekitarnya dan potensi yang dimilikinya. Maka mengenali potensi dan lingkungan adalah langkah tepat menuju pada kepemimpinan yang efektif
4. Kendala yang sering muncul pada seorang pemimpin adalah egoisme dan keinginan untuk menguasai. Hal ini muncul karena seorang pemimpin identik dengan kelebihan dalam berbagai aspeknya. Namun kelebihan tidak akan berarti banyak tanpa diikuti partisipasi anggotanya. Manajer yang baik adalah mereka yang mau memimpin dengan membuka pintu partisipasi secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

1. Agustian. Ary Ginanjar, 2001. *ASQ, Emotional Spiritual Quotient*. Jakarta: Penerbit Arga.
2. Barthos. Basir. 1999. *Manajemen Sumber Daya manusia, Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : Bumi Aksara.
3. B. Flippo, Edwin, Moh Masud.1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga.
4. Handoko. T. Hani 1984. *Manajemen*. Yogyakarta : BPF.

5. Heidjrachman, Suad Husnan. 1994. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFPE.
6. Kartono. Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
7. Madhi. Jamal. 2001. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh*. . Bandung : Asyasyamil.
8. Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Bandung:Mandar Maju.
9. P. Robbins, Stephen. 2003.*Organizational Behavior*. Jakarta: Indeks.
10. Siagian. Sondang P.1991. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta.
11. Koran Republika edisi 6 Juni 2006.