

Adrie Frans Assa



KEPEMIMPINAN SAINS DAN KONTEMPORER

PENELUSURAN SEBUAH GAGASAN

**KEPEMIMPINAN SAINS DAN KONTEMPORER:
Penelusuran Sebuah Gagasan**

Penulis:

Adrie Frans Assa

Editor:

Wurdianto

Desain cover:

Ferdinandus R Madi

UKR/DA
...press

2018

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN, SAINS DAN KONTEMPORER

Copyright © Universitas Kristen Krida Wacana

Universitas Kristen Krida Wacana
Jl. Tanjung Duren Raya 4
Jakarta 11470
Email : press@ukrida.ac.id

UP: 0008ZZ0019

Penulis : Adrie Frans Assa
Editor : Wurdianto
Desain cover : Ferdinandus R Mardi

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

xiv + 125 hlm; 14,8 cm X 21 cm

ISBN : 978-979-8396-42-7

PENGANTAR PENULIS

Semua orang boleh menjadi pemimpin. Yang membedakan satu pemimpin dengan pemimpin yang lain adalah karakter. Seorang pemimpin yang berkarakter adalah pemimpin yang dalam kepemimpinannya mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan dapat berfungsi sebagai pemimpin. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain merupakan inti dari kepemimpinan. Kemampuan memimpin dan ketaatan pada pemimpin lebih banyak didasarkan pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin itu sendiri.

Seluruh isi dalam buku ini membahas gagasan kepemimpinan yang berkarakter. Gagasan kepemimpinan yang berkarakter berasal dari pemimpin yang transformasional yang diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Gagasan kepemimpinan yang berkarakter mengacu pada sepuluh karakter dasar sebagai orientasi dalam kepemimpinan, yakni pendengar yang baik, berempati, mampu memulihkan, kewaspadaan, persuasif, konseptualisasi, mampu memprediksi, pemuridan, komitmen untuk tumbuh, dan membangun komunitas.

Gagasan kepemimpinan yang berkarakter adalah kepemimpinan transformasional yang disebut sebagai kepemimpinan yang sejati, karena dengan karisma kepemimpinannya seorang pemimpin berusaha memberikan kemampuan yang terbaik untuk melayani yang dipimpin. Pemimpin yang demikian sangatlah sesuai dengan hakikat kepemimpinan Kristiani, yaitu pemimpin yang hadir sebagai pelayan (bdk. Matius 20:28) memberikan pelayanan dalam pengetahuan yang benar, membawa yang dipimpin untuk bertumbuh dalam iman dan berkarakter Kristiani.

Gagasan kepemimpinan yang berkarakter adalah pemimpin yang memiliki tiga (3) kunci menuju pembaruan diri, yakni **kesadaran (*mindfulness*)**, **harapan (*hope*)**, **kepedulian (*compassion*)**, kita memahami apa yang orang lain inginkan dan butuhkan serta selalu termotivasi untuk mengambil tindakan berdasarkan perasaan kita. Menanamkan kapasitas kesadaran, harapan dan kepedulian, serta menciptakan atau mempertahankan resonansi tidak terjadi secara kebetulan tetapi dilakukan dengan penuh kesadaran. Seorang pemimpin yang berkarakter perlu memusatkan diri secara sengaja untuk menciptakan resonansi dalam diri setiap pengikutnya.

Gagasan seorang pemimpin yang berkarakter adalah pemimpin yang tampil sebagai guru bagi para pengikutnya. Guru yang berperan sebagai pemimpin memiliki atribut seperti ini, ia akan selalu ingin memberikan dorongan bagi semua orang yang mereka temui, ilmu yang dimilikinya akan selalu dibagikan untuk setiap orang yang membutuhkan. Dalam konteks lingkungan sekolah setiap hari di dalam kelas bukan hanya memberikan pelajaran dan soal-soal yang sulit kepada yang dipimpin (baca:siswa), lebih dari itu mereka mendorong yang dipimpin untuk lebih bisa dan lebih menghargai makna dari belajar. Gagasan seorang pemimpin yang berkarakter bukan hanya ditujukan bagi Guru atau Dosen, tapi sampai kepada para pemangku jabatan dalam semua organisasi

Akhirnya seorang pemimpin yang berkarakter adalah Pengelolaan Emosi dalam Kepemimpinan Pendidikan (*Getting to the Heart of a Leadership*) dan yang harus memiliki pemahaman yang luas dalam berbagai bidang yang holistik yang dikenal sebagai *liberal arts*.

Dalam penerbitan buku ini, penulis berterima kasih kepada Prof. Dr Kris H.Timotius dan Prof. A. Supratiknya, Ph.D., yang telah memberikan masukannya, Prof. Dr. Ruddy C.Tarumingkeng atas sambutannya, Bapak Eddy Wijanto S.T., M T. dan Bapak Drs. Wurdianto selaku editor, juga Istri bersama keempat anak yang memberikan dukungan moril, serta Ukrida Press yang telah menerbitkan buku ini

Tak ada gading yang tak ada retak. Buku yang sedang dibaca ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca sangat diperlukan oleh penulis. Seluruh isi penulisan dalam buku ini adalah tanggung jawab penulis.

Jakarta, Oktober 2018

Adrie Frans Assa

KATA SAMBUTAN

Kepemimpinan adalah proses yang berlangsung timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya, dimana pemimpin berupaya mempengaruhi pengikutnya agar mereka bertindak dan bekerja untuk pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinya. Kajian kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kajian sejarah para pemimpin, karena kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang hanya dapat dinilai jika proses itu sudah berjalan, bahkan dalam beberapa hal setelah kepemimpinan seseorang berakhir dan dievaluasi.

Selain itu, kepemimpinan merupakan topik yang sangat luas yang dapat dikaji secara intensif dapat pula secara ekstensif, berdasarkan pengetahuan penulis yang diperolehnya dari pengalaman memimpin berbagai organisasi, dapat pula berdasarkan pengetahuan penulis melalui berbagai kajian. Berdasarkan hal tersebut, dalam buku ini Sdr. Dr Adrie Frans Assa menuangkan konsep-konsep pemikirannya mengenai kepemimpinan disertai contoh, berbagai saran serta fenomena menarik yang menginspirasi.

Karena implementasi kepemimpinan meliputi berbagai jenis organisasi seperti pemerintahan, perusahaan, keagamaan, pendidikan, dan berbagai lembaga nirlaba maka corak kepemimpinan berbeda-beda pula dalam setiap organisasi sesuai dengan tujuannya.

Diharapkan, terbitnya buku ini akan memperkaya kasanah pengetahuan tentang kepemimpinan, dan bermanfaat bagi mereka ingin menambah wawasannya dalam ihwal kepemimpinan.

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Guru Besar Manajemen
Universitas Kristen Krida Wacana

DAFTAR ISI

Pengantar Penulis	
Kata Sambutan	
Daftar Isi	
BAB I	Kepemimpinan, Sains dan Kontemporer : Sebuah Orientasi Umum
2.1	Pendahuluan
2.2	Berkomunikasi
Bab II	Kepemimpinan yang melayani
2.1	Pendahuluan
2.2	Teori
2.3	Aplikasi dan Refleksi
2.4	Kesimpulan
Bab III	Gaya Kepemimpinan Transformasional
3.1	Pendahuluan
3.2	Pembahasan Masalah
3.3	Model Kepemimpinan " <i>Full Range</i> " dari Bass
3.4	Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Organisasi
3.5	Kepemimpinan Transformasional dari Pria dan Wanita
3.6	Karakteristik; Kelebihan dan Kekurangan Transformasional vs Transaksional
3.7	Kesimpulan
Bab IV	Kepemimpinan Resonan
4.1	Pendahuluan
4.2	Resonansi Atau Disonansi: Pilihan yang Harus Diambil Seorang Pemimpin
4.3	Mengapa Perilaku Resonansi Sangat Sukar?
4.4	Kecerdasan Emosional: Sebuah Awal Mula yang Baik
4.5	Menumbuhkan budaya kepedulian

Bab V	Getting to Heart of Leadership
	5.1 Getting to the Heart of Leadership
	5.2 Perspektif tentang Emosi dan Kepemimpinan ...
Bab VI	Teacher Leadership
	6.1 Pendahuluan
	6.2 Kepemimpinan Guru
Bab VII	Pengelolaan Emosi dalam Kepemimpinan Pendidikan (<i>Getting to the Heart of a Leadership</i>)
	7.1 Mengapa emosi sangat penting dalam kepemimpinan pendidikan?
	7.2 Komponen Kecerdasan Emosional
	7.3 Langkah-langkah Membangun Kecerdasan Emosional
	7.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Pendidikan
Bab VIII	Kepemimpinan dan Liberal Arts
	8.1 Hubungan Antara Kepemimpinan dan Liberal Arts
	8.2 Implementasi Studi Kepemimpinan dalam Liberal Arts
Bab IX	Guru: Pemimpin Visioner yang Melegenda
	9.1 Pendahuluan
	9.2 Pembahasan Masalah
	9.3 Guru sebagai Pemimpin yang Visioner
Bab X	Gaya-gaya Kepemimpinan
	10.1 Otokrasi (<i>Autocrat</i>)
	10.2 Otokrasi yang Disempurnakan (<i>Benevolent Autocrat</i>)
	10.3 Birokrat (<i>Bureaucrat</i>)
	10.4 Pelindung dan Penyelamat (<i>Missionary</i>)
	10.5 Memajukan dan Mengembangkan Organisasi (<i>Developer</i>)
	10.6 Eksekutif (Pelaksana)
	10.7 Kompromi (<i>Compromiser</i>)
	10.8 Pembelot (<i>Deserter</i>)

Bab XI	Tipe-tipe Kepemimpinan
11.1	Tipe Kepemimpinan Otoriter
11.2	Kepemimpinan Bebas (<i>Laisser Faire</i>)
11.3	Tipe Kepemimpinan Demokratis
Bab XII	Tipe-tipe Kepemimpinan Pelengkap
12.1	Tipe Kepemimpinan Karismatik
12.2	Tipe Kepemimpinan Simbol
12.3	Tipe Pengayom (<i>Headmanship</i>)
12.4	Tipe Pemimpin Ahli (<i>Expert</i>)
12.5	Tipe Kepemimpinan Organisasi dan Adminis- trasi
12.6	Eksekutif (Pelaksana)
Bab XIII	Proses Kaderisasi
13.1	Tujuan Kaderisasi
13.2	Kaderisasi Informal
13.3	Kaderisasi Formal
Bab XIV	Kepemimpinan: Dinamika Kehidupan
14.1	Hubungan manusiawi dalam kepemimpinan ...
14.2	Proses pengambilan keputusan.....
14.3	Pengendalian dalam proses kepemimpinan ...
Bab XV	Kepemimpinan: Suatu Pemahaman
15.1	Kepemimpinan dalam konteks struktural
15.2	Kepemimpinan dalam konteks non-struktural...
15.3	Penutup.....

BAB I

KEPEMIMPINAN SAINS DAN KONTEMPORER: SEBUAH ORIENTASI UMUM

Kepemimpinan tidaklah melihat usia, misalnya ketika kita melihat di dalam sebuah video bagaimana seorang anak bisa menjadi motor penggerak, berperan sebagai pemimpin di saat terjadi kekacauan pohon tumbang. Jadi siapapun kita, berapapun usia kita untuk menjadi pemimpin tidak menjadi masalah, seorang pemimpin adalah seorang penggerak.

Di dalam dunia sains, seperti kita ketahui, semua benda dibentuk oleh atom atau partikel terkecil, artinya setiap manusia berperan penting, sama seperti partikel yang bekerja, dimana atom dibentuk oleh elektron dan proton, serta neutron. Proses pengembangan kepemimpinan pernah dimulai dengan teori Newton, dimana teori Newton menyatakan bahwa:

1. Sebuah benda akan tetap diam apabila tidak ada gaya yang bekerja
2. Massa dan akselerasi sangat berpengaruh terhadap gaya
3. Adanya aksi dan reaksi

Berdasarkan hukum Newton yang berlaku, kepemimpinan digambarkan sebagai hirarki, dimana manusia dianggap tidak akan bekerja apabila pemimpin di atasnya tidak bekerja dan selalu ada hukum timbal balik, artinya apabila seorang pemimpin bekerja keras, maka bawahan akan ikut bekerja keras.

Organisasi Newton yang hirarkis dan birokratis tidak tepat lagi digunakan pada era saat ini dimana lingkungannya berubah dengan cepat, ketidakpastian yang semakin tinggi, dan tuntutan akan pelayanan prima yang semakin besar dari kepemimpinan. Oleh karena itu, muncul teori kepemimpinan yang baru, yaitu teori Kuantum dimana digambarkan bahwa organisasi meniru alam sebagai metafora. Organisasi Kuantum menekankan pada daya tanggap, adaptasi, dan daya cipta karena sifat keterbukaannya pada lingkungan, sehingga model ini dianggap sesuai menjawab

tantangan kontemporer. Organisasi Kuantum meniru sistem-sistem kehidupan yang dalam kekacauan (*chaos*) dan titik kritis memilikondisi aki keluwesan dan potensi yang besar untuk memunculkan sesuatu yang baru dan kreatif. Di dalam Teori Kuantum juga terdapat *chaos theory*, yaitu fenomena tingkah laku yang sangat kompleks, tidak beraturan, dan acak di dalam sebuah sistem yang deterministik yang tidak dapat diprediksi dimana ia akan ditemukan di tempat berikutnya. Keadaannya selalu berkembang seiring waktu, yang mungkin memperlihatkan dinamika yang sangat peka terhadap walnya (*Butterfly Effect*).

Dalam situasi saat ini kepemimpinan yang lebih dinamis. Seperti pepatah yang mengatakan "*You can not control chaos from the top*", artinya untuk saat ini seorang pemimpin tidak bisa memimpin mengikuti kemauannya secara otoriter, tidak bisa melihat masalah yang dialami orang dan mencoba menyelesaikannya melalui pandangannya. Dalam organisasi kuantum, informasi adalah sumber utama untuk mewujudkan suatu bentuk yang nyata dan memungkinkan setiap bagian untuk tumbuh dan bertindak sendiri tanpa dikontrol. Model kepemimpinan yang saat ini terlihat sangat cocok adalah *quantum leadership*. Konsep kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat melihat, bermimpi, mengubah, serta menggerakkan, resources ke arah tujuan yang telah direncanakan.

1.1 Kepemimpinan kontemporer

- Menurut KBBI kontemporer adalah pada waktu yang sama, masa kini, dewasa ini.
- Kepemimpinan yang menekankan pemimpin sebagai pembentuk makna atau menggunakan kata-kata, gagasan dan kehadiran fisik untuk mengendalikan bawahannya

Teori kepemimpinan kontemporer :

Kepemimpinan Karismatik : Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan yang luar biasa

- **Kepemimpinan Transformasional :** Pemimpin yang menginspirasi pengikutnya dan mampu membawa dampak mendalam bagi para pengikutnya

- **Kepemimpinan Transaksional** : Pemimpin yang memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan
- **Kepemimpinan Visioner** : Kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistik

Karakteristik dari kepemimpinan karismatik

- Vision and articulation.*** Mempunyai visi, dinyatakan sebagai tujuan yang ideal, yang memproses masa depan lebih baik dari pada status quo, dan dapat mengklarifikasi pentingnya visi dalam terminologi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- Personal risk.*** Ingin mengambil risiko personal tinggi, menderita biaya tinggi, dan terikat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi.
- Environmental Sensitivity.*** Dapat membuat pengukuran realistik atas hambatan lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan.
- Sensitivity to follower needs.*** Pengertian terhadap kemampuan dan tanggapan orang lain terhadap kebutuhan dan perasaan.
- Unconventional behavior.*** Terikat dalam perilaku yang dirasakan sebagai hal yang baru dan berlawanan terhadap norma.

Karakteristik dari kepemimpinan transaksional

- Contigent Reward.*** Kontrak pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, serta mengenal penyelesaian.
- Management by exception (Active).*** Mengamati dan mencari deviasi dari aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif
- Management by exception (Passive).*** Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai
- Laissez-Faire.*** Melepaskan tanggung jawab, menghindari terbuatnya keputusan.

Karakter kepemimpinan Transformasional

- a. ***Inspirational Motivation***, menyangkut penciptaan visi misi yang menarik, serta rasa optimisme
- b. ***Idealized Influence***, merupakan perilaku seperti pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi contoh peran dan menunjukkan etika yang baik
- c. ***Individualized Consideration***, memberikan dukungan, dorongan, serta coaching pada pekerja.
- d. ***Intellectual Stimulation***, menyangkut perilaku yang mendorong

Karakter kepemimpinan visioner

- a. Kemampuan menjelaskan visi kepada lainnya atau rekan kerja
- b. Menyatakan visi melalui tindakan
Seorang pemimpin yang visioner akan melakukan tindakan secara langsung untuk menunjukkan visinya kepada orang lain
- c. Memperluas visi pada konteks kepemimpinan yang berbeda

Peran kepemimpinan kontemporer

- a. Bersedia memimpin tim
- b. Bisa melakukan *mentoring* kepada rekan kerja
- c. Mampu memimpin diri sendiri

Seorang akan disebut pemimpin apabila bisa memimpin dirinya terlebih dahulu, sehingga menyebarkan kepemimpinannya kepada orang lain.

Kepercayaan dari kepemimpinan kontemporer :

- Integritas : merujuk pada kejujuran dan kebenaran
- Kompetensi : mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis interpersonal
- Konsistensi : terkait dengan kehandalan dalam menangani situasi
- Loyalitas : keinginan melindungi orang lain (biasanya atasan)
- Keterbukaan : kejujuran terhadap orang lain

1.2 Berkomunikasi

Pemimpin berbicara layaknya pemimpin. Mereka semua tidak berbicara dengan cara yang sama, tetapi semua pemimpin memiliki keahlian berkomunikasi tertentu yang membedakan mereka dengan anggota tim lainnya. Mereka mampu mengkomunikasikan kompetensi mereka dengan cara yang sangat efektif. Ketika pemimpin yang baik bicara, anak buah mengerti apa yang dia katakan dan bersiap menindaklanjuti idenya.

Orang yang mampu mengekspresikan dirinya sendiri semakin jarang ditemui sehingga kemahiran berkomunikasi yang baik menjadi semakin berharga. Anda tidak hanya dievaluasi dari apa yang Anda katakan, tapi juga bagaimana Anda mengatakannya. Ketika memimpin suatu rapat, misalnya, Anda harus mampu mempresentasikan ide Anda dengan jelas dan tepat pada kesempatan pertama. Lebih jauh lagi, waspadalah bahwa selain isi presentasi Anda, diri Anda sendiri juga merupakan pesan. Jika anggota tim meninggalkan rapat dengan kesan positif terhadap Anda sebagai manusia, hal itu akan memperkokoh informasi yang Anda sampaikan, terutama jika Anda melakukannya dengan cara yang sangat luar biasa.

Kadang kala ada manfaatnya menganggap komunikasi sebagai permainan. Agar berhasil di dalam permainan apa pun, Anda pertama-tama harus belajar cara memainkannya. Dengan kata lain, apa aturannya?

Aturan berkomunikasi yang baik sangat mirip dengan aturan mengemudi yang baik. Pertama dan yang terutama adalah masalah siapa yang berada di belakang kemudi. Jika Anda berbicara sendiri di depan sekelompok orang, itu seolah Anda berada di belakang kemudi mobil yang penuh dengan orang, atau bahkan sebuah bus. Andalah satu-satunya orang yang kakinya menginjak pedal gas atau rem. Andalah yang memegang tanggung jawab sementara tidak banyak yang bisa dilakukan para penumpang Anda. Meski demikian, Anda bisa membuat perjalanan itu menyenangkan mungkin. Jadi jangan mengemudi terlalu cepat atau

terlalu lambat. Jangan membuat perjalanan menjadi lebih lama daripada yang seharusnya. Jika Anda memutuskan mengambil rute dengan pemandangan indah, pastikan pemandangannya benar-benar indah!

Percakapan satu-lawan-satu lebih mirip mengemudi melewati kota sendirian di dalam mobil Anda. Para pengemudi lainnya seperti mitra dalam berbincang-bincang. Anda harus waspada akan kehadiran dan kebutuhan mereka seperti halnya Anda waspada akan kebutuhan Anda sendiri. Anda harus berhenti di rambu bertanda stop dan mengalah bilamana diperlukan. Anda tidak bisa bertindak seakan tidak ada orang lain di situ. Orang yang berbicara tanpa henti itu seperti mengebut sekaligus mendominasi jalanan. Tetapi, berjalan terlalu pelan juga tidak baik. Mengemudi dengan aman dan berbicara secara efektif membutuhkan kombinasi kesadaran akan diri sendiri dan tenggang rasa terhadap orang lain di sekitar Anda. Sayangnya, orang tidak membutuhkan surat izin untuk berbicara.

Setelah mengetahui aturan berkomunikasi secara verbal dan mulai mematumhinya, Anda harus menggali tiga sumber daya dasar agar menjadi benar-benar cakap. Hal ini bukan sekadar teknik berorasi yang baik, melainkan merupakan prinsip dasar pembentukan karakter, dan pondasi yang mendasari segala perkataan Anda.

Prinsip pertama adalah kompetensi. Pemimpin yang benar-benar kompeten harus mampu secara harafiah melakukan semua pekerjaan di dalam suatu organisasi. Anda tidak bisa hanya menjadi ahli di bidang penjualan, tapi juga harus tahu tentang bidang keuangan, operasional, dan lainnya. Tidak ada yang lebih memalukan dibandingkan dengan kepala perusahaan otomotif yang tidak tahu cara memeriksa mobil, atau eksekutif perusahaan peranti lunak yang tidak bisa mengirim lampiran melalui surel.

Prinsip kedua adalah kejelasan. Sebelum Anda bisa mengkomunikasikan visi Anda, hal itu sudah harus terbentuk dengan sangat jelas di benak Anda. Pemimpin yang kuat memiliki visi yang jelas tentang arah perusahaan dan industri mereka. Bahkan dalam skala yang lebih besar lagi, mereka mampu melihat arah ekonomi secara keseluruhan dan mengarahkan perusahaannya ke sana.

Dengan kata lain, menciptakan visi dan arah bagi suatu organisasi tidak dilakukan dalam keadaan vakum. Pemimpin harus menguasai kecenderungan yang terjadi pada masa lalu, situasi saat ini, dan masa depan yang kemungkinan besar akan mereka hadapi.

Setelah prinsip kompetensi dan kejelasan berada pada tempatnya, proses komunikasi yang sesungguhnya bisa berjalan. Seringkali ide dan visi seorang pemimpin terkesan baru, jelas tapi rumit, dan tidak harus mudah dikomunikasikan. Meski demikian, jika seorang pemimpin dari perusahaannya ingin meraih kesuksesan, dia harus belajar menyampaikan visi tersebut.

Kompetensi, kejelasan, dan komunikasi. Pemimpin berbakat secara alamiah sudah menguasai ketiga hal ini. Pemimpin kurang berbakat juga bisa menguasai semua melalui kerja keras dan pengalaman. Intinya pemimpin tahu cara memindahkan apa yang ada di dalam kepala (dan hati) mereka ke kepala setiap anggota timnya.

BAB II

KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI

2.1 Pendahuluan

Akhir-akhir ini sedang 'tren' mencari pemimpin yang melayani dimanapun. Sudah bukan zamannya lagi, pemimpin harus bertingkah seperti bos yang berada di atas dan menyuruh bawahannya. Sebut saja Presiden Indonesia, Joko Widodo atau mantan Gubernur Jakarta, Basuki Tjahaja Purnama. Mereka adalah contoh dua pemimpin yang melayani. Apa yang dimaksud dengan pemimpin yang melayani ketika kita mengatakan bahwa seorang pemimpin hendaknya menjadi seorang pemimpin yang melayani? Apakah itu berarti dia adalah seorang pelayan atau pembantu rumah tangga yang selalu melakukan apapun untuk menyenangkan tuannya/atasannya? Bukan. Seorang pemimpin yang melayani bukan demikian halnya.

Seorang pemimpin yang melayani adalah seseorang yang dengan sungguh-sungguh melakukan yang terbaik untuk karyawannya atau koleganya di pekerjaan. Lawan dari seorang pemimpin yang melayani adalah seorang bos atau pemimpin yang otoriter. Seorang pemimpin yang otoriter mungkin berada di atas, sementara anak buahnya lelah bekerja untuk dia. Sebaliknya, seorang pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang sama-sama bekerja dengan anak buahnya untuk kemajuan bersama. Kalaupun ada yang harus menderita atau bekerja lebih keras adalah pemimpinnya, bukan karyawannya. Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang ideal yang didambakan setiap orang, dan harus dimiliki oleh setiap perusahaan yang mau membangun diri dan masyarakat menjadi lebih baik.

"Good leaders must first become good servants." - Robert Greenleaf.

Tulisan ini akan membahas tentang kepemimpinan yang melayani: sejarah, karakteristik, contoh pemimpin yang melayani dan aplikasinya, baik di bidang agama maupun pendidikan, tempat kerja, yang tentunya akan diakhiri dengan sebuah refleksi pribadi lewat pandangan Kristiani.

2.2 Teori

Robert Greenleaf merupakan pencetus ide pertama kali tentang konsep kepemimpinan yang melayani di tahun 1970-an. Greenleaf menginginkan masyarakat yang peduli satu sama lain.

Awalnya, Greenleaf melihat sosok ayahnya yang bekerja di perusahaan telekomunikasi Amerika AT&T dan beliau melihat di perusahaan tersebut, pegawainya saling menghargai, mendukung satu sama lain, dan pada saat yang bersamaan juga mendapat keuntungan yang memajukan perusahaan tanpa 'menyusahkan' pegawainya saja. Semua pekerja dari tingkat bawah sampai atas sama-sama bekerja keras.

Selain itu, Greenleaf juga terinspirasi ketika membaca tulisan E. B White dan membaca novel tulisan Hesse yang menampilkan sesosok tokoh bernama Leo yang memiliki hati seorang yang melayani. Robert Greenleaf mulai memperkenalkan konsep ini ke dalam perusahaan dan benar-benar bisa mengubah kehidupan bukan hanya perusahaan, namun juga setiap karyawan di dalamnya.

Jadi, apa sebenarnya kepemimpinan yang melayani?

Kepemimpinan yang melayani adalah sebuah tipe kepemimpinan yang sangat penting bagi sebuah organisasi karena membangkitkan, menarik, dan mengembangkan hati, jiwa dan raga dari setiap pegawainya. Jadi, seorang pemimpin yang melayani tidak hanya bicara kemajuan perusahaannya dan seberapa besar keuntungan yang didapat, melainkan kepemimpinan yang melayani membuka peluang untuk belajar, membiarkan pegawai menggunakan kapasitas, kemampuan dan

kreativitasnya untuk melakukan dan menjadi yang terbaik sehingga pada akhirnya mereka akan merasa aman dan nyaman menggunakan ilmu serta kemampuan mereka demi atasan dan perusahaan.

Ada beberapa contoh pemimpin yang melayani, baik di dunia keagamaan maupun di dunia sekular. Sebut saja George Washington yang walaupun adalah seorang presiden, orang nomor satu di negaranya dengan kekuasaan yang begitu besar, namun tidak menggunakan kekuasaannya dengan semena-mena, melainkan dengan penuh kasih melayani dan menggunakannya hanya untuk masyarakat sehingga ia akhirnya mendapat julukan "Bapak Negara". Marthin Luther King, Jr. , William Wilberforce, dan Basuki Tjahaja Purnama adalah contoh pemimpin-pemimpin yang melayani.

Contoh lain yang sangat menginspirasi adalah Lee Lacocca yang merupakan mantan pimpinan Ford Motor. Saat kejatuhannya, Lee mengajak seluruh jajaran manajemen untuk memotong gaji mereka menjadi hanya 10 persen, sementara Lee sendiri hanya menerima 1 dolar setahunnya, berkorban untuk para pegawai, menanggung kerugian bersama jajaran manajemen lainnya. Mereka tidak membiarkan bawahannya menderita. Kalaupun ada orang yang harus menderita, dirugikan, atau bekerja ekstra keras itu adalah sang pemimpin perusahaan.

Di dunia keagamaan, setiap agama pasti memiliki pemimpin yang melayani, contohnya Yesus bagi kaum Kristiani, Nabi Muhammad bagi penganut agama Islam, Siddharta Gautama di agama Budha, bahkan Musa adalah pemimpin yang melayani bagi kaum Yahudi.

Jika diperhatikan dengan seksama, ada dua elemen unik, yang pertama sungguh-sungguh melayani orang lain dan yang ke dua adalah *konsep primus inter pares*, menjadi yang pertama dari yang sederajat. Hal ini artinya, walaupun ada perbedaan tingkatan antara pemimpin dan yang dipimpin, seorang pemimpin yang melayani akan mengerahkan segala kemampuannya, jiwa dan

raganya untuk yang dipimpinnya. Berbeda 180° dengan pemimpin kebanyakan, yang banyak berkorban dan bekerja adalah bawahannya, namun tidak demikian seorang pemimpin yang melayani.

Ada dua tipe pemimpin yang melayani. Ada yang alami atau sejak lahir memang sudah memiliki hati yang melayani dan kualitas kepemimpinan yang patut diteladani, dan melalui pembelajaran dan pengalaman, seperti Robert Greenleaf sendiri.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang melayani, ada beberapa hal yang bisa dilakukan:

- Dukung orang lain. Dukung mereka untuk mengoptimalkan potensinya, supaya mereka percaya diri dan bisa lebih berkembang.
- Selalu lakukan yang terbaik. Apapun yang terjadi, dan bagaimana pun situasi dan kondisinya, selalu lakukan yang terbaik untuk orang lain, dan bukan bagi diri sendiri.
- Terima orang lain apa adanya, dengan segala keterbatasan mereka. Setiap orang, termasuk diri Anda sendiri pasti memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, untuk itu, terima setiap pegawai dengan segala kelebihan dan kekurangan mereka.
- Fokus pada contoh-contoh pemimpin yang melayani.
- Berbagi cerita, pengalaman mengenai pemimpin yang melayani dengan sesama dari lingkup internal sampai masyarakat luas supaya menjadi 'menular' dan lebih banyak orang mau menjadi pemimpin yang melayani, karena pada dasarnya setiap kita adalah seorang pemimpin, setidaknya bagi diri sendiri.

Ada 10 karakteristik seorang pemimpin yang melayani, yaitu:

1. Pendengar yang Baik

Pemimpin yang melayani harus memiliki kemampuan mendengarkan dengan baik. Bukan hanya sekadar mendengar, namun mendengar dengan hati. Bersimpati dan

bersungguh-sungguh. Mendengar bukan hanya yang kedengaran secara harafiah, namun juga yang tidak diungkapkan, misalnya dari bahasa tubuh, gestur, ekspresi wajah dan sebagainya.

2. Berempati

Seorang pemimpin yang melayani berempati terhadap orang lain. Berempati artinya mau sama-sama merasakan, senasib, sepenanggungan, mau menerima kekurangan atau 'keunikan' anggotanya dan mengerti keadaannya mereka.

3. Mampu Memulihkan

Memulihkan di sini bukan memulihkan dari sakit penyakit, melainkan memulihkan luka batin dan kepahitan dalam jiwa. Banyak orang yang bekerja memiliki beban hidup, baik yang berasal dari keluarga maupun dari lingkungan pekerjaan. Seorang pemimpin yang melayani memiliki kemampuan untuk memulihkan jiwa mereka, khususnya apabila terjadi konflik. Saling pengertian sangat dibutuhkan dalam hal ini.

4. Kewaspadaan

Seorang pemimpin yang melayani wajib memiliki kewaspadaan. Waspada berarti mampu meninjau dan menganalisis apa yang akan terjadi sebelum kejadian. Dia juga harus mampu menghitung risiko dari setiap tindakan yang diambil. Pemimpin yang waspada senantiasa awas dan terjaga. Sang pemimpin bukan hanya bisa menjadi pelipur lara, namun memiliki ketenangan batin.

5. Persuasif

Seorang pemimpin pasti mengharapkan yang dipimpinnya dapat menjadi satu bahtera dengannya. Seorang pemimpin yang melayani, tidak memaksa dan tidak otoriter agar bawahannya mau mengikuti dia, melainkan membujuk dan persuasif dalam meyakinkan orang lain. Pemimpin tipe ini akan berusaha untuk meyakinkan orang lain tanpa paksaan dan sangat diperlukan untuk membentuk sebuah konsensus.

6. Konseptualisasi

Seorang pemimpin yang melayani, bukan saja bisa mencapai target dan mengeksekusi sebuah konsep perencanaan, namun harus dapat melihat target jangka panjang, melihat secara keseluruhan. Pemimpin dengan tipe melayani harus bekerja secara disiplin, tekun, dan memerlukan latihan. Sementara pemimpin tradisional meraih target jangka pendek, pemimpin yang melayani akan memaksimalkan kemampuan dan horizonnya jauh ke depan.

7. Mampu Memprediksi

Kemampuan memprediksi diperlukan untuk dapat memperhitungkan risiko atas sebuah tindakan. Memprediksi seperti ibaratnya meramal jauh ke depan. Pemimpin yang melayani hendaknya mampu belajar dari masa lalu, namun tidak terjebak di dalamnya, melihat kenyataan masa kini dan menimbang konsekuensi tindakan di masa yang akan datang.

8. Pemuridan

Peter Block dalam bukunya 'Stewardship and The Empowered Manager' mengartikan pemuridan sebagai membuat orang lain percaya dan yakin. Ketika kita percaya dan yakin, pasti kita akan mengikuti yang kita yakini dengan sepenuhnya. Kemampuan inilah yang dibutuhkan dari seorang pemimpin yang melayani. Namun, seorang pemimpin yang melayani tidak mengharapkan dilayani, melainkan yang pertama adalah komitmen untuk melayani pegawainya, yang membutuhkan. Pemuridan sekali lagi juga membutuhkan persuasi, bukan kontrol.

9. Komitmen untuk Tumbuh

Pemimpin harus percaya kalau setiap orang punya kemampuan untuk bertumbuh dengan kontribusi mereka. Bentuk kepercayaan ini akan membawa komitmen untuk selalu mengusahakan yang terbaik bagi setiap pegawai untuk bertumbuh, baik secara mental, profesional yang kelihatan, termasuk secara spiritual.

10. Membangun Komunitas

Pemimpin yang melayani sebaiknya membentuk suatu komunitas yang positif antara setiap anggota, bahkan institusi lainnya. Yang diperlukan untuk membangun sebuah komunitas ini, menurut Greenleaf adalah adanya seorang pemimpin yang melayani, yang menunjukkan jalan yang terbaik bagi mereka, bukan sekadar pergerakan massa. Ketika setiap anggota merasa diri adalah seorang pelayan, mereka akan saling melayani dan pasti dapat mewujudkan komunitas yang ideal.

Menjadi seorang pemimpin yang melayani harus atas dasar kasih. Berikut adalah beberapa perbandingan yang dihasilkan dari pemimpin yang menanamkan rasa kasih dan rasa takut.

Kepemimpinan dengan kasih	Kepemimpinan dengan rasa takut
Berujung pada pengharapan, keberanian, dan kebahagiaan.	Berujung pada keputusan, ketakutan, dan ketidakbahagiaan.
Menimbulkan kesetaraan martabat dan saling menghormati.	Menimbulkan arogansi, egoisme, penipuan, ketidakadilan, dan sikap tidak hormat.
Menimbulkan hubungan batin/emosional yang kuat.	Mencegah orang untuk melakukan yang terbaik.
Menanamkan kepercayaan.	Mengganggu kepercayaan diri, komitmen, antusiasme, imajinasi, dan motivasi.
Membuat orang merasa lebih hidup, terhubung, dan semangat.	

Ketika kita adalah seorang pemimpin yang melayani atau memiliki pemimpin yang melayani, niscaya pekerja akan lebih loyal, melakukan yang terbaik, suasana kerja lebih harmonis dan performa kerja dan perusahaan pun lebih optimal.

2.3 Aplikasi dan Refleksi

Diandaikan bahwa ada seorang Wakil Kepala Sekolah SD di sebuah sekolah yang terletak di Jakarta Timur. Di sekolah ini dalam satu tim SD ada sekitar 30 guru yang terlibat langsung di dalamnya. Selain itu, di sekolah ada lebih dari 40 staf non-edukasi. Mayoritas guru dan staf adalah orang Indonesia, sebagian kecil adalah orang asing. Rata-rata guru dan staf sudah seperti keluarga karena mereka sudah bekerja setidaknya empat sampai lima tahun bersama-sama. Di sekolah ini, pergantian guru dan staf sangat jarang terjadi karena pada umumnya mereka bahagia dan nyaman adalah Kepala Sekolah atau lazimnya seorang pemimpin yang melayani. Sebut saja sang X, ia sudah bekerja di sekolah ini sejak 14 tahun yang lalu. Di usianya yang menuju 60 tahun, ia bekerja dengan sungguh-sungguh, seperti untuk Tuhan. Selalu melayani bukan hanya untuk orang tua dan para siswa, melainkan juga setiap guru-guru yang bekerja di sana. Ia selalu punya waktu untuk mendengarkan keluh kesah atau memberi masukan. Walaupun sekolah ini bukan sekolah berbasis agama dan menerima agama apapun, beliau selalu mendoakan, baik guru, siswa, maupun orang tua khususnya yang sedang berbeban berat. Ia memiliki komitmen yang luar biasa terhadap dunia pendidikan dan sekolah ini, karena apapun akan ia lakukan, termasuk ketika harus bekerja di saat akhir pekan atau di luar jam kerja. Tanpa pernah menyuruh atau memaksa, ia berhasil membangun tim yang sangat solid dan menjadi tulang punggung sekolah ini.

Karena teladan Sang X yang begitu kuat pengaruhnya sehingga semua yang ada di dalam tim ini juga 'tertular' memiliki hati yang melayani. Mereka terbiasa ketika melihat rekan yang muram, maka akan bertanya dengan tersenyum berempati sambil menepuk bahunya, "Hai, apakah semua baik-baik saja?"

Apabila seseorang baru tertimpa kemalangan, maka semua tidak segan mengumpulkan sumbangan, tanpa harus ada penggerakannya untuk membantu mereka. Ketika bekerja di dalam tim, mereka tidak segan membantu rekan rekan-rekannya, walaupun hal tersebut tidak ada hubungannya. Sebagai contoh, membantu rekan guru Mandarin untuk mempersiapkan acara perayaan Tahun Baru Imlek di sekolah, atau ketika ada kelas kosong dan gurunya tidak ada, tanpa diperintahkan, salah satu dari mereka pasti akan berdiri dan membantu menjaga kelas tersebut. Hal yang bersifat sukarela, saling melayani, adalah hal yang biasa.

Karena tim yang dibangun dengan hati yang melayani, komunitas ini akhirnya menjadi seperti keluarga yang saling dukung, menguatkan, dan menolong untuk kemajuan bersama, sama-sama membangun sekolah ini untuk menjadi yang terdepan dan terbaik.

Ada yang sudah delapan tahun bekerja di tempat ini. Sekolah ini memberi banyak peluang untuk maju dan berkembang, menghargai sebagaimana apa adanya dengan setiap kelebihan dan kekurangan. Mereka merasakan pemulihan dan sukacita di tempat kerja ini. Mereka juga berkomitmen untuk selalu mendahulukan bagi yang membutuhkan; para siswa dan rekan kerja, contoh, ketika ada orang tua yang terlalu sibuk sehingga tidak bisa mengajar anaknya di rumah membuat seorang guru iba pada si anak dan memberi dia kelas tambahan tanpa biaya apapun dan dilakukan hampir setiap hari sepulang sekolah. Kesibukan menjadi bertambah, namun ketika Anda sudah berkomitmen untuk menjadi seorang 'pelayan', Anda akan mengorbankan diri Anda sendiri untuk orang lain. Ibarat sebuah lilin yang mengorbankan dirinya dengan membakar sumbu dan meleleh untuk menerangi banyak orang. Anda juga mau seperti lilin kecil itu yang memberikan harapan bagi banyak orang di tengah kegelapan dan kekalutan.

Ketika sang guru melihat anak tersebut berkembang maju dan orang tuanya sangat berterima kasih, sang guru merasa bersyukur karena Tuhan mau pakai sang guru menjadi berkat untuk mereka. Karena itu, sang guru mau untuk selalu melakukan yang terbaik dan melayani lebih banyak orang untuk bersama-sama maju dalam aspek apapun. Diharapkan, dengan melayani, sang guru dapat menjadi seperti lilin kecil yang walaupun sinarnya kecil dapat 'menularkan' terangnya bagi kegelapan.

Sebagai seorang Kristiani, seorang sang guru dapat mengikuti teladan Yesus Kristus, Anak Allah yang senantiasa melayani dan melakukan yang terbaik bagi anak-anaknya. Bahkan, Ia mengorbankan diriNya di kayu salib untuk menebus dosa umat manusia. ***Dalam kutipan Matius 20:26-28, Yesus berkata, "Tidaklah demikian di antara kamu. Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi terkemuka di antara kamu, hendaklah ia menjadi hambamu; sama seperti Anak Manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani dan untuk memberikan nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang."*** Melayani bukan berarti lebih rendah, bahkan dengan melayani Anda dan saya menjadi lebih mulia.

2.4 Kesimpulan

Sebagai seorang pemimpin yang melayani harus fokus pada anggotanya atau pengikutnya. Pemimpin tersebut akan selalu melakukan yang terbaik agar bisa membuat pengikutnya juga melakukan yang terbaik. Dalam melakukan segala sesuatu, lakukan dengan kasih. Memotivasi dengan kasih dan melayani dengan kasih. Ketika melayani, seorang pemimpin pasti tidak egois dan kepentingan dirinya sendiri menjadi yang terakhir, bukan yang terutama. Apakah ini berarti menjadi seorang pemimpin yang melayani menandakan kelemahan dan dapat 'dipermainkan' pengikutnya? Tentu tidak. Seorang pemimpin yang melayani justru adalah pekerjaan berat. Lebih mudah menyuruh anak buah untuk melakukan pekerjaan, daripada memimpin dengan penuh kasih

sehingga mereka otomatis mau melakukannya dengan rela hati. Menjadi seorang pemimpin yang melayani adalah suatu pekerjaan berat, butuh keberanian dan komitmen yang luar biasa.

BAB III

GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL



3.1 Pendahuluan

Kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan pada karakteristik pemimpin. Pemimpin transformasional bergaya modern, mampu mempengaruhi hal yang positif kepada rekan kerjanya, visinya jelas, fokus kepada kemampuan pemimpin.

Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.

Kepemimpinan transformasional ini memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan karismatik. Karisma merupakan bagian yang sangat penting dalam kepemimpinan transformasional, namun karisma itu tidak cukup untuk melakukan proses transformasi. Perbedaan yang paling menonjol adalah para pemimpin transformasional mencoba untuk memberikan kekuasaan sesuai dengan kapasitas kewenangan masing-masing dan memberdayakan bawahan tetapi pada kepemimpinan karismatik boleh jadi pemimpin mencoba untuk membuat para pengikutnya tetap lemah agar selalu merasa tergantung dan patuh padanya.

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional

selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

3.2 Pembahasan Masalah

3.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (2006) kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Dengan demikian, seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang berhasil mempengaruhi orang lain mempengaruhi dirinya sendiri.

Hal ini berarti bahwa setiap orang mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan dapat berfungsi sebagai pemimpin.

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain merupakan inti dari kepemimpinan. Kemampuan memimpin dan ketaatan pada pemimpin lebih banyak didasarkan pada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kepada pemimpin itu sendiri.

3.3.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Avolio & Bass, terdapat empat komponen perilaku kepemimpinan transformasional atau lebih dikenal dengan 4 I sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal), Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji, mengagungkan, mengikuti, dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal :

- a) menunjukkan keyakinan diri yang kuat;
- b) menghadirkan diri dalam saat sulit;
- c) menunjukkan nilai penting;
- d) menumbuhkan kebanggaan;
- e) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi, dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan;
- f) menunjukkan kepatuhan pada tujuan;
- g) meneladani ketekunan alam semesta.

"Jika orang menghormati seseorang sebagai individu, mereka akan mengaguminya. Jika mereka menghormatinya sebagai sahabat, mereka akan mengasihinya. Jika menghormatinya sebagai pemimpin, mereka akan mengikutinya." (John C. Maxwell, 2015)

2. Inspirational motivation

Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Motivasi inspirasi yang dimaksud adalah:

- a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan;
- b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi;
- c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi;
- d) menggunakan kata membangkitkan semangat;
- e) menggunakan simbol;
- f) menampilkan visi yang menggairahkan,
- g) memberi makna pada apa yang dilakukan;
- h) menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.

"Jika tindakan Anda mengilhami orang lain untuk bermimpi lebih, belajar lebih, dan menjadi lebih baik maka Anda adalah seorang pemimpin." (John Q. Adam)

3. Intellectual stimulation (stimulasi intelektual)

Pemimpin mau ambil risiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi, dan sesama mereka serta tujuan organisasi.

Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual:

- a) Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity dan experience*)
- b) Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existential dan idealistic*)

"Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendapatkan prestasi yang luar biasa dari orang biasa." (Brian Tracy)

4 Individualized consideration or individualized attention (pertimbangan individu).

Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi.

Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat, dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama memberikan nasihat, membantu dan mendukung, serta mendorong self-development para pengikutnya. Para pemimpin memberikan pelatihan dan mentoring, menyediakan umpan balik berkesinambungan, dan menghubungkan kebutuhan anggota organisasi ke misi organisasi. Pengembangan merupakan salah satu hal penting dalam kepemimpinan transformasional.

"untuk memimpin diri sendiri gunakanlah rasio Anda dan untuk memimpin orang lain gunakanlah hati Anda."

Dengan kepemimpinan transformasional/inspirasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi melakukan lebih daripada yang diharapkan.

Lawan dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional muncul tatkala reward atau punishment dilakukan oleh pemimpin atas pengikut akibat kinerja yang terakhir (pengikut). Kepemimpinan transaksional bergantung pada penguatan terus-menerus, baik reward berlanjut yang bersifat positif (*CR/Contingent Reward*) atau bentuk aktif atau pasif dari manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) (MBE-A atau MBE-P).

Komponen dalam kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

1. ***CONTINGENT REWARD (CR)***. Transaksi konstruktif ini terbukti efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka, kendati tidak sebesar komponen kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan *Contingent Reward* melibatkan pemberian pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau reward aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut.

Contoh item untuk mengukur Contingent Reward adalah "Pemimpin menjelaskan apa yang orang bisa peroleh jika tujuan dari kinerja dicapai."

2. ***MANAGEMENT-BY-EXCEPTION (MBE)***. MBE terdiri atas *Management-by-Exception Aktif (MBE-A)* dan *Management-by-Exception Pasif (MBE-P)*. Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat untuk memantau penyelewengan dari standard, kesalahan, dan error yang ditunjukkan oleh

pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan. Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan error untuk muncul terlebih dahulu kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya. MBE-P efektif untuk dilakukan tatkala pemimpin membawahi pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan kepadanya. Contoh item MBE-A adalah "Pemimpin mengarahkan perhatian agar kesalahan yang terjadi diperbaiki hingga sesuai dengan yang diharapkan."

Contoh item MBE-P adalah "Pemimpin tidak mengambil tindakan hingga keluhan diterima oleh mereka."

3. **LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP (LF)**. Kepemimpinan *Laissez-Faire* adalah penghindaran atau ketiadaan kepemimpinan, dan merupakan kepemimpinan yang paling tidak efektif. Jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, *laissez-faire* tidak menunjukkan transaksi sama sekali. Keputusan-keputusan yang diperlukan tidak dibuat. Tindakan ditunda. Wewenang kepemimpinan diabaikan. Otoritas tidak digunakan.

Contoh dari item *laissez-faire* adalah "Pemimpin menghindari keterlibatan dirinya tatkala muncul masalah penting."

3.3 Model Kepemimpinan "**Full Range**" Dari Bass

Definisi operasional yang dikembangkan Bass mencakup delapan tipe kepemimpinan: 1) *laissez-faire*, 2) *passive management by exception*, 3) *active management by exception*, 4) *contingent reward*, 5) *individualized consideration*, 6) *idealized influence*, 7) *intellectual stimulation*, dan 8) *inspirational motivation*.

Bagan: Model Revisi Kepemimpinan *Full Range* dari Bernard Bas

Laissez Faire Leadership (LF)

Pemimpin menghindari intervensi atau menerima tanggung jawab dari tindakan pengikut

+

Transactional Leadership Elements

Management by exception, passive (MBE-P): Intervensi jika standar tidak tercapai

Management by exception, active (MBE-A) : memonitor tindakan pengikut dan memperbaiki jika ada penyimpangan

Contingent Reward (CR): Klarifikasi apa yang seharusnya dikerjakan dan

+

Transformational Leadership Elements

Individualized consideration (IC): Mendiagnosis dan meningkatkan kebutuhan pengikut

Idealized influence (II): menjadi sumber penghormatan pengikut, sering berfungsi sebagai model aturan, meningkatkan kebanggaan, loyalitas, dan keyakinan pengikut

Inspirational motivation (IS): mendorong pengikut untuk melihat dari sudut pandang perspektif; menanyakan asumsi, keyakinan, dan paradigma

Intellectual stimulation (IM): Menyampaikan visi dengan cara sederhana dan memperjelas arti dan tujuan mengenai kebutuhan yang harus dilakukan

3.3.1 Komitmen, Loyalitas, dan Kepuasan Pengikut

Komitmen dan Loyalitas

Allen dan Meyer mengemukakan, adanya tiga dimensi komitmen, antara lain:

1. Komitmen afektif (*affective comitment*), yakni keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi,
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), yakni komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit,

3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yakni perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Ada pula komitmen yang berbentuk moral, yakni ketika seseorang memiliki komitmen pada sistem nilai atau keyakinan yang dianutnya.

Pemimpin dalam organisasi dapat memainkan bagian penting dalam mempengaruhi level komitmen bawahannya dengan cara membangun komitmen pada tim, pemimpin, dan organisasinya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam konteks kepemimpinan transformasional, secara intrinsik lebih mendorong kemampuan staf memberikan pengaruh ideal dan stimulasi intelektual. Selain itu, pemimpin transformasional mendorong staf untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab secara mandiri, memberikan staf peningkatan tingkat keberhasilan dan kepuasan yang memadai (Emery & Baker, 2007).

Pemimpin transformasional otentik seperti Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Bunda Teresa, Joko Widodo, Basuki Tjahaja Purnama, Nelson Mandela, menyerukan secara ideologis akan masa depan yang lebih baik bagi para pengikut mereka tanpa menyakiti orang lain.

Mereka berbicara mengenai persaudaraan yang universal. Para pemimpin semacam ini bertujuan untuk mengembangkan pengikut mereka dan menstimulasi mereka secara intelektual. Mereka adalah pemimpin yang otentik dan benar menurut mereka sendiri serta orang lain.

3.3.2 Kontinjensi Kepemimpinan Transformasional

Teori-teori kontinjensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut.

3.4 Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Organisasi

Bass mengatakan bahwa pemimpin adalah "orang yang memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang kita harapkan. Motivasi dapat dicapai dengan meningkatkan tingkat kesadaran tentang pentingnya hasil dan cara untuk menjangkau staf. Bass juga mengatakan bahwa para pemimpin mendorong stafnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi.

Pemimpin transformasional bekerja untuk membawa transformasi manusia dan organisasi yang menghasilkan visi, misi, tujuan, dan budaya yang memberikan kontribusi terhadap kemampuan individu, kelompok, dan organisasi untuk "mempraktikkan nilai-nilai demi pencapaian tujuan" (Hickman, 1997). Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan komitmen untuk tujuan bersama (Bass, Waldman et al., 1987).

3.5 Kepemimpinan Transformasional dari Pria dan Wanita

Wanita dengan karakter dasarnya yang berbeda dengan pria telah merintis jalan mereka sendiri dalam hal kepemimpinan. Gaya kepemimpinan wanita ini dipandang bersumber dari hasil penggalan pengalaman mereka sebagai wanita. Kalau 'komando dan kontrol' menandai gaya kepemimpinan pria, gaya kepemimpinan wanita lebih bercirikan partisipasi.

Wanita pemimpin pada umumnya mendorong berkembangnya partisipasi semua pihak yang ada di dalam organisasinya, sehingga gaya kepemimpinan demikian disebut sebagai *interactive leadership*. Sesuai dengan gayanya, wanita pemimpin akan melakukan berbagai cara untuk dapat membuat setiap orang berpartisipasi dan merasa menjadi bagian dari kelompok. Untuk mencapai hal ini, mereka biasanya juga menciptakan mekanisme yang mengundang dan memungkinkan orang untuk berpartisipasi dan ikut terlibat. Ciri kedua dari gaya kepemimpinan wanita adalah berbagai kekuatan dan informasi (*to share power and information*). Pada dasarnya wanita lebih menggunakan gaya manajemen *interactive* dibandingkan laki-laki. Ia mendorong partisipasi, membagi kekuasaan dan informasi, mendorong partisipasi, membagi kekuasaan dan informasi, mendorong rasa harga diri orang lain.

Billiard (1992) melaporkan temuan Bass yang menyatakan pemimpin wanita lebih sering menggambarkan dirinya memiliki kualitas kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional wanita contohnya, Benasir Bhutto, Bunda Teresa, Cory C. Aquino, Ratu Elizabeth, dan lainnya.

3.6 Karakteristik; Kelebihan dan Kekurangan Transformasional vs Transaksional

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

- Adanya pemberian wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence - Charisma*)
- Adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*),
- Adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*),

- Pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*).
- Karismatik
- Inspiratif dan motivatif
- Percaya diri
- Mampu berkomunikasi dengan baik
- Visioner
- Memiliki idealisme yang tinggi

Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

- Pengadaan imbalan, pemimpin menggunakan serangkaian imbalan untuk memotivasi para anggota. Imbalannya berupa kebutuhan tingkat fisiologis (**Maslow**).
- Eksepsi/pegecualian, dimana pemimpin akan memberi tindakan koreksi atau pembatalan imbalan atau sanksi apabila anggota gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.
- Mengetahui keinginan bawahan
- Terampil memberikan imbalan atau janji yang tepat

3.7 Kesimpulan

- a. Begitu penting dan strategisnya keberadaan pemimpin dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi, oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang handal dalam menerapkan gaya dan strategi kepemimpinannya agar visi dan misi organisasi tersebut dapat tercapai.
- b. Pada dasarnya tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling cocok diterapkan dalam semua situasi dan kondisi organisasi, termasuk dalam satuan pendidikan. Kepemimpinan transformasional pendidikan dengan kelebihan yang ditawarkan merupakan salah satu alternative gaya kepemimpinan yang dirasa efektif untuk diterapkan dalam mengelola lembaga pendidikan.

- c. Model kepemimpinan transformasional dari Bass yang dikutip Yuliani, dan pedoman untuk kepemimpinan transformasional dari Yuki, sekiranya cocok dikembangkan dan diimplementasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan.
- d. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang sejati, karena dengan karisma kepemimpinannya seorang pemimpin berusaha memberikan kemampuan yang terbaik untuk melayani yang dipimpin. Pemimpin yang demikian sangatlah sesuai dengan hakikat kepemimpinan Kristiani, yaitu pemimpin yang hadir sebagai pelayan (bdk. Matius 20:28) memberikan pelayanan dalam pengetahuan yang benar, membawa yang dipimpin untuk bertumbuh dalam iman dan berkarakter Kristiani.

BAB IV

KEPEMIMPINAN RESONAN

4.1 Pendahuluan

Resonan dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti 1). Dengungan (gema, getaran) suara; 2). Fisika, yaitu peristiwa turut bergetarnya suatu benda karena pengaruh getaran gelombang elektromagnetik luar. Jadi, pemimpin resonan adalah pemimpin yang dapat mengikuti "irama" orang atau selaras dengan lingkungan di sekitarnya melalui kemampuan pemahaman dan pengelolaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Hal tersebut menghasilkan orang-orang yang senantiasa bekerja secara harmonis, selalu selaras dan terhubung dengan pemikiran (apa yang dilakukan), serta emosi (mengapa melakukannya) orang lain. Pemimpin yang resonan menyadari sepenuhnya untuk membiasakan orang, fokus pada penyebab umum, membangun rasa kebersamaan, dan menciptakan iklim yang memungkinkan orang untuk mempunyai semangat, energi, dan keinginan untuk bergerak bersama ke arah yang positif. Pemimpin yang dapat menciptakan resonansi ini bisa jadi adalah pemimpin yang secara naluri memahami atau pemimpin yang telah bekerja keras mengembangkan kecerdasan emosionalnya, yaitu: kemampuan atas kesadaran diri, pengelolaan diri, kepedulian sosial, dan pengelolaan hubungan.

Pemimpin yang resonan mampu menjadi pemandu dan menunjukkan arah ke tempat yang belum dikenal dan selalu menjadi inspirasi bagi mereka yang berada di dalam organisasi atau lembaga. Mereka mencari berbagai peluang baru di tengah-tengah berbagai tantangan yang ada saat ini, bisa memberikan secerah harapan ketika dihadapkan pada rasa takut dan keputusasaan. Para pemimpin ini selalu mampu menggerakkan orang-orang di kelompoknya dengan penuh kekuatan, gairah, dan ketegasan. Mereka melakukannya sambil mengelola pengor-

banan yang tidak bisa dihindari, yang sudah melekat dalam peran mereka. Seorang pemimpin resonan mendedikasikan diri mereka untuk tujuan yang mulia, namun mereka juga peduli pada diri mereka dengan secara terus menerus terlibat dalam upaya pembaruan diri agar senantiasa dapat tetap beresonansi/bergetar atau berdaya pengaruh sepanjang waktu.

4.2 Resonansi Atau Disonansi: Pilihan yang Harus Diambil Seorang Pemimpin

Selain memahami dan mengelola diri mereka sendiri dengan baik, para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional mampu mengelola emosi orang lain dan membangun hubungan yang kuat dan dipercaya. Mereka paham bahwa emosi dapat menular dan bahwa emosi mereka sendiri adalah pendorong yang kuat untuk membina suasana hati dan yang paling utama kinerja orang-orang mereka. Resonant leader memiliki empati. Mereka bisa membaca orang lain, kelompok, dan budaya organisasi secara akurat dan mereka membangun hubungan yang bersifat kekal. *Resonant leader* menginspirasi orang lain dengan gairah, keterikatan, dan kepedulian mendalam yang ditunjukkan terhadap orang-orang dan visi organisasinya.

Resonansi memungkinkan pemimpin untuk menggunakan keahliannya dalam mencapai kinerja perusahaan yang diinginkan. Resonansi memberikan pemimpin suatu kemampuan untuk mengikat semua daya upaya orang-orang yang bekerja di dalam dan di sekeliling organisasi untuk bergerak bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika seorang pemimpin berkorban terlalu banyak dan terlalu lama, namun hanya menghasilkan sedikit hasil, mereka dapat terjebak dalam apa yang disebut dengan sindrom pengorbanan (*sacrifice syndrome*) atau dengan kata lain stres. Menjadi pemimpin adalah sesuatu yang menarik, namun juga penuh dengan tekanan dan ketegangan, serta membuat kita merasa kesepian. Menjadi seorang pemimpin adalah bentuk penerapan kekuasaan dan

pengaruh terapi kekuasaan menciptakan jarak antar manusia. Imbasnya terkadang kita harus terpisah dari dukungan dan hubungan dengan orang lain, lama kelamaan menjadi beban yang amat berat dan diri kita tergelincir ke dalam jurang kegelisahan, keresahan, dan kesulitan.

Dengan kata lain, disonansi menjadi suatu kegagalan bahkan untuk para pemimpin yang "dapat" menghasilkan resonansi sekalipun. Karena emosi kita bersifat menular, disonansi akan segera menular ke sekitar kita dan pada akhirnya menyebar ke seluruh organisasi kita.

4.3 Mengapa Perilaku Resonansi Sangat Sukar?

Hal tersebut berhubungan dengan sifat dari pekerjaan serta bagaimana kita mengelolanya. Bahkan pemimpin terbaik sekalipun, yaitu mereka yang dapat menciptakan resonansi, harus selalu mendedikasikan diri mereka sendiri. Bagi sebagian besar orang terutama para eksekutif sibuk, sangat sedikit menempatkan nilai pada "pembaruan" atau pengembangan kebiasaan-kebiasaan (habit), pikiran, raga, dan perilaku yang memungkinkan untuk menciptakan dan mempertahankan resonansi dalam menghadapi berbagai tantangan. Abraham Lincoln pernah mengatakan: *"Give me six hours to chop down a tree and I will spend the first four sharpening the axe"*. Jadi tidak dapat dipungkiri, sesibuk apapun Anda, sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, maka Anda akan senantiasa melakukan pembaruan diri.

Penyebab resonansi sukar ditimbulkan adalah:

1. Organisasi secara berlebihan membiarkan perilaku merusak serta menolerir perselisihan, artinya tidak banyak waktu atau dorongan yang diberikan untuk menanamkan keahlian dan kebiasaan yang dapat menolak berbagai dampak dari peran kita yang penuh dengan tekanan.
2. Tekanan yang diterima para pemimpin semakin tinggi, dimana-mana selalu ada pihak-pihak yang waspada dan menunggu, siap bereaksi keras jika peristiwa buruk terjadi.

4.3.1 Mengapa Disonansi Terjadi ?

Ada tiga hal yang menyebabkan disonansi, yaitu:

- a. **Tekanan kekuasaan (*power stress*)** : tekanan unik yang telah menjadi suatu hal yang biasa terjadi pada seorang pemimpin. Biasanya berbagai pilihan seringkali tidak jelas dan komunikasi serta pembuatan keputusan yang rumit dan orang-orang seperti itu seringkali harus memimpin dengan kewenangan yang rancu. Selain itu, dapat juga timbul rasa sepi menjadi pimpinan papan atas. Tekanan kekuasaan sering kali ditemukan pada mereka yang memiliki posisi tertentu dan harus bertanggung jawab kepada mereka yang memiliki pengaruh (atau kekuasaan) kepada orang lain.
- b. **Rutinitas defensif**, adalah suatu mekanisme untuk mengatasi berbagai macam masalah yang berfungsi untuk melindungi atau mengalihkan diri kita dari ketidaknyamanan kondisi emosional kita saat itu. Misalnya beberapa orang akan mencoba mengatasi masalah dengan bereaksi secara berlebihan atau mereka secara membabi buta mengambil risiko agar merasa kuat kembali, ada juga yang menjadi terbiasa bersikap sinis, mencari berbagai alasan dan menyalahkan orang lain atas semua masalah yang mereka anggap terlalu sulit untuk dihadapi.
- c. **Organisasi menciptakan "monster" mereka sendiri**, yaitu organisasi sering kali mendorong kita untuk tetap menjadi tidak mengetahui dan terpuruk dalam "siklus pengorbanan" dan disonansi. Hal ini terjadi karena beberapa sebab, pertama banyak organisasi terlalu mengagungkan pencapaian hasil dan menolerir kehadiran disonansi jika hasil jangka pendeknya tercapai dan ini berlangsung terus menerus hingga masalah yang lebih besar muncul, kedua sulit atau bahkan tidak mungkin bagi pemimpin

untuk menangkap pesan bahwa mereka menciptakan lingkungan yang berbahaya dan harus berubah, karena tidak ada seorangpun yang memberi tahu mereka.

4.3.2 Apa yang Bisa Anda Lakukan ?

Untuk menjaga efektivitas yang telah kita capai, kita perlu mengelola berbagai gejala pengorbanan, stres, dan disonansi yang muncul - bukan menjadi korban dari gejala - gejala tersebut. Para pemimpin yang dapat mempertahankan resonansi adalah mereka yang paham bahwa memperbarui diri adalah sebuah proses "menyeluruh" yang melibatkan akal pikiran, hati dan jiwa.

4.3.3 Kunci Menuju Pembaruan Diri: Kesadaran, Harapan Dan Kepedulian

Terdapat tiga unsur untuk pembaruan diri yang sejati, sebagai berikut:

1. **Kesadaran (*mindfulness*)** adalah suatu kondisi dimana kita terjaga, sadar, dan memperhatikan diri kita sendiri dan dunia di sekeliling kita.
2. **Harapan (*hope*)**, yang memungkinkan kita untuk percaya bahwa masa depan yang kita dambakan dan impikan adalah sesuatu yang dapat kita capai dan kita selalu berupaya mencapai visi dan tujuan itu sembari mengilhami orang lain untuk mencapainya.
3. **Kepedulian (*compassion*)**, kita memahami apa yang orang lain inginkan dan butuhkan serta selalu termotivasi untuk mengambil tindakan berdasarkan kepedulian kita.

Dinamika hubungan antara kesadaran, harapan, dan kepedulian memicu emosi positif yang memungkinkan kita untuk selalu bersikap tangguh ketika menghadapi berbagai tantangan, bahkan dalam iklim yang tidak pernah terjadi sebelumnya. Ketiga elemen ini juga mem-

membantu kita menghasilkan hubungan yang bersifat resonan dan kepemimpinan yang hebat serta pada saat yang sama mampu membantu pemimpin dan orang lainnya di sekeliling mereka untuk memperbarui diri sendiri. Namun menanamkan kapasitas kesadaran, harapan dan kepedulian serta menciptakan atau mempertahankan resonansi tidak terjadi secara kebetulan. Untuk melakukannya, sebagian besar dari diri kita perlu secara sengaja mengubah pendekatan untuk mengelola diri kita dan kita perlu belajar mengenai perilaku yang baru. Kita perlu memusatkan diri secara sengaja untuk menciptakan resonansi dalam diri kita, dalam pikiran, tubuh, hati, dan jiwa, serta memancarkan resonansi itu kepada orang-orang di sekitar kita.

4.3.4 Tantangan Pemimpin

Tantangan utama yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana menyalahkan gairah semangat orang lain dan menggerakkan sumber daya organisasi menuju masa depan yang terus berkembang dan berubah. Jawabannya adalah mengelola "sindrom pengorbanan" untuk membina dan mempertahankan resonansi di tengah-tengah berbagai macam tantangan. Selain itu, seorang pemimpin resonan dapat mengelola emosi dan membaca orang-orang secara individu dan kelompok secara sangat akurat. Secara sadar, mereka menyelaraskan diri dengan orang-orang, memusatkan perhatian kepada alasan bersama untuk membangun rasa kebersamaan, dan menciptakan iklim yang mampu menangkap gairah, energi, dan hasrat untuk bergerak bersama ke arah yang positif. Mereka memiliki optimisme dan pikiran realitas pada saat yang bersamaan.

Silakan ajukan pertanyaan -pertanyaan berikut ini pada diri Anda sendiri:

1. Apakah Anda menginspirasi orang lain?
2. Apakah Anda menciptakan nada emosi positif yang dicirikan dengan harapan?
3. Apakah Anda mengenal dan memiliki hubungan yang erat dengan orang-orang lain di sekitarnya? Apakah Anda mengetahui apa yang ada dalam hati dan pikiran orang lain? Apakah Anda menjalani dan menunjukkan kepedulian?
4. Apakah Anda memiliki kesadaran - tulus dan selaras dengan diri sendiri, orang lain dan lingkungannya?

Bila Anda menjawab "ya" untuk setiap pertanyaan tersebut, maka Anda adalah seorang pemimpin resonan .

4.3.5 Resonansi Menular, Demikian pula dengan Disonansi

Tubuh kita bereaksi terhadap emosi dengan cara yang tidak bisa dipisahkan, namun nyata seperti ekspresi wajah dan nada suara yang keluar dengan cepat merupakan tanda penting untuk mengetahui emosi yang mengendalikan perilaku seseorang. Kita senantiasa menyelaraskan diri kita satu sama lain, mencoba untuk menerka perilaku orang lain, sehingga kita mampu menanggapiinya. Walaupun kita tidak memahami sumber dari perasaan orang lain, umumnya kita bisa menebak apakah emosi seseorang sedang berada dalam kondisi baik atau buruk.

Demikian pula kita bisa merasakan bahwa pemimpin kita senang dan mempunyai harapan, kita merasa mendapat gairah, kekuatan dan termotivasi. Ketika pemimpin kita memancarkan antusiasme, optimisme yang realistis, dan kepedulian yang tulus kepada kita, kita memiliki lebih banyak energi untuk pekerjaan dan dapat menghadapi tantangan dengan lebih kreatif.

Sisi lain dari sifat emosi yang menular itu adalah disonansi, yang juga sama menularnya. Ketika kita merasa seorang pemimpin sedang dalam tekanan, kita tidak akan menanyakan langsung apa yang terjadi, kita hanya akan

menyesuaikan perilaku kita. Kita memberikan tanggapan secara emosi dan hampir secara otomatis dapat menangkap suasana hati pemimpin. Orang-orang menangkap dampak dari tekanan yang dihadapi seorang pemimpin setiap hari dan mencoba menghindarinya sebisa mungkin, walaupun ketika ia sedang merasa gembira dan tenang.

4.4 Kecerdasan Emosional: Sebuah Awal Mula yang Baik

Kecerdasan emosional (EI) menyumbang 85 hingga 90 persen faktor yang membedakan pemimpin yang baik dengan rekan-rekan mereka yang sederajat. EI terdiri atas empat buah ranah, yaitu:

4.4.1 Ranah Kecerdasan Emosional dan Kompetensi

Kompetensi pribadi: kemampuan ini menentukan bagaimana kita mengelola diri kita:

1. Kesadaran Diri

- Kesadaran diri emosional: membaca emosi diri sendiri dan menyadari dampaknya, menggunakan "naluri" untuk membimbing membuat keputusan
- Penilaian diri yang akurat: mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri
- Percaya diri: memiliki rasa percaya diri dan kemampuan yang kuat

2. Pengelolaan Diri

- Kendali diri emosional: mempertahankan emosi yang mengganggu dan dorongan hati yang tetap terkendali
- Keterbukaan: menunjukkan kejujuran, integritas, dan dapat dipercaya
- Kemampuan beradaptasi: menunjukkan keluwesan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah atau menghadapi berbagai hambatan.

- Prestasi: memiliki dorongan untuk memperbaiki kinerja/prestasi agar sesuai dengan standar kesempurnaan diri sendiri
- Prakarsa: siap untuk bertindak dan menangkap peluang
- Optimisme: melihat sesuatu yang baik dari setiap peristiwa
- Kompetensi Sosial: kemampuan ini menentukan bagaimana kita mengelola hubungan

3. Kepedulian Sosial

- Empati: merasakan emosi orang lain, memahami sudut pandang mereka dan aktif menunjukkan minat kita atas kepedulian mereka
- Kepedulian organisasi: kemampuan membaca arus situasi, jaringan keputusan, dan situasi politik di tingkat organisasi
- Pelayanan: mengenali dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien, atau pelanggan

4. Pengelolaan Hubungan

- Kepemimpinan Inspirasional: mengarahkan dan memotivasi melalui visi yang meyakinkan
- Pengaruh: menggunakan serangkaian taktik untuk membujuk
- Mengembangkan orang lain: memperkuat kemampuan orang lain melalui umpan balik dan pelatihan
- Katalis perubahan: memulai, mengelola dan memimpin ke arah yang baru
- Pengelolaan konflik: menyelesaikan perselisihan paham
- Membangun ikatan: menanamkan dan mempertahankan jaringan hubungan

- Kerja sama tim dan kolaborasi: mendorong kerja sama dan pembinaan tim

4.4.2 Kesadaran akan Pentingnya Resonansi dan Pembaruan Diri

- Kemungkinan pemimpin untuk bergerak menuju arah resonansi atau bahkan menemukan resonansi itu kembali secara tak sengaja tergelincir ke dalam disonansi.
- Sindrom pengorbanan menghilangkan kemampuan kita untuk melihat berbagai macam kemungkinan sebagai dampak dari rasa takut, kegelisahan, dan kerusakan fisik dari otak kita secara nyata. Melakukan istirahat semata tidak akan mampu memulihkan kerusakan yang diakibatkan oleh "sindrom pengorbanan". Penawarnya adalah pembaruan, dimana dari hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa "pembaruan" akan memicu sebuah pola otak berbagai hormon yang dapat mengubah suasana hati dan juga mengembalikan tubuh kita pada kondisi yang sehat. Hal ini kemudian menggerakkan sebuah reaksi berantai yang memicu perubahan dalam persepsi dan pada akhirnya mengubah perilaku kita.

Untuk memperbarui diri kita, salah satunya kita perlu untuk tetap merasa penuh harapan, bahkan ketika sedang mengalami permasalahan yang berat. Kita perlu benar-benar peduli kepada orang-orang yang kita pimpin dan kita juga perlu mengalami kepedulian, baik yang diberikan kepada orang lain maupun yang datang dari orang lain untuk kita. Kita perlu memerhatikan diri kita dan orang lain dalam pikiran, tubuh, hati, dan jiwa kita. Kesadaran, harapan dan kepedulian akan

memungkinkan kita menjadi tegar dan berfungsi secara efektif ketika menghadapi berbagai tantangan.

4.4.3 Menjadi Tersadar Ketika Anda Tidak Sadar

Ini penting, kita harus mengenali dan mendengar "suara peringatan" yaitu tanda-tanda dan pesan jelas yang menunjukkan bahwa kehidupan mereka telah berubah menjadi sesuatu yang tidak mereka inginkan. Suara peringatan ini dapat menjadi sebuah langkah penting pertama menuju perubahan yang direncanakan. Terdapat empat suara peringatan, sebagai berikut:

1. Masalah dalam bisnis, suara peringatan pertama datang dalam bentuk kegagalan fatal yang terjadi pada pekerjaannya.
2. Teman-teman yang meninggalkan, suara peringatan kedua datang dalam bentuk teman-teman yang mulai meninggalkan kita, dimana kita tidak lagi memiliki teman sekadar untuk berbagi masalah.
3. Sebuah kompromi yang buruk, suara peringatan ketiga dapat muncul dari pengambilan keputusan yang salah.
4. Kata-kata terakhir seorang teman, suara peringatan keempat dapat muncul dari kata - kata terakhir dari seorang teman yang sedang sekarat, dimana ia mengingatkan kita untuk menemukan kembali diri kita.

4.4.4 Kesadaran sebagai Sumber Pembaruan

Ini adalah suatu keadaan dimana kita secara sengaja dan sepenuh hati merasa sadar akan keberadaan diri kita, orang lain dan ruang lingkup dimana kita hidup dan bekerja. Hal ini juga berarti bahwa kita mengembangkan akal, menjaga tubuh, menggunakan kekuatan emosi, dan mengisi relung kerohanian

kita. Kesadaran memungkinkan kita untuk memberikan perhatian kepada apa yang sedang terjadi pada diri kita dan menghentikan "sindrom pengorbanan" sebelum sindrom ini menghentikan kita. Kita perlu menanamkan kesadaran dan mencari kekuatan di dalam diri sendiri dan orang lain. Inilah yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif dan untuk mempertahankan efektivitas itu dalam menghadapi tekanan yang terus menerus.

Hidup dengan penuh kesadaran berarti bahwa kita secara terus menerus sadar dan menyelaraskan diri dengan cara mendengarkan tubuh, pikiran, hati, dan jiwa kita secara saksama. Dengan seksama menyelaraskan diri, kita akan sadar lebih awal jika kita berjalan menuju arah yang salah, membuat keputusan yang salah atau mengabaikan kesehatan kita. Orang yang hidup dengan kesadaran akan menangkap masalahnya sebelum masalah itu menjadi masalah yang serius.

a. Cara untuk menimbulkan kesadaran:

1. Melakukan renungan dan bercermin diri - agar dapat menyelaraskan diri dengan apa yang terjadi di dalam dan di sekitar kita, dan kemudian menyelaraskan diri dengan sensasi, perasaan, dan pemikiran itu.
2. Meluangkan waktu untuk "merasa nyaman dengan diri sendiri" dan juga belajar bersama orang lain.
3. Perenungan atau refleksi adalah salah satu cara untuk membangun jalan menuju pembaruan dalam hidup Anda.
4. Meditasi, berdoa, dan berada di alam yang dapat memberikan kesempatan untuk membuka suara lirih dari dalam diri kita. Berlatih mencari tempat kedamaian, contoh: meluangkan waktu selama setengah jam, menutup mata, dan membayangkan diri di suatu tempat yang disukai

5. Mendengarkan musik atau melakukan olahraga, seperti jogging atau aerobik, juga dapat membantu menimbulkan kesadaran diri sendiri

b. Harapan sebagai Sumber Pembaruan

Harapan adalah sebuah kondisi emosional yang diiringi dengan pemikiran yang jernih mengenai bagaimana masa depan akan terbentuk dan bagaimana untuk meraihnya. Kita dapat menjadi lebih tegar dan memiliki kapasitas yang lebih untuk menciptakan resonansi ketika kita merasa optimis dan kita memiliki harapan dan kepedulian. Ketika kita mengalami harapan, kita senang akan masa depan yang mungkin terjadi dan kita umumnya percaya bahwa masa depan yang kita impikan dapat dicapai. Harapan melibatkan serta meningkatkan semangat dan menggerakkan energi kita. Harapan membuat kita ingin bertindak dan memungkinkan kita untuk menggunakan sumber daya pribadi untuk membantu mencapai tujuan.

Harapan dan impian merupakan langkah pertama untuk menciptakan kenyataan yang pada awalnya terlihat tidak bisa dicapai. Harapan memiliki dampak kepada persepsi kita atas semua peristiwa yang terjadi di sekitar kita, sehingga secara umum kita cenderung untuk melihat segala sesuatu lebih positif. Harapan sebagai sebuah "penarik" emosi positif membuat Anda dapat mempertimbangkan kelebihan-kelebihan Anda, impian Anda, dan visi masa depan yang diinginkan. Sebaliknya, ketika Anda memicu "penarik" emosi negatif, seperti kecemburuan atau kemarahan, Anda memusatkan diri Anda pada kelemahan, rasa takut, dan mengaburkan kepekaan terhadap apa yang sebenarnya nyata atau realistis, Anda akan terus memikirkan peristiwa-peristiwa dan kesalahan yang Anda lakukan di masa lalu, sehingga terfokus semua energi pada hal-hal yang salah.

Seorang pemimpin yang menyampaikan harapan dan emosi positif yang menyertainya akan merangsang timbulnya energi dan kreativitas pengikutnya. Harapan merupakan sebuah magnet emosi yang membuat orang mampu bertindak bahkan di tengah-tengah situasi yang menantang sekalipun. Harapan menyatukan orang-orang secara bersama-sama dan membantu kita untuk bergerak bersama-sama menuju tujuan akhir yang ingin dicapai.

Ada tiga hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin resonan sehubungan dengan harapan:

1. Pemimpin perlu memiliki impian dan keinginan yang diidamkan, namun juga harus selalu terhubung dengan orang-orang yang ada di sekitarnya. Ia harus menyampaikan impiannya kepada orang-orang di sekitarnya. Hal ini membantu dalam membentuk gambaran masa depan yang diinginkan.
2. Pemimpin harus optimis dan percaya atas kemampuan dirinya untuk melakukan perubahan.
3. Pemimpin harus melihat masa depan yang diinginkan sebagai sesuatu yang realistis dan dapat dicapai.

Teknik yang digunakan untuk merealisasikan harapan adalah teknik visualisasi atau penggambaran. Dalam hal ini kita menggambarkan dengan jelas sebuah gambaran mental yang spesifik mengenai masa depan, dimana apabila Anda melakukannya secara berkelanjutan dapat memberikan ilham kepada Anda dan membuat Anda percaya bahwa sesuatu itu dapat terjadi. Emosi positif yang tercipta ketika Anda memikirkan masa depan yang diinginkan, sebenarnya merupakan pendorong perilaku yang amat kuat.

Sifat juga cenderung berpengaruh terhadap harapan yang dicapai. Sifat dasar manusia, yaitu optimisme dan pesimisme, memengaruhi seseorang untuk menumbuhkan harapan. Sifat optimisme memungkinkan kita mengartikan sebuah masalah sebagai sesuatu yang bersifat sementara dan dapat diselesaikan, kebalikannya sifat pesimisme menganggap sesuatu masalah tidak

mungkin diselesaikan. Optimisme dan pesimisme merupakan hasil dari pengalaman kita dan merupakan sesuatu yang telah kita pelajari.

Kepedulian sebagai Sumber Pembaruan

Ketika kita memiliki kepedulian, kita selaras dengan orang-orang di sekitar kita. Kita mengerti pada keinginan dan kebutuhan mereka, kita termotivasi untuk bertindak berdasarkan perasaan kita. Seperti halnya harapan, kepedulian memicu pembaruan dalam pikiran, tubuh, dan hati kita. Seperti halnya harapan, kepedulian ini juga bersifat menular.

Pemimpin yang efektif memiliki hubungan yang resonan, dengan kata lain mereka adalah pemimpin yang selalu memiliki ikatan dengan orang-orang di sekitar mereka. Hubungan yang resonan menuntut mereka untuk saling mengenal. Agar bisa memiliki resonansi dengan orang lain, Anda harus selaras dengan mereka.

Memiliki keselarasan dengan orang lain memerlukan kesadaran kepada mereka dan hal itulah yang memicu tumbuhnya kepedulian.

Kepedulian adalah tindakan dijalankannya empati dan perhatian. Dengan bersikap terbuka kepada orang lain, membuat kita mampu menghadapi masa-masa sulit dengan kreativitas dan ketegaran.

Sikap empati akan berwujud dalam:

1. Membina ikatan dengan orang lain.
2. Membuat kita dapat menyelesaikan segala sesuatu dan menghadapi tekanan kekuasaan.
3. Mengatasi pengorbanan yang muncul dalam kepemimpinan.

Untuk memunculkan sikap empati, kita harus mulai dengan rasa ingin tahu dari diri kita akan orang lain dan pengalaman - pengalaman mereka.

Rasa kepedulian dapat dijabarkan ke dalam tiga komponen, yaitu :

1. Pemahaman dan empati kepada perasaan dan pengalaman orang lain
2. Kesadaran kepada orang lain
3. Kemampuan untuk bertindak berdasarkan perasaan tersebut dengan perhatian dan empati

Salah satu cara menimbulkan kepedulian ialah dengan mendengarkan orang lain secara mendalam dan seksama saat ia berbicara, tanpa menyela atau memotongnya.

4.5 Menumbuhkan budaya kepedulian

Menanamkan kepedulian agar dapat menyebar ke seluruh organisasi dapat dimulai dengan menetapkan kepedulian sebagai sebuah norma. Jika pemimpin menekankan kepedulian di dalam sebuah organisasi, penularan emosional saja akan cukup membantu membuatnya menyebar dan pada akhirnya akan menjadi sebuah norma, yang berakibat pada meningkatnya perasaan komitmen kepada organisasi.

Para pemimpin dapat membantu menumbuhkan sebuah budaya kepedulian dengan memberikan contoh secara pribadi, menetapkan sebuah visi dimana kepedulian merupakan inti dari ajaran yang ditanamkan.

Kita membutuhkan rasa penghargaan positif dari orang lain, bahkan mungkin rasa hormat, agar kita tetap bertahan ketika kita mencoba memahami apa yang sedang terjadi dan ketika kita mencoba menemukan jati diri kita kembali.

Salah satu contoh kepedulian ditunjukkan oleh seorang anak perempuan di suatu sekolah. Berikut kisahnya: "Yah, aku mau rambutku dibotakin ...," renek Mirta kepada ayahnya. "Mana boleh anak perempuan kepalanya botak?" kata sang ayah mencoba memberi pengertian kepada Mirta. "Tidak apa-apa Ayah, boleh ya?" Mirta terus memohon. "Teman-temanmu itu cantik-cantik karena rambut mereka panjang.

Kalau kamu botak, mana bisa dibilang cantik. Kamu mau seperti itu?" desak sang ayah lagi. "Tidak apa-apa, Yah ... boleh

ya? Mirta janji tak akan minta apa-apa lagi setelah ini," sahut Mirta. Sang ayah pun akhirnya menyerah. Dengan berat hati ia berkata kepada gadis kecil kesayangannya itu, "Ya sudah kalau memang begitu..., tapi jangan menangis ya kalau kamu diejek teman-temanmu...."

Keesokan harinya, sang ayah mengantar Mirta yang kepalanya sudah botak ke sekolah. Setelah sampai di sekolah, mata sang ayah menangkap sesosok gadis botak lainnya yang berdiri di bawah pohon. "Apa sekarang sedang tren berkepala botak ya?" pikir sang ayah dalam hati. "Mirta pergi dulu ya!" seru Mirta dengan wajah yang penuh keceriaan. Sang ayah memandangi gadis kecilnya yang kini menghampiri gadis botak yang berdiri di bawah pohon. Keduanya pun berjalan masuk ke dalam kelas dengan penuh tawa.

Beberapa saat kemudian, seorang wanita datang menghampiri sang ayah dan berkata, "Wah, anak Anda sungguh hebat! Anak saya menderita leukemia sehingga kepalanya menjadi botak. Ia malu pergi ke sekolah. Tetapi kemudian anak Anda berkata bahwa ia akan menggunduli kepalanya supaya anak saya punya teman yang sama-sama botak. Karena anak Anda, anak saya tidak lagi malu berangkat ke sekolah. Terima kasih banyak." (sumber: Kompasiana)

4.5.1 Melatih Jalan Menuju Kepedulian

Cara untuk memicu tumbuhnya kepedulian adalah dengan pelatihan. Saat ini banyak organisasi yang lebih suka merekrut dari dalam, artinya mengembangkan mereka untuk menjadi pemimpin dan itu berarti melakukan atau menjalankan pelatihan. Pelatihan berbeda dengan pemberian nasihat dan pengajaran. Pembimbing dan pelatih memberikan mentoring dan mengajarkan kepemimpinan serta keahlian manajemen. Melatih dengan penuh kepedulian akan mungkin menghasilkan para pemimpin yang efektif bagi organisasi dan memungkinkan tumbuhnya pembaruan bagi para pemimpin yang memberikan pelatihan.

Berikut kisah (ilustrasi) yang diuraikan terkait dengan melatih jalan menuju kepedulian. Ada sebuah biara yang hampir bubar. Penghuninya tinggal enam orang yang sudah lanjut usia. Untuk menyelamatkan keadaan, pergilah pemimpin biara itu kepada seorang rabi yang terkenal bijaksana. "Rabi tolonglah, berilah nasihat yang dapat menolong kami" kata kepala biara itu sambil terisak. Sang rabi pun ikut meneteskan air mata. "Maaf, saya pun tidak tahu apa jalan keluarnya. Yang dapat saya katakan hanyalah ini: "Salah seorang di antara Anda adalah Mesias".

Setibanya kembali di biara, para biarawan lainnya sudah menunggu. "Apa nasihat rabi?" tanya mereka. Sambil termenung kepala biara menjawab, "Rabi pun tidak bisa menolong. Hanya satu dikatakan rabi itu, tetapi aku tidak mengerti apa maksudnya. Ia berkata bahwa salah seorang di antara kita adalah Mesias atau Kristus".

Pada hari-hari berikutnya, para biarawan itu memikirkan apa gerangan arti ucapan sang rabi. "Apakah rabi itu bermaksud bahwa salah seorang di antara kami penjelmaan Kristus? Ah, yang betul saja? Tetapi seandainya betul, biarawan yang mana?" Karena mereka tidak mengetahui siapa yang adalah Kristus, maka mereka mulai saling bersikap hati-hati dan penuh hormat terhadap satu sama lain. Bahkan lama-lama tiap biarawan itu mulai berpikir, "Jangan-jangan Kristus menjelma dalam diri saya". Karena itu mereka menjadi sangat hati-hati dalam tiap perkataan dan perbuatan mereka.

Suasana di biara itu langsung menjadi ramah, penuh rasa hormat, dan menyenangkan. Orang-orang yang singgah di biara itu melihat dan merasakan suasana yang indah itu. Mereka tertarik pada cara biarawan saling bersikap. Karena itu, mereka sering datang dan berbincang-bincang dengan para biarawan. Seorang pemuda menggabungkan diri ke dalam biara itu, demikian bulan berikutnya. Sementara itu setiap hari Minggu semakin banyak orang dari kota-kota di

sekitarnya yang ikut beribadah di biara itu. Orang-orang itu pun ikut saling memperlakukan diri sebagai Kristus. Hasilnya, biara yang semula hampir bubar, kini hidup lagi dengan baik. Demikian cerita seorang Psikolog bernama Scott Peck dalam bukunya *The Different Drum*.

4.5.2 Perubahan yang Direncanakan

Perubahan yang berarti dan penting memang terjadi secara kebetulan. Tanpa tingkat kesadaran yang tinggi, mungkin kita tidak dapat mengenali perubahan itu dalam waktu yang lama sehingga orang lain berkomentar terhadap perubahan tersebut. Bagi sebagian besar dari kita, perubahan-perubahan penting dalam hidup kita terasa sebagai sesuatu yang datang dan muncul secara tiba-tiba; perubahan sebenarnya adalah suatu penemuan. Sebagian tantangan yang dihadapi untuk menciptakan dan mempertahankan kepemimpinan yang unggul adalah berupaya mengenali, mengelola dan bahkan secara langsung mengendalikan proses pembelajaran dan perubahan seseorang.

Disonansi adalah sebuah kegagalan. Tanpa adanya usaha yang besar untuk mencapai resonansi atau mempertahankan resonansi itu, kita akan kehilangan kesempatan untuk melakukan transformasi pribadi dan hubungan kita menjadi kurang efektif dan memuaskan. Untuk mencapai resonansi dengan diri sendiri dan orang lain, harapan adalah penggeraknya, kepedulian memungkinkan pencapaian itu terjadi, dan jalan menuju pencapaian itu akan terasa lapang dan mudah dipahami berkat kesadaran. Namun menjalankan hal itu tidaklah mudah, perlu komitmen dan keberanian.

4.5.3 Menjadi Contoh Bagi Perubahan yang Diinginkan

Menjadi pemimpin yang resonan bukanlah merupakan suatu proses kebetulan. Kepemimpinan yang besar datang sebagai hasil dari kerja keras dan sedikit keberuntungan.

Kepemimpinan yang besar memerlukan upaya untuk menemukan tujuan mulia kita, menjalani kehidupan berdasarkan tujuan mulia tersebut dan menjadi sepenuhnya sadar tentang diri kita sendiri dan orang lain sebagai manusia, menjadi sadar secara pikiran, tubuh, hati dan jiwa kita. Intinya, para pemimpin yang besar memiliki resonansi di dalam diri mereka dan mereka menyelaraskan diri dengan orang lain.

Orang-orang yang berpikir bahwa mereka dapat menjadi pemimpin yang besar tanpa melakukan perubahan atau transformasi pribadi pastilah pemimpin yang mengelabui dirinya sendiri. Anda tidak bisa mengilhami orang lain dan menciptakan hubungan yang resonan serta memicu kebesaran keluarga, organisasi, atau komunitas Anda tanpa adanya perasaan mengilhami diri Anda sendiri dan berupaya menjadi yang terbaik yang Anda bisa. Anda harus mampu menjadi contoh bagi perubahan yang Anda inginkan.

BAB V GETTING TO HEART OF LEADERSHIP

Dalam buku ini Crawford memberikan beberapa kisah inspiratif dari beberapa hasil penelitiannya dan juga kisah orang lain tentang bagaimana memimpin sebuah organisasi dengan menggunakan hatinya. Ada beberapa hal yang harus dimiliki seseorang dalam memimpin sebuah organisasi, khususnya di sekolah, diantaranya, pengelolaan emosi. Pengelolaan emosi adalah hal yang paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin khususnya pemimpin di sekolah. Karena, jika seseorang sudah dapat memimpin dengan kerendahan hati, kebesaran hati, maka akan memberikan dampak positif bagi orang-orang yang berada dalam sebuah sekolah tersebut. Berikut adalah ringkasan tentang bagaimana seseorang pemimpin untuk dapat mengontrol emosinya agar dapat mewujudkan kepemimpinan yang dilakukan dengan hati.

Pertama yang perlu kita ketahui tentang pengendalian diri adalah '*emotion*', emosi atau perasaan. Menurut Halpin, mengerti diri sendiri dapat menjadi salah satu kunci memahami orang lain. Kita pasti setuju, bahwa pembawaan diri kita dapat memberikan efek bagi lingkungan sekitar. Ketika kita merasa senang, maka energi positif yang kita berikan pada lingkungan juga dapat membuat orang lain 'tertular' kebahagiaan yang kita rasakan. Lebih lanjut lagi, fungsi psikologi yang paling penting adalah cara kita berkomunikasi dengan orang lain, dengan mengajak mereka memberikan pesan positif yang dapat membangun seseorang atau bahkan sebuah kelompok untuk bertindak dan berbagi visi dalam pengembangan pengalaman pembelajaran di sekolah untuk siswa.

➤ Perasaan (apa yang kita rasakan sendiri)

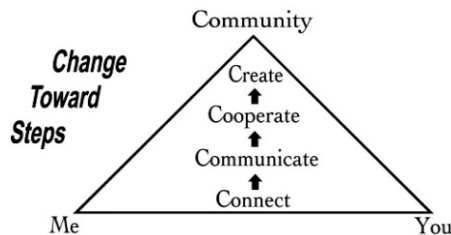
Perasaan adalah buah dari apa yang kita lihat atau lingkungan ciptakan yang berimbas pada sesuatu yang akhirnya Perasaan adalah buah dari apa yang kita lihat atau lingkungan

ciptakan yang berimbang pada sesuatu yang akhirnya memberikan pemikiran tersendiri bagi diri kita sehingga menimbulkan sebuah perasaan dalam diri, apa yang dimaksud dalam perasaan hanya diri sendiri yang dapat ketahui.

- Emosi (perasaan yang ditampilkan)
Emosi adalah hasil dari perasaan, emosi yang ditampilkan bisa tidak sesuai dengan apa yang sesungguhnya kita rasakan. Bagi sebagian orang menyembunyikan emosi adalah hal yang sulit. Namun, justru itu yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Bukan untuk membohongi diri sendiri, namun pengontrolan emosi harus bisa dilakukan seorang pemimpin untuk mengontrol lingkungan sekitarnya agar tetap berlangsung kondusif.
- Keadaan hati (perasaan yang cenderung berlangsung lama)
Keadaan hati atau yang biasa dikenal dengan 'moods' adalah keadaan hati seseorang, keadaan hati ini kadang berlangsung lama dan berulang, keadaan hati ini biasanya mencerminkan sifat seseorang.

5.1 Getting to the Heart of Leadership

Seorang kepala sekolah adalah pusat hubungan emosional di sekolah. Dia yang menghubungkan seluruh elemen organisasi di sekolah, guru, staf, siswa dan orang tua siswa. Oleh karena itu, Getting to the Heart of Leadership melihatnya dari berbagai segi, dengan berbagai posisi dari seorang pemimpin yang memiliki peran penting dalam membangun kepemimpinan yang paling efektif untuk mencapai tujuan sekolah. Untuk melihat kembali kepemimpinan dalam lingkup sosial dan proses organisasi, berikut adalah gambarnya:



Untuk membangun sebuah komunitas, pondasi awal terbentuk dari antar individu yang membuat sebuah hubungan koneksi yang berkomunikasi sehingga menciptakan sebuah komitmen yang memiliki tujuan yang sama sehingga menciptakan sebuah komunitas.

5.2 Perspektif tentang Emosi dan Kepemimpinan

Apa yang kita butuhkan untuk mengetahui Emosi?

Spackman mengatakan bahwa Emosi adalah hal yang berbeda dari kebiasaan dan pola pikir dalam bekerja: Emosi adalah bagian dari psikologi. Emosi juga berkaitan dengan Gender, seperti ilustrasi di berikut ini:

Gender and emotion

Men

Rational
Cool
Superior

Women

- Irrational
- Emotional
- Too personal
- Inferior



Dari gambar tersebut laki-laki lebih cenderung memiliki mood yang stabil, dengan pemikiran yang rasional, berpikir dengan tenang dan memiliki posisi sebagai pemegang keputusan besar. Sementara sebaliknya, perempuan lebih memiliki pemikiran yang di luar dugaan, mudah berganti suasana hati, lebih menunjukkan perasaannya dan terkadang bersikap subjektif dalam memandang sebuah masalah. Dalam struktur kepemimpinan, perempuan lebih cenderung memiliki posisi pengambil keputusan yang tidak lebih kuat dari laki-laki. Dari pandangan tersebut dapat dikatakan, pemimpin yang ideal lebih digambarkan bila dipimpin oleh seorang laki-laki.

Namun, hal tersebut tidak menutup kemungkinan bagi seorang wanita mendapat posisi sebagai pemimpin. Di Indonesia contohnya, pemimpin negara dan jajaran menteri pernah diduduki oleh seorang wanita. Peran mereka cukup memberi kontribusi yang baik bagi perkembangan negara. Wanita memiliki proses pengambilan keputusan yang tidak hanya menggunakan logika namun juga hatinya.

Teori tentang emosi sangat banyak jenisnya dan berbeda-beda, Crawford menggali sebuah teori yang terinspirasi dari buku Fineman tentang organisasi emosi. Teori itu disebut "textures". Textures diketahui memiliki arti seberapa dekat emosi dan kepemimpinan dalam pendidikan menjadi sebuah ikatan. Keduanya memiliki cara untuk membentuk pengalaman kepemimpinan setiap individu. Dalam hal ini, ada tiga hal yang termasuk dalam textures, di antaranya:

1. *Regulation of emotion*

Dalam berperan di kehidupan social, setiap orang selalu memiliki peran seperti layaknya permainan yang memberikan aturan untuk menempati posisi di sebuah lingkungan. Sekolah menjadi salah satu tempat dimana manajemen kontrol emosi sangat berperan dalam membangun sebuah rancangan tentang bagaimana seorang pemimpin itu seharusnya. Menurut Crawford, ketegangan dalam bekerja dapat memberikan efek negatif dalam kepemimpinan, sementara sebaliknya bekerja dengan sukacita dapat memberikan efek yang positif.

2. *Emotion-weighted decision-making in educational leadership*

Emosi sangat berpengaruh besar terhadap pengambilan sebuah keputusan dari seorang pemimpin dalam dunia pendidikan. Pengambilan keputusan adalah sebuah kompetensi yang dapat dipelajari oleh seorang pemimpin. Kompetensi ini termasuk dalam salah satu *emotional intelligence*.

3. *Emotional context in educational leadership*

Emotional context menjadi salah satu kemampuan yang terbentuk dari dalam diri seorang pemimpin, ini juga bagian dari *emotional intelligences*, pendekatan ini bertujuan untuk mengatur kebiasaan. Ide dari *emotional context* diambil dari beberapa pandangan yang berbeda tentang emosi dan kepemimpinan sebagaimana yang disarankan dan yang dibutuhkan dalam seluruh budaya dan menjadi nilai seorang pemimpin.

Membahas kemampuan seseorang dalam mengolah emosi, berarti membahas tentang *Emotional Intelligence*. Menurut Goleman, *Emotional Intelligent* memiliki lima kemampuan dasar, yakni:

Pertama, mereka dapat memahami emosi mereka sendiri.

Kedua, mereka dapat mengontrol atau mengatur apa yang mereka rasakan.

Ketiga, dari apa yang mereka alami, mereka dapat memotivasi diri mereka sendiri.

Keempat, mereka dapat menyadari emosi mereka terhadap orang lain.

Kelima, dengan melakukan keempat hal sebelumnya, tentu saja seorang yang memiliki *emotional intelligent* dapat mengatur hubungan mereka terhadap orang lain.

Setiap pemimpin pasti memiliki cara tersendiri untuk menyalurkan emosi dalam dirinya, bisa dengan melakukan hal-hal yang disenangi, atau yang paling mudahnya adalah berbagi cerita dengan orang lain. Di dalam bukunya, Crawford memberikan sebuah cara untuk merefleksikan kepemimpinan seseorang dalam pendidikan yang disebut *bernarasi*.

Dari namanya *bernarasi*, kegiatan ini berkaitan dengan menceritakan sesuatu secara runtut dan detil. Narasi adalah cara seseorang bercerita, meluapkan apa yang dia rasakan kepada orang lain. *Bernarasi* kepada orang yang memiliki kompetensi yang terkait dengan apa yang sedang dihadapi dipercaya dapat

mengurangi beban serta memberikan umpan balik berupa penyelesaian dari permasalahan yang dihadapi.

Emosi berkaitan dengan kepemimpinan dalam banyak cara, bisa melalui pengalaman, dengan berbicara kepada orang lain, refleksi diri sendiri, dan dalam lingkungan sosial dan budaya. Semua hal tersebut saling berkaitan dan menjadi bagian dalam emosi kita yang berperan dalam kejadian di dalam hidup kita sehingga itu semua akan tersimpan dalam ingatan pribadi kita.

Lalu, bagaimana semua hal tersebut dapat kita simpulkan? Ada beberapa cara untuk menyusun sebuah narasi:

Pertama adalah *critical moments*, berisikan tentang hal spesifik tentang sebuah kejadian. Dalam tahap ini, kita menganalisis tentang sebuah hal yang terjadi dengan detail.

Kedua, *self and identity*, hal ini berkaitan dengan ide naratif kepemimpinan dan konsep dalam diri, ini sangat berguna untuk mengaitkan diri dengan cara menjelaskan kejadian-kejadian bahkan sebuah cerita yang juga mengandung isu yang kontroversial. Bagaimana diri kita terlibat dalam kejadian tersebut.

Ketiga, *personality and temprament*, sebuah konsep yang berguna ketika mendiskusikan bagaimana seseorang menempatkan dirinya dalam sebuah kejadian di dalam sebuah hubungan.

Keempat, *personal histories*, cerita tentang kehidupan yang memuat beberapa kejadian tentang hubungan diri kita dalam menghadapi kejadian tersebut.

Kelima, *emotional experiences* adalah cara bagaimana kita menginterpretasikan emosi kita dalam suatu waktu, dengan demikian kita juga dapat sebuah refleksi tentang bagaimana diri kita ketika berada dalam sebuah kondisi, dengan begitu kita pun langsung dapat merefleksi bagaimana tingkat emosi kita dalam menghadapi sebuah kejadian.

Keenam adalah *telling stories*, bagian ini adalah bagian akhir dari proses pengorganisasian narasi, dari semua langkah yang

dilakukan, kita menceritakan hal-hal yang telah kita susun kepada orang lain.

Sesungguhnya, di dalam diri seorang pemimpin, terdapat nilai yang kuat dan emosi yang terpancar dan berkembang yang terpengaruh dari kehidupannya di masa lalu dan saat ini. Tahapan yang mempengaruhi konteks emosi seorang pemimpin bisa didapati dari lingkungan dan faktor budaya yang menempatkan dirinya dalam kehidupan sosial. Tidak dipungkiri, seseorang mengadaptasi dan memotivasi dirinya dari pengalaman hidupnya. Bisa jadi, seseorang yang tumbuh dalam lingkungan yang keras, dia akan menjadi seorang pemimpin yang otoriter dan keras terhadap bawahannya. Oleh karena itu penting bagi seorang pemimpin menguasai dirinya dengan mempelajari pengontrolan emosi guna menjadi pemimpin yang dapat memimpin dengan hati. Semua faktor dalam emotional intelligences dapat dipelajari oleh seseorang, yang berarti bahwa, setiap orang memiliki potensi diri untuk menjadi seseorang yang dapat memimpin dengan hati.

Di dalam Al-Quran juga dijumpai beberapa ayat yang berhubungan dengan sifat-sifat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya terdapat dalam surat As-Sajdah (32):24 dan Al-Anbiya (21):73. Sifat-sifat dimaksud adalah (1). Kesabaran dan ketabahan. "Kami jadikan mereka pemimpin ketika mereka sabar/tabah". Lihat Q.S. As-Sajdah (32):24. Kesabaran dan ketabahan dijadikan pertimbangan dalam mengangkat seorang pemimpin. Artinya seorang pemimpin haruslah memiliki kesabaran diri dalam menghadapi sesuatu, peran pemimpin sangatlah berat, masalah yang dihadapipun demikian, bila seorang pemimpin tidak cukup sabar dalam menghadapi sebuah masalah, hal yang akan di putuskan dapat merugikan banyak pihak di bawah kepemimpinannya. Pemimpin sejati harus mempunyai kepekaan yang tinggi (sense of crisis), yaitu apabila rakyat menderita, dia yang pertama sekali merasakan pedihnya dan apabila rakyat sejahtera cukup dia yang terakhir sekali menikmatinya. (3). Telah membudaya pada diri mereka kebajikan.

BAB VI

TEACHER LEADERSHIP

6.1 Pendahuluan

Guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa, ini merupakan suatu frasa yang penuh dengan makna filosofis. Guru sejak dahulu dapat dikatakan sebagai profesi maupun panggilan. Peran guru dalam pembangunan bangsa dan negara, akhlak dan perilaku hingga prestasi dan reputasi adalah atribut yang selalu menempel ditangan dan dahi seorang guru yang penuh dengan cita-cita bagi setiap anak didiknya. Ada cerita dari negara jepang pada sebuah dinasti yang mengalami kekalahan setelah daerahnya diratakan dengan tanah. Sang Kaisar hanya bertanya kira-kira seperti ini "berapa jumlah guru yang masih tersisa?". Kalimat ini sungguh penuh makna akan peran guru di saat itu.

Dewasa ini kita melihat bagaimana seorang guru juga mengalami pergeseran makna dan identitas. Tidak dapat dipungkiri dunia semakin berkembang dan guru, khususnya di Indonesia masih mengalami keterlambatan dalam meng-*update* dan meng-*upgrade* kemampuan mereka dalam segala bidang. Guru yang berkembang juga ada namun rasio dengan jumlah guru seluruh Indonesia masih kurang. Berbagai media banyak menyinggung tentang prestasi dan penyimpangan yang terjadi di kalangan dunia pendidikan, khususnya guru.

Guru mengalami degradasi peran, karena ada sesuatu yang keliru atau di luar dari jangkauan pihak otoritas, namun optimisme terhadap guru di masa depan harus tetap ada dalam diri kita. Salah satu faktor yang mempengaruhi degradasi dari peran dan pandangan terhadap guru adalah jiwa kepemimpinan seorang guru di lingkungan sekolah maupun di lingkungan sekitar.

Jika ditilik dari sejarah masa lalu, sebagian besar guru disegani bukan hanya di lingkungan sekolah melainkan juga di lingkungan

masyarakat. Jadi, tidak heran jika pada saat itu guru bisa bermain peran ganda sebagai pendidik anak/murid juga mendidik masyarakat. Guru dianggap sebagai orang yang terpandang karena memiliki ilmu yang lebih dari masyarakat yang lainnya. Selain itu, guru mampu dipercaya menjadi perwakilan warga masyarakat yang mampu memikirkan perkembangan kondisi akan datang hingga menjadi penengah saat terjadi konflik karena kecakapannya dalam menyelesaikan masalah dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan.

6.2 Kepemimpinan Guru

"Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani". Saat membaca kalimat ini, terngiang nama Ki Hadjar Dewantara yang merupakan pahlawan di bidang pendidikan. Sebagai seorang guru, dalam ungkapan Ki Hadjar Dewantara berperan sebagai yang memberikan contoh secara khusus untuk anak didiknya dan secara umum bagi seluruh manusia yang mereka temui. Identitas seorang guru sangat berat sehingga sedikit penyimpangan saja terjadi maka seluruhnya akan menjadi rusak. Dengan demikian, guru bukan hanya sekadar profesi melainkan panggilan. Pikirkan kembali jika ingin menjadi guru hanya karena profesi, karena guru adalah pemimpin yang hebat, bukan yang asal jadi. Jika kita melihat guru saat ini mengalami degradasi makna, itu kerena mereka belum sanggup menjadi pemimpin yang hebat. Hal ini yang penting untuk dimaknai sebagai jawaban dengan penyimpangan yang terjadi.

6.2.1 Atribut guru sebagai pemimpin

- a. Mendorong orang sekitar untuk lebih memiliki keahlian, dan bijaksana menghargai pekerjaannya.
Guru yang berperan sebagai pemimpin memiliki atribut seperti ini, ia akan selalu ingin memberikan dorongan bagi semua orang yang mereka temui, ilmu yang dimilikinya akan selalu dibagikan untuk setiap orang yang membutuhkan. Dalam konteks lingkungan sekolah

setiap hari di dalam kelas bukan hanya memberikan pelajaran dan soal-soal yang sulit kepada siswa, lebih dari itu mereka mendorong siswa untuk lebih bisa dan lebih menghargai makna dari belajar. Demikian juga dalam lingkungan sekitar, mereka harus mampu berperan sebagai orang yang memberikan semangat dan dorongan bukan menjadi cuek bebek atau masa bodoh.

- b. Menginspirasi orang untuk ikut dalam perjalanannya tanpa tujuan yang spesifik.

Judul ini sedikit membingungkan pikiran kita, bagaimana mungkin kita berjalan tanpa arah dan tujuan yang spesifik. Hal ini berarti bahwa guru selalu memberikan inspirasi bagi setiap anak murid dan orang yang disekitarnya untuk melewati sebuah perjalanan panjang yang begitu banyak tujuan yang harus dicapai, sehingga tujuannya bukan satu arah melainkan begitu banyak arah dan tujuan yang harus dicapai, disinilah jiwa kepemimpinan akan teruji sebagai guru yang berkualitas.

- c. Mengenali setiap kesempatan dan masalah serta mempercayakan orang untuk menyelesaikannya.

Kepemimpinan seorang guru akan terlihat bagaimana mereka menempatkan orang-orang di sekitarnya sesuai dengan kemampuan dan kondisi. Jika melihat peluang, ia akan membukakan kepada orang di sekitarnya, jika ia mengalami masalah ia akan mencari orang yang mampu memberikannya solusi karena seorang guru juga memiliki keterbatasan daya dan usaha sehingga tetap membutuhkan orang sekitar.

6.2.2 Standar dari kepemimpinan seorang guru di sekolah

1. Mengupayakan visi

Mereka yang memiliki jiwa kepemimpinan akan selalu diarahkan kepada visi yang mereka yakini. Setiap tindak

tanduknya dalam menjalani panggilannya tidak akan pernah terlepas dari visi, oleh sebab itu jika visi yang diberikan sudah jelas maka mereka akan selalu berada dalam koridor visi tersebut karena itu demi kepentingan bersama.

2. Selalu menyediakan proses pembelajaran kepemimpinan

Mereka akan selalu berusaha mencari penerusnya dalam melanjutkan kepemimpinan sebagai seorang guru, hatinya akan tergetar jika mereka tidak menularkan virus-virus kepemimpinan seorang guru, baik bagi siswanya maupun lingkungan sekitarnya. Tanpa harus mengajarkan secara intensif namun dari sikap dan caranya ia mampu memberikan pembelajaran kepada semuanya.

3. Berinteraksi dengan komunitas yang luas

Identitas guru tidak hanya melekat ketika di sekolah, namun di setiap sisi kehidupan mereka akan selalu dikenal sebagai guru. Kepemimpinan seorang guru juga dapat dikenali dengan kemampuannya untuk berbaaur dengan lingkungan yang lebih luas dalam berbagai bidang di luar dari sekolah, mungkin mereka memiliki kegiatan lain selain dari mengajar namun tetap hidupnya sebagai pemimpin.

4. Melengkapi diri dengan dalam bidang politik, sosial, ekonomi dan kebudayaan

Hal ini adalah standar yang penting, guru tidak hanya berkecimpung dalam bidang pendidikan namun juga berbagai bidang. Mereka mampu berdiskusi serta berkecimpung dalam bidang tersebut, sehingga pengetahuannya semakin luas dan kemampuannya semakin teruji dalam berbagai bidang.

6.2.3 Guru sebagai pemimpin dan pembuat kurikulum

1. Sebagai guru mata pelajaran di dalam kelas

Guru adalah pengajar, ia juga akan memiliki keahlian khusus dalam mata pelajaran terkecuali wali kelas yang mengajarkan banyak mata pelajaran. Ketika mengajar pelajarannya, mereka harus mampu menguasai materi tersebut terlebih lagi mereka harus mampu membuat proses pembelajaran tercapai dengan menggunakan metode belajar yang menarik dengan menggunakan berbagai sumber yang mutakhir. Itulah sebabnya jika mereka mengajar asal-asalan maka hasilnya pun asal-asalan. Guru yang mampu memimpin mata pelajaran dan mendesainnya dengan baik maka hasil yang dicapainya akan baik pula.

2. Mampu menjadi mentor, pelatih, dan penasihat sekolah

Perannya di dalam kelas adalah mengupayakan siswa maju bukan dengan tekanan mengejar prestasi kognitif saja, lebih dari itu ia akan mendampingi sebagai mentor dan pelatih sehingga anak didik mendapatkan hasil yang maksimal dan mampu menemukan dirinya ketika belajar. Ia akan selalu memberikan nasihat kepada siswa yang kurang mampu mengikuti kegiatan belajar yang efektif. Mereka akan selalu dibimbing hingga mencapai tujuannya.

3. Pengembang unit-unit mata pelajaran

Dalam hal ini, guru akan selalu mengupayakan agar materi yang mereka sampaikan menarik dan tepat sasaran maka mereka akan selalu mengupayakan pengembangan unit-unit pembelajaran sehingga hasilnya akan maksimal.

4. Pembicara kepada orang tua

Keberhasilan anak didik di sekolah tidak terlepas dari kerjasama dan komunikasi yang baik antara guru dan orang tua, guru tidak boleh membatasi diri dengan orang tua, diperlukan keselarasan pola didik di rumah dan di sekolah sehingga guru mampu memetakan dan memfasilitasi kebutuhan cara belajar. Selain itu, dengan adanya kerjasama dan komunikasi yang baik maka permasalahan yang terjadi pada siswa dapat dicarikan solusi yang tepat sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

5. Pemimpin pengembangan profesionalitas

Mereka akan selalu mengupayakan memberikan pelatihan untuk pengembangan guru-guru yang lain sehingga keselarasan dalam mendidik anak dapat diselaraskan. Guru sebagai pemimpin akan selalu membutuhkan pengembangan profesionalitas sehingga kegiatan pembelajaran yang telah dirancang dapat dijalankan secara efektif dan berdampak baik bagi perkembangan anak didik. Dengan menyediakan pengembangan profesionalitas maka pemimpin ingin melihat para rekan kerjanya maupun anak didiknya semakin unggul dan berprestasi di bidangnya masing-masing.

6.2.4 Peran guru dalam lingkungan sekolah

a. Membangun interaksi saling menghormati (siswa, orang tua, dan staf)

Di dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat, guru akan selalu memainkan peran yang sangat penting, guru adalah pemimpin yang memprakarsai adanya interaksi yang baik antara siswa, orang tua, dan para staf lainnya yang berada dalam lingkungan sekolah sebagai suatu kesatuan. Kepemimpinan seorang guru

ialah keefektifan guru tersebut dalam membangun interaksi yang baik antar semua pihak di dalam lingkungan sekolah sehingga akan timbul suasana dan kondisi yang kondusif, serta tujuan pendidikan yang utuh dapat direalisasikan secara berkesinambungan.

b. Menjalankan visi sekolah dalam pembelajaran siswa

Tak kalah penting ialah visi dari sekolah, sekolah betul-betul memikirkan keberhasilan siswanya dan seluruh orang yang berada di dalamnya sehingga dalam menjalankan visi sekolah guru adalah ujung tombaknya, mengapa? Karena guru yang memegang kendali terhadap siswa dan orang tuanya di sekolah, ketika guru mengajar di dalam kelas di situlah kesempatan yang digunakan untuk menjalankan visi sekolah sehingga peran ini menjadi berat bagi seorang guru jika mereka tidak memiliki jiwa kepemimpinan.

c. Membangun budaya sekolah; kerja keras, bertanggung jawab, dan keberhasilan.

Guru yang efektif akan selalu menggunakan cara yang kreatif untuk membangun berbagai kebiasaan yang baik. Guru yang berkepemimpinan akan selalu membangun usaha untuk mendorong siswa lebih bekerja keras dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya sebagai siswa sehingga akan menghasilkan sebuah keberhasilan belajar di dalam kelas. Membangun budaya bekerja keras dan bertanggung jawab adalah hal yang harus dilakukan di sekolah, namun contoh dalam menjalankan itu hanya berasal dari guru yang berkepemimpinan.

6.2.5 Keahlian yang mutlak pada guru yang berjiwa pemimpin

a. *Teacher Skill*

Kepemimpinan guru bukan hanya sebatas pemimpin, namun keahlian guru juga harus ada padanya, keahlian dalam mengajar, mengatur kelas, memimpin kelas, mengambil keputusan. Hal ini merupakan keahlian yang wajib dimiliki oleh guru yang berkepemimpinan. Karena tidak akan mungkin terdapat guru berkepemimpinan jika ia tidak memiliki keahlian dalam mengajar sebagai guru.

b. *Collaboration skill*

Keahlian ini juga dibutuhkan dalam membangun kondisi kelas namun jika kemampuan kerjasama kolaboratif tidak dimiliki oleh seorang guru, maka ia tidak mampu menjadi guru yang berjiwa kepemimpinan. Kegiatan pembelajaran dan kegiatan sehari-hari harus diintegrasikan secara kolaboratif sehingga mencapai tujuan secara bersama-sama demi kepentingan bersama juga.

c. *Facilitation Skill*

Guru yang sudah lama mengajar dan mengenal lebih banyak ilmu dalam mengajar, mereka belum tentu memiliki kemampuan sebagai fasilitator dalam meneruskan ilmunya kepada para rekan-rekan kerja yang baru. Keahlian sebagai fasilitator dalam mengajar harus dimiliki oleh guru tersebut dalam melanjutkan dan meneruskan ilmu yang dimilikinya sehingga tidak kehilangan sumber yang baik.

d. *Planning Skill*

Membuat rencana pelajaran harian, hingga kegiatan sekolah yang berskala besar memerlukan keahlian untuk membuat perencanaan yang baik demi kepentingan bersama. Tidak semua guru mampu membuat perencanaan yang baik, hanya guru yang

memiliki jiwa kepemimpinan yang memiliki keahlian ini karena mereka memiliki pemikiran jangka panjang dan pemikiran risiko yang efektif.

e. *Action and Evaluation Skill*

Di akhir seluruh kegiatan, kepemimpinan guru harus mampu melakukan tindakan dan evaluasi, tujuannya adalah untuk mempelajari kelemahan dan kelebihan, menemukan metode yang tepat, serta mengambil kesimpulan untuk jangka panjang. Oleh karena itu, kemampuan evaluasi bukan hanya untuk sebatas menilai namun menentukan langkah selanjutnya yang akan diambil untuk perbaikan yang lebih baik demi kemajuan bersama, keahlian ini harus dimiliki oleh guru yang berjiwa pemimpin.

Semua skill tersebut bukanlah hal yang baku, namun masih banyak lagi yang bisa dikembangkan. Jika semua guru menyadari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa persepsi terhadap guru yang saat ini mengalami degradasi atau penurunan akan tandaskan karena guru yang memiliki skill ini masih sedikit dan kebanyakan hanya sebatas menjalankan kebijakan tanpa mampu membuat sebuah pembaharuan dan ini menjadi rutinitas yang mungkin akan membosankan bahkan tidak mendapatkan makna yang dalam saat menjalankan kegiatan pembelajaran di sekolah.

f. Guru Kristen yang menjadi pelayan

Walaupun guru adalah pemimpin namun mereka bukanlah pemegang otoritas, melainkan pelayan bagi siswa dan orang tua untuk Tuhan. Bukan berarti guru merupakan jongsos dari para siswa dan orang tua namun mereka sebagai fasilitator bagi kemajuan siswanya saat belajar. Van Brummelen menyatakan bahwa guru yang efektif bukan lagi menjadi guru yang otoriter namun mereka memungkinkan siswa untuk menemukan

keahlian dan kemampuan maksimalnya demi keberhasilan mereka (Brummelen, 2006). Hal ini menunjukkan bahwa peran guru Kristen bukan lagi hanya mengajar, namun memampukan siswa menemukan keberhasilan mereka. Selain itu, guru Kristen harus menularkan kepada anak-anak tentang ajaran Kristus, karena tujuan Pendidikan Kristen adalah memulihkan ciptaan Allah yang telah rusak karena dosa. Oleh sebab itu, Pdt. Dr. Stephen Tong menyatakan bahwa guru Kristen haruslah guru yang benar-benar sudah menerima Kristus di dalam hatinya karena mereka akan mengajar anak-anak untuk mengenal Kristus sebagai Tuhan dan Juru selamatnya (Tong, 2004).

Arti dari pelayan di sini adalah guru sebagai agen yang diutus oleh Tuhan untuk mengajarkan injil dan mengenalkan Kristus kepada anak-anak yang mereka ajar, karena ketika mereka telah menjalankan tugasnya sebagai pelayan, secara otomatis ia juga menjadi pelayan bagi siswa-siswanya. Selain itu, Guru Kristen selalu melandasi dirinya berdasarkan firman Tuhan. Karakter yang harus dimiliki Guru Kristen harus sesuai dengan standar Alkitab karena ini merupakan hal yang mutlak bagi pendidik Kristen.

Selain mengajarkan sikap dan perilaku yang baik, ilmu yang diajarkan dari materi pelajaran juga harus sesuai dengan kebenaran Firman Tuhan. Banyak materi pelajaran yang telah menyimpang dari kebenaran Firman Tuhan. Oleh sebab itu, peran guru Kristen untuk mengajarkan ilmu yang benar diperlukan. Ilmu pengetahuan berada di bawah otoritas dari Allah karena merupakan ciptaan, secara tegas dikatakan bahwa ilmu pengetahuan juga merupakan ciptaan yang semuanya diciptakan untuk kemuliaan nama Tuhan. Bahan materi pelajaran yang diajarkan haruslah diajarkan secara bertanggung jawab, sebagian besar guru hanya sekedar mengulang konsep-konsep materi yang lama tanpa berani membuat sesuatu yang baru karena hal tanggung jawab, materi yang diajarkan kepada siswa bukanlah

tanggung jawab kita kepada orang tua maupun atasan, lebih dari itu semuanya merupakan tanggung jawab kita kepada Allah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa menjadi guru bukanlah hal yang mudah apalagi dengan kemampuan kepemimpinan, sehingga menjadi guru yang efektif diperlukan suatu kesadaran diri untuk menyatakan ini sebagai panggilan bukan profesi.

BAB VII

PENGELOLAAN EMOSI DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN **(GETTING TO THE HEART OF A LEADERSHIP)**

7.1 Mengapa emosi sangat penting dalam kepemimpinan pendidikan?

Kecerdasan emosional mencerminkan bagaimana pengetahuan diaplikasikan dan dikembangkan sepanjang hidup seseorang. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai kecerdasan emosional, yang mampu memahami dampak perilaku personal mereka terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasinya.

Kecerdasan emosional sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan seseorang, karena kepemimpinan yang efektif adalah yang mempunyai empat elemen kecerdasan emosional, yaitu: Kesadaran diri; Manajemen diri; Kesadaran social, dan Manajemen hubungan. Kecerdasan emosional juga berpengaruh terhadap organisasi, sebab organisasi, dimana individu-individunya mempunyai kecerdasan emosional yang memadai, akan dapat berkinerja dan mempunyai produktivitas yang tinggi.

Pemimpin di sekolah merupakan orang penting dalam memajukan institusi. Mereka perlu berhati-hati dalam menghadapi guru-guru, karyawan, murid, dan wali murid. Demikian juga dengan guru, semua guru adalah pemimpin. Sebagai guru, kita harus bisa mengontrol emosi kita dalam menghadapi siswa-siswa.

Ada tiga definisi emosi:

1. Perasaan: keadaan batin sewaktu menghadapi sesuatu. Kita tidak bisa mengekspresikan perasaan kita. Hanya kita yang bisa merasakan dan mengetahui bagaimana perasaan kita.
2. Emosi: luapan perasaan yang berkembang dan surut dalam waktu singkat, seperti kegembiraan, kesedihan, keharuan, kecintaan.

3. Mood (suasana hati): suasana hati kita dapat berubah-ubah sesuai dengan apa yang kita rasakan atau kita terima dari lingkungan di sekitar kita.

Emosi merupakan istilah makna tepatnya masih membingungkan baik para ahli psikologi maupun filsafat selama lebih dari satu abad. Dalam makna harafiah Oxford English Dictionary emosi didefinisikan sebagai sikap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap. Emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khususnya, suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelegent*) adalah kecerdasan non kognitif, yaitu sesuatu yang ada di luar keahlian dan pengetahuan, artinya kemampuan untuk memahami diri sendiri dan orang lain, saat seseorang tersebut berhubungan dengan orang lain dan beradaptasi menghadapi lingkungannya (Dr. Christine Dreyfus, dalam Armstrong, 2003).

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kecerdasan emosional mencerminkan bagaimana pengetahuan diaplikasikan dan dikembangkan sepanjang hidup seseorang. Di sisi lain, kecerdasan emosional juga dapat dipandang sebagai kompetensi (bersifat kognitif), jadi meskipun bersifat insting dan emosional, tetapi tetap dapat dipelajari/dilatih, dengan kata lain kompetensi emosional diperoleh seiring perkembangan kedewasaan seseorang.

7.2 Komponen Kecerdasan Emosional

Dari definisi atau pengertian tersebut dapat dirumuskan bahwa ada beberapa komponen yang membentuk kecerdasan emosional, yaitu:

1. Manajemen Diri

Kemampuan seseorang untuk mengontrol atau mengarahkan dorongan hati dan suasana hati yang akan mengatur perilakunya.

2. **Pemahaman Diri**
Kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati dan kepercayaan diri, serta penilaian diri yang realistis.
3. **Pemahaman Sosial**
Kemampuan untuk memahami karakter, emosi orang lain, dan juga keterampilan memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka.
4. **Keterampilan Sosial**
Kemampuan untuk mengelola hubungan orang-orang yang ada di lingkungannya dan membangun jaringan kerja.
Kecerdasan emosional bisa memainkan peran penting dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang, artinya kecerdasan emosional lebih penting daripada kecerdasan akademik. Seseorang yang mempunyai level kecerdasan emosional yang tinggi akan mempunyai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, kecerdasan emosional menjadi ciri orang yang berkinerja tinggi dan mempunyai kemampuan untuk dapat berhubungan lebih baik dengan orang lain.

7.3 Langkah-langkah Membangun Kecerdasan Emosional

Ada beberapa langkah yang dibutuhkan untuk dapat membangun kecerdasan emosional, (Michael Armstrong, 2003), yaitu:

1. Menilai kecerdasan emosional seperti apa yang dibutuhkan oleh suatu jabatan.
2. Menilai secara pribadi tingkat kecerdasan emosional mereka yang akan menempati jabatan tersebut.
3. Mengukur kesiapan orang-orang untuk mau memperbaiki kecerdasan emosionalnya.
4. Memotivasi orang-orang untuk percaya bahwa pengalaman belajar akan lebih bermanfaat.
5. Memusatkan perhatian pada sasaran yang jelas.
6. Mencegah adanya penurunan kemampuan yang tidak dapat dihindari.

7. Memberi umpan balik kinerja.
8. Mendorong orang-orang untuk mau melakukan aplikasi kemajuan dalam praktik kerja.
9. Memberikan model perilaku yang diinginkan.
10. Mendorong dan menciptakan iklim untuk memperbaiki diri sendiri.
11. Mengevaluasi, dengan ukuran hasil kinerja yang dapat diandalkan.

7.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Pendidikan

Kecerdasan emosional sangat penting bagi pemimpin di sekolah. Pemimpin di sekolah harus bisa memberi contoh bagi bawahannya untuk mengatur perilakunya dengan mengatur suasana hatinya. Seorang pemimpin harus bisa menjadi model bagi bawahannya, begitu juga dengan guru harus bisa menjadi model bagi siswa-siswanya. Sebagai guru kita harus sabar dalam menghadapi siswa. Dengan banyaknya jumlah siswa di sekolah dan dengan karakter yang berbeda pula, guru harus bisa mengontrol emosi dalam menghadapi tingkah laku siswa.

Dalam buku *Getting to the Heart of a Leadership*, ada cara untuk merefleksikan cara kepemimpinan seseorang, yaitu dengan metode narrative; story telling. Kita tidak akan bisa mengetahui bagaimana gaya memimpin kita. Karena hanya orang yang dapat menilai cara kepemimpinan seorang pemimpin. Dengan mendeskripsikan masalah-masalah yang dihadapi dan menginterpretasikannya dalam sebuah tulisan teks naratif, maka kita akan mengetahui gaya kepemimpinan kita. Dengan mendeskripsikan suatu masalah, kita akan mengetahui bagaimana tekstur emosi kita terhadap suatu masalah, mulai dari emosi yang muncul saat merespon masalah, sampai keputusan yang diambil dalam memecahkan masalah.

Gaya kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional sangatlah baik jika diterapkan oleh pemimpin pendidikan, karena seorang pemimpin pendidikan dalam tugasnya sebagai manajer,

pemimpin pengajaran, fasilitator hubungan masyarakat, agen perubahan, mediator konflik, dan penegak disiplin harus memiliki kecerdasan yang baik sehingga dapat tercapai tujuan pendidikan.

Gaya kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh bagaimana masa kecilnya dan pendidikannya, bagaimana gaya kepemimpinannya pada masa pra jabatan. Pengalaman-pengalaman tersebutlah yang diadopsi oleh seorang pemimpin pada saat memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan kita juga dipengaruhi oleh siapa yang menjadi inspirasi kita dalam memimpin dan siapa yang menjadi model bagi kita. Karena setiap dari kita adalah pemimpin dan kita berhak menentukan gaya kepemimpinan kita.

BAB VIII

KEPEMIMPINAN DAN *LIBERAL ARTS*

Terdapat tiga hal pokok yang menjadi sorotan utama dalam kepemimpinan dan *liberal arts*, yaitu:

1. Hubungan antara kepemimpinan dan *Liberal Arts*
2. Integrasi Kepemimpinan dalam *Liberal Arts* dan *Sains*
3. Implementasi Studi Kepemimpinan dalam *Liberal Arts*

Manusia selaku penggerak era modern saat ini, makin dalam menggali pengetahuan untuk mengembangkan teknologi demi kemajuan. Tentunya perkembangan tersebut memberikan dampak besar dalam berbagai bidang dan ilmu, seperti pendidikan, seni, politik, ekonomi, organisasi, pekerjaan, dan lain-lain. Era Masyarakat Ekonomi Asean yang sudah berjalan sejak tahun 2015 di Indonesia memberikan tantangan tersendiri untuk masyarakat Indonesia agar bisa bersaing dalam ruang lingkup yang lebih luas. Banyak perusahaan yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang lebih tinggi atau dengan kata lain multifungsi. Pendekatan spesialisasi memang merupakan hal yang penting dalam dunia kerja namun pendekatan umumpun tidak kalah penting. Pendekatan umum yang dimaksud disini adalah apa yang disebut dengan *liberal arts*, yang dapat menambah wawasan secara umum dan membuat seseorang menjadi pribadi yang lebih baik.

Berikut adalah penjelasan lengkap tentang Kepemimpinan dan *Liberal Arts* merujuk kepada buku acuan dengan judul "*Leadership and the Liberal Arts: Achieving the Promise of a Liberal Arts*".

8.1 Hubungan Antara Kepemimpinan dan *Liberal Arts*

8.1.1 Definisi *Liberal Arts*

Liberal arts berasal dari kata *artes liberales* dari bahasa Yunani kuno yang berarti seni dan *liberales* atau kebebasan.

Arts dalam hal ini bukan berarti seni, akan tetapi ilmu. Liberal arts mementingkan kemampuan berpikir kritis. Kata liberal sendiri mempunyai makna yang cukup ekstrim dan cukup mendapatkan penentangan bagi sebagian orang. Puluhan tahun Indonesia merdeka akan tetapi masih banyak masyarakat yang belum dapat menikmati kemerdekaan tersebut. Ke-*liberal*-an mereka masih dipertanyakan. Pemerintah dengan niatnya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa demi menghindari kebodohan dan kemiskinan. Semua itu dilakukan untuk liberalisme.

Liberal arts didesain untuk mempersiapkan individu menyadari dan menggali potensi dirinya dan bersiap untuk menjadi pemimpin masa depan yang mampu berkontribusi.

Berikut adalah tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam *liberal arts*, yaitu:

- Mengembangkan kemampuan intelektual dasar
- Mengembangkan pemahaman dan apresiasi dalam hal pengetahuan
- Memperoleh pemahaman dan apresiasi dalam hal estetika dan kreativitas
- Mengembangkan pemahaman tentang suatu hal dan konsekuensinya
- Mengembangkan pemahaman dan apresiasi dalam bidang budaya
- Mengembangkan kemampuan untuk mengaitkan pengetahuan spekulasi yang bersifat abstrak.

Dengan kata lain, individu dapat menjadi pemimpin yang efektif sekaligus masyarakat yang produktif dengan mempelajari liberal arts.

8.1.2 Integrasi Kepemimpinan dalam *Liberal Arts* dan *Sains*

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mewujudkan kepemimpinan dalam liberal arts adalah pendekatan humanistik, dengan tiga elemen pentingnya, yaitu:

- Pencarian makna dan tujuan dalam pengalaman seseorang
- Fokus pada pengetahuan sebagai dasar untuk bertindak
- Tindakan yang berdasar pada etos moral.

Pada praktiknya, studi liberal terfokus kepada studi kepemimpinan yang kemudian mengatasmakan nilai manusia. Kemudian kepemimpinan ini memfokuskan diri pada pertanyaan-pertanyaan seperti, bagaimana kepemimpinan humanis itu? Bagaimana metodenya? Apa tujuannya? Bagaimana akhirnya nanti?

Kepemimpinan humanis dipandang sebagai cara untuk melihat (*seeing*) dan menjadi (*being*). Melihat dan menjadi adalah cara untuk dapat menjalin hidup dengan segala kemungkinan yang akan terjadi dan tak terduga.

Kepemimpinan humanis hanya bisa didapatkan dari pendidikan humanis yang menekankan pada bagaimana cara untuk memahami manusia secara esensial dan eksistensial. Dengan kata lain, kepemimpinan humanis tidak pernah memaksakan sesuatu kepada orang lain, namun selalu mencoba memahami keberadaan orang lain.

8.2 Implementasi Studi Kepemimpinan dalam Liberal Arts

Mengenai sejarah kemanusiaan, kita dapat menggunakan pendekatan yang datang dari ilmu filsafat, yaitu thin (permukaan) dan thick (mendalam). Pendekatan thin hanya fokus pada teori di permukaan tanpa mendalaminya. Lain halnya dengan thick yang melihat pada konteks dan keadaan yang menyebabkan respon tertentu dari manusia yang melakukannya. Pada era modern saat ini, pendidikan tinggi diminta untuk melakukan banyak hal, seperti menanamkan hal-hal mendasar, mendidik untuk kepemimpinan, pelayanan, demokrasi, serta bagaimana menjadi masyarakat yang baik.

Beberapa perguruan tinggi di Indonesia telah menggiatkan aktivitas tersebut. Tekanan diberikan pada pengembangan kemampuan berpikir dan menulis kritis melalui perkenalan dengan kesusastraan Indonesia. Pengembangan ini menjawab keluhan dosen tentang ketidakmampuan mahasiswa memformulasikan pertanyaan, pendapat, ataupun menulis esai untuk membangun argumentasi secara ilmiah. Pengembangan bahasa Indonesia didukung pelajaran matematika yang menekankan logika sebagai dasar berpikir. Perkenalan pada berbagai bidang ilmu pengetahuan alam dan sosial diharapkan membangun kesadaran mahasiswa tentang lingkungan fisik serta sosial yang tidak terpisah dan harus dihadapi pada saat bersamaan.

Tentu untuk menjadi pemimpin dan masyarakat yang baik bukan hal yang mudah. Walau lahir dengan bebas, proses hidup dan pendewasaan dapat memberikan pembentukan yang berbeda-beda.

Hal yang menjadi penting ketika membahas tentang kepemimpinan dalam paham demokrasi adalah mengenai kepercayaan. Kepercayaan hanya bisa dibangun apabila seseorang memiliki kebiasaan untuk mengatakan kebenaran. Tantangan pasti tak terhindarkan karena sulit untuk mengukur

keahlian dan kemampuan berpikir secara logis dan kritis, mengukur komunikasi tertulis dan verbal. Akan tetapi sesulit apapun menjalankan proses tersebut, selama tujuan utamanya adalah liberal arts, semuanya akan menjadi mudah.

BAB IX

GURU: PEMIMPIN VISIONER YANG MELEGENDA

9.1 Pendahuluan

Perkembangan zaman yang semakin maju pada berbagai aspek sangat mempengaruhi kehidupan manusia. Peningkatan kebutuhan hidup membuat manusia berlomba-lomba menjadi yang utama. Kebutuhan akan kebutuhan fisik maupun psikis, membuat pola pikir manusia berubah. Perubahan pola pikir ini menyebabkan gaya hidup manusia pun berubah.

Era globalisasi ditandai dengan adanya pembangunan di segala aspek kehidupan, kemajuan ilmu teknologi sangat berperan pada krisis globalisasi ini. Gaya hidup konsumtif membuat manusia rela menghalalkan segala cara untuk memenuhi kebutuhannya. Manusia berlomba meningkatkan taraf hidupnya masing-masing. Selain itu, tuntutan pasar global berdampak pula pada bidang pendidikan, dimana proses dan hasil pendidikan harus mengalami peningkatan agar hasilnya mampu bersaing dengan lulusan, baik di dalam dan di luar negeri.

Banyaknya pengangguran menjadi salah satu bukti bahwa keberadaan otonomi sekolah/pendidikan "kurang mampu" menciptakan lulusan yang dapat bersaing dengan hasil lulusan dari pendidikan di luar negeri. Pelaksanaan pendidikan seharusnya mampu meningkatkan taraf hasil pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna lulusan pendidikan (*stakeholder*). Salah satu cara agar hasil pendidikan pada tingkat lokal dapat diakui oleh stakeholder, baik pada lingkup nasional dan internasional, orang yang akan memimpin pendidikan harus mempunyai visi tentang arah pendidikan di masa yang akan datang, dan visi tersebut harus benar-benar dilaksanakan dan didukung oleh seluruh anggota

yang berada di dalamnya. Salah satu pemimpin visioner dalam dunia pendidikan adalah guru, dimana guru adalah sosok yang lekat dengan siswa-siswa dan berperan langsung dalam mentransfer ilmu serta membentuk karakter siswa dan mengarahkan siswa dalam menemukan bakat serta minat siswa. Oleh sebab itu, guru harus memiliki visi sehingga bisa membuat sebuah perubahan dan selalu menginspirasi dalam merencanakan sebuah masa depan.

9.2 Pembahasan

9.2 Kepemimpinan Visioner

Sosok seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah organisasi, pemimpin haruslah memiliki sebuah visi yang jelas sehingga para pengikutnya mengerti kemana arah mereka melangkah. Burt dan Nanus, (1992) mendefinisikan Visi sebagai: *"Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists"*. Secara umum dapat dikatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang diinginkan bersama.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Kepemimpinan yang memiliki visi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus (1992), yaitu:

a. Penentu Arah

Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas, sehingga arah yang dituju jelas dan terarah.

b. Agen Perubahan

Seorang pemimpin harus mampu membuat sebuah perubahan ke arah yang lebih baik.

c. Juru Bicara

Seorang pemimpin mampu menjadi juru bicara sehingga penjabaran visi menjadi jelas ke dalam sebuah misi dan misi menjadi sebuah tindakan yang nyata.

d. Pelatih dan komunikator

Seorang pemimpin harus mampu melatih orang lain dan menjadi komunikator yang baik, serta membimbing secara profesional.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus memahami:

a) Konsep Visi

Memahami konsep visi sebagai idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan yang lebih baik.

b) Karakteristik dan Unsur Visi

Memahami karakteristik visi, yaitu visi yang memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti, mencerminkan cita-cita yang tinggi, menumbuhkan semangat, menginspirasi, bermakna dan merefleksikan keunikan sebuah konsep dalam visi tersebut.

c) Tujuan Visi

Visi yang baik memiliki tujuan utama, yaitu memperjelas arah, memotivasi, dan mengkoordinasi tindakan dalam mewujudkan visi.

Visi yang baik adalah sebuah proses yang dapat direayasa dan ditumbuhkembangkan, visi harus diciptakan, dirumuskan, ditransformasikan/dikomunikasikan, diimplementasikan. Visi juga perlu dievaluasi dan "disegarkan" agar tak lekang atau hilang oleh waktu dan tetap bertahan menghadapi tantangan zaman.

9.3 Guru sebagai Pemimpin yang Visioner

Perkembangan zaman yang begitu pesat berdampak pula pada taraf hidup manusia, persaingan global yang terbuka memunculkan tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan. Lembaga pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang mampu memenuhi tuntutan era globalisasi, yaitu lulusan yang mampu bersaing, baik di dalam negeri maupun luar negeri.

Untuk menjawab tantangan ini, perlu adanya sebuah perubahan yang dilakukan oleh para pencetak sumber daya manusia, dalam hal ini guru sebagai seseorang yang menjadi ujung tombak yang melahirkan generasi-generasi yang handal. Seorang guru harus mampu menjadi pemimpin yang visioner. Secara garis besar guru harus mampu memosisikan diri sebagai:

- 1) perekayasa masa depan dengan berpikir jauh ke depan, memprediksi tantangan yang akan datang sehingga guru bisa membekali siswa dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan zaman.
- 2) pelatih dan pembimbing yang profesional, menjadi sosok yang mampu menginspirasi siswa-siswanya bukan hanya memberikan materi untuk diajarkan akan tetapi juga menjadi panutan dalam setiap langkah hidupnya dan memotivasi siswa untuk terus berjuang dan berlatih, serta menemukan bakat siswa yang terpendam.
- 3) penentu arah, di kelas guru harus bisa memegang kendali akan dibawa kemana pembelajaran yang berlangsung di kelas, bahkan menemukan bakat siswa serta mengarahkan siswa untuk memaksimalkan talentanya serta membimbing siswa kearah yang lebih baik
- 4) agen perubahan, guru harus mampu membuat sebuah perubahan bagi setiap anak didiknya.

Dengan memposisikan diri dalam empat fokus tersebut, guru akan menampilkan sebuah kekuatan dan perubahan budaya, dengan melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran, menemukan bakat siswa, serta mengarahkannya secara efektif dan efisien dalam sebuah proses pendidikan. Dengan demikian, akan tercapailah sebuah kesesuaian antara harapan dan kebutuhan sehingga dihasilkan lulusan handal yang nantinya akan menjadi seorang pemimpin visioner yang mampu bersaing dalam era globalisasi.

BAB X

GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya Kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yang secara terinci dijabarkan lagi menjadi delapan pola. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Gaya Kepemimpinan yang **berpola mementingkan pelaksanaan tugas** secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa campur tangan orang lain. Sehubungan dengan itu, pemimpin menuntut pula agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan tidak perlu menghiraukan dan mencampuri tugas-tugas orang lain. Pemimpin berasumsi bahwa bilamana setiap anggota melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota. Keserasian hasil setiap anggota dengan tujuan bersama tidak dipersoalkan, karena yang penting bagi pemimpin setiap anggota sibuk melaksanakan tugasnya.
- b. Gaya Kepemimpinan yang **berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama**. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang mampu menjalin kerja sama, dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, yang tidak dapat dilepaskan dari kebersamaan di dalam suatu unit atau organisasi sebagai satu kesatuan. Setiap orang harus mampu menjalin kerja sama dengan para pimpinan, baik yang menjadi atasan langsung maupun pimpinan unit lain. Demikian juga kerja sama dengan sesama anggota kelompok/unit kerja yang sama atau lebih

rendah jenjang/posisinya. Kerja sama pun harus diwujudkan dan dibina dengan pihak luar yang langsung atau tidak langsung berpengaruh pada usaha mencapai tujuan bersama. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerja sama yang intensif, efektif, dan efisien, semua tugas dapat diselesaikan secara maksimal dan kelompok/organisasi akan berkembang dinamis.

- c. Gaya Kepemimpinan yang **berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai** dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok/ organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Pemimpin memandang produk (hasil) yang dicapai merupakan ukuran prestasi kepemimpinannya. Cara mencapai hasil dan apa yang dikerjakan untuk mencapai hasil yang kuantitas dan kualitasnya sesuai dengan keinginan pimpinan tidak perlu dipersoalkan. Siapa yang melaksanakan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karena yang penting adalah hasilnya dan bukan prosesnya. Dalam keadaan hasil tidak seperti yang diharapkan pemimpin, tidak ada pilihan lain selain mengganti pelaksanaannya tanpa menghiraukan siapa orangnya. Ketiga pola dasar yang mencerminkan Gaya Kepemimpinan tersebut, dalam proses kepemimpinan secara operasional tidaklah terpisah secara diskrit. Dalam kenyataannya, satu dengan yang lain, saling mengisi dan saling menunjang, namun terlihat kecenderungan atau titik beratnya yang berbeda. Berdasarkan kombinasi di antara ketiga pola dasar itu, terbentuk delapan perilaku kepemimpinan. Sehubungan dengan itu, perlu ditekankan bahwa tidak satu pun dari kedelapan perilaku itu yang sempurna, bilamana dilaksanakan secara murni. Di samping itu, proses kepemimpinan dipengaruhi juga oleh situasi sesaat, berarti untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan penyesuaian-penyesuaian. Kedelapan perilaku kepemimpinan itu adalah:

10.1 Otokrasi (*Autocrat*)

1. Pelaksanaan tugas merupakan kegiatan terpenting. Untuk itu orang-orang yang dipimpin harus diberi instruksi-instruksi agar melaksanakan tugas-tugasnya.
2. Pelaksanaan tugas tidak boleh keliru, salah, atau menyimpang dari instruksi, oleh karena itu harus dikontrol secara ketat. Sanksi atau hukuman dijadikan alat agar orang-orang yang dipimpin berusaha melaksanakan tugasnya tanpa membuat kekeliruan, kesalahan, dan penyimpangan. Kontrol atau pengawasan yang ketat dilakukan, karena pemimpin bertolak dari asumsi bahwa manusia pada dasarnya adalah malas dan suka menghindarkan diri dari tugas-tugasnya.
3. Inisiatif dan kreativitas orang-orang yang dipimpin dimatikan, karena dipandang akan menyimpang dari instruksi. Sehubungan dengan itu, pimpinan bertolak dari asumsi bahwa pada dasarnya manusia “suka diarahkan daripada diberi kebebasan” dan bekerja secara tidak kreatif.
4. Kurang memperhatikan hubungan manusiawi, baik antar pemimpin dengan orang yang dipimpin maupun sesama orang-orang yang dipimpin.
5. Kurang mempercayai orang lain, termasuk juga anggota kelompok/organisasinya. Perilaku ini didasari oleh asumsi bahwa seseorang cenderung rendah dedikasi dan loyalitasnya terhadap kelompok/organisasi yang bukan miliknya, tetapi merupakan milik bersama.
6. Senang ditakuti dan akibatnya kurang disenangi orang-orang yang dipimpinnya. Senang bertindak keras dengan disiplin yang kaku dan senang menjatuhkan sanksi/hukuman agar ditakuti.
7. Orang-orang yang dipimpinnya diperlakukan sekadar sebagai pelaksana kehendak pemimpin, yang selalu siap dan tidak boleh salah, sebagaimana layaknya sebuah mesin.

8. Sukar memberikan maaf kepada bawahan, karena hanya menuntut ketaatan/kepatuhan buta.
9. Pendapat dari bawahan bukan saja dianggap tidak benar, tetapi dinilai tidak perlu dan dianggap menantang atau membangkang. Mudah terjadi konflik dan pimpinan sebagai atasan selalu merupakan pihak yang benar.
10. Orang-orang yang dipimpin tidak bersatu dan terpecah-pecah dalam kelompok-kelompok kecil, di antaranya ada anggota atau kelompok yang dibina menjadi mata-mata dan memang senang mengambil hati bahkan menjilat pimpinan. Akibatnya orang atau kelompok ini lebih senang menghindari pertemuan langsung dengan pimpinan.

10.2 Otokrasi yang Disempurnakan (*Benevolent Autocrat*)

Karakteristiknya sebagai berikut:

1. Pemimpin berorientasi pada hasil, dengan tidak sekadar memerintah, tetapi juga berusaha memberikan motivasi agar tumbuh kesediaan melaksanakan perintah.
2. Tugas orang yang dipimpin adalah melaksanakan dan menaati perintah, namun pemimpin memiliki kemampuan dalam memberikan petunjuk cara mengerjakan perintah secara efektif dan efisien.
3. Pemimpin menuntut ketaatan dan kepatuhan, dengan membuat dan menetapkan peraturan-peraturan dan mengawasi pelaksanaannya.
4. Pemimpin kurang yakin pada diri sendiri, sehingga memiliki kecenderungan lebih baik memanfaatkan orang lain untuk menangani keputusannya, daripada mengalami kesalahan bilamana ditanganinya sendiri.

10.3 Birokrat (*Bureaucrat*)

1. Bekerja harus sesuai dan mengikuti secara ketat semua peraturan, prosedur, dan mekanisme yang sudah ditetapkan. Prosedur dan mekanisme kerja lebih

diutamakan daripada kerja sama dan hasil yang akan dicapai. Semua pihak harus mengikuti prosedur dan mekanisme kerja yang telah dibakukan di lingkungan kelompok/organisasi.

2. Menuntut ketaatan pada perintah pimpinan yang lebih tinggi, dengan membuat atau mencari peraturan yang membenarkannya. Dengan demikian, bilamana terjadi ketidaktaatan akan diartikan merugikan kelompok/organisasi sesuai dengan peraturan. Ketidaktaatan seolah-olah bukan karena pemimpin, yang tidak mustahil keliru dalam membuat keputusan dan memberikan perintah.
3. Pemimpin berusaha agar lingkungan dan situasi kerja sesuai dengan aturan-aturan teoritis dalam mewujudkan kepemimpinan formal. Tata hubungan kerja dibedakan menjadi hubungan kedinasan yang diatur dengan prosedur dan mekanisme yang bersifat statis dan kaku. Hubungan di luar kedinasan yang bersifat hubungan pribadi diselenggarakan untuk urusan-urusan yang tidak berhubungan dengan kehidupan organisasi. Namun, dalam praktiknya tetap dibatasi oleh posisi/kedudukan yang tidak sama antara para pemimpin dan orang-orang yang dipimpin. Batas-batas itu cenderung mengakibatkan hubungan menjadi tidak akrab, karena masing-masing terbelenggu oleh formalitas.
4. Kurang aktif dalam melaksanakan tugas-tugas dan bersifat saling menunggu. Kondisi itu terjadi karena pemimpin mengutamakan prosedur dan mekanisme kerja sesuai aturan, sehingga kegiatan hanya dapat dimulai bilamana keputusan telah dibuat dan diperintahkan pelaksanaannya. Tanpa perintah berarti tidak ada yang dapat dikerjakan.
5. Gagasan-gagasan tidak berorientasi pada peningkatan produktivitas, tetapi lebih diarahkan pada mengatur tata hubungan kerja. Proses kerja tidak boleh keluar dari tata

hubungan kerja yang dipandang terbaik dan telah diatur sebagai keputusan.

6. Dalam bekerja, pemimpin kurang berusaha mengembangkan hubungan manusiawi dengan dan di antara orang-orang yang dipimpinnya. Hubungan manusiawi lebih didasari oleh usaha mengembangkan agar orang yang dipimpin menghormati para pimpinan sesuai dengan jenjang posisi/jabatannya. Wibawa yang lebih cenderung diartikan sebagai takut pada pemimpin, lebih diutamakan daripada rasa hormat dan segan sebagai kemampuan menghargai eksistensi orang lain dengan predikat dan posisinya masing-masing.
7. Kurang menyukai orang luar dan masyarakat karena dipandang sebagai pihak yang merongrong atau sekurang-kurangnya mengganggu stabilitas organisasi, khususnya terhadap jabatan para pemimpin. Kepemimpinan cenderung bersifat tertutup karena tidak menginginkan rahasia-rahasia pribadi dalam jabatan/posisinya diketahui.

10.4 Pelindung dan Penyelamat (*Missionary*)

1. Pemimpin berkepribadian ramah dan murah senyum. Perilaku itu didasari asumsi bahwa hubungan manusiawi yang efektif berbentuk persahabatan yang akrab melebihi segala-galanya, dalam mewujudkan tujuan kelompok/organisasinya. Perilaku itu dinilai sebagai faktor yang sangat penting dalam mewujudkan eksistensi kelompok/organisasi yang bertujuan memberikan bantuan dan pertolongan pada orang lain yang memerlukannya.
2. Pemimpin selalu berusaha secara aktif mencegah pertentangan, menghindari perdebatan, dan konflik-konflik dengan orang lain, di dalam maupun luar organisasi. Dengan demikian, simpati dan penerimaan orang lain dipandang sebagai awal dari sukses mewujudkan usaha membantu dan menolong orang lain yang dipandang perlu, baik diminta maupun tidak.

3. Melaksanakan tugas-tugas secara santai, agar dapat menghindari tekanan emosional/psikis pada orang-orang yang dibantu atau ditolong. Sikap santai terutama dimaksudkan untuk menghindari formalitas dan birokrasi yang tidak perlu, sehingga orang yang dibantu merasa diakui dan dihormati keberadaannya, melalui pelayanan yang bersifat manusiawi.
4. Cenderung mengabaikan para pembantu pimpinan dan orang dalam organisasi, karena lebih besar perhatiannya pada orang luar/masyarakat yang memerlukannya. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan menuntut anggota-anggotanya untuk mengutamakan pengabdian dan pemberian pelayanan, bukan untuk dilayani.
5. Memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam menghormati, menghargai orang lain, dan mengendalikan diri. Namun, kemampuan dan kemauan itu tidak didasari oleh pandangan bahwa manusia merupakan subjek. Manusia dipandang sebagai objek yang memerlukan pertolongan karena tidak mampu menolong diri sendiri.
6. Hasil dari kepemimpinan tidak dipentingkan, karena yang diutamakan adalah proses pemberian layanan untuk memberi kepuasan orang lain dan masyarakat. Dengan kata lain kepemimpinan mengutamakan pelayanan daripada hasil pelayanan yang jika tercapai berarti kegiatan pelayanan berhenti.
7. Kurang berminat memecahkan masalah-masalah yang terdapat di dalam organisasi, karena lebih mengutamakan memanfaatkan organisasi untuk kepentingan orang lain yang memerlukannya dan masyarakat pada umumnya.

10.5 Memajukan dan Mengembangkan Organisasi (Developer)

Karakteristiknya sebagai berikut:

1. Mahir berorganisasi, terutama dalam mewujudkan dan membina kerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Di samping itu, bahkan mengarah pada menerapkan langkah-langkah manajemen dan administrasi dalam mewujudkan kepemimpinannya. Dengan kata lain, kegiatan kepemimpinan cenderung dilaksanakan secara sistematis, dengan mengikuti teori-teori manajemen dan administrasi.
2. Bekerja secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasinya.
3. Mampu dan mau mempercayai orang lain dalam bekerja. Bersamaan dengan itu, selalu berusaha menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan kerja, karena menyadari tanggung jawabnya dalam membina orang-orang yang dipimpin.
4. Memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam menghormati, menghargai, dan memperlakukan orang lain sebagai subjek.
5. Cenderung pada usaha menciptakan hubungan manusiawi yang efektif, yang terarah pada mewujudkan dan membina kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
6. Meyakini bahwa orang-orang yang diberi pelimpahan wewenang mampu melakukan pengendalian diri dalam menjalankan wewenang yang diterimanya.

10.6 Eksekutif (Pelaksana)

Karakteristiknya sebagai berikut:

1. Bekerja dengan asumsi bahwa orang lain dapat bekerja, sama baiknya dengan dirinya. Oleh karena itu, setiap orang yang memiliki dan memperlihatkan potensi sesuai dengan bidangnya perlu diberi kesempatan memimpin.
2. Cenderung mementingkan kualitas dalam melaksanakan tugas, karena mensyaratkan standar yang tinggi pada hasil yang hendak dicapai.

3. Berdisiplin dalam melaksanakan tugas, sehingga sangat meyakinkan dan bahkan disegani oleh orang-orang yang dipimpin. Disiplin kerja bukan sekadar untuk orang lain, tetapi dicerminkan juga dalam perilaku pemimpin.
4. Berusaha menumbuhkan partisipasi aktif orang-orang yang dipimpin, dengan kemampuan memberikan motivasi yang memadukan kepentingan individu dengan kepentingan bersama/organisasi.
5. Memiliki semangat, moral, loyalitas, dan dedikasi kerja yang tinggi, sehingga menjadi teladan bagi orang-orang yang dipimpinnya.
6. Mampu menumbuhkan kesediaan bekerja keras, tanpa menekan dan memaksa orang-orang yang dipimpinnya. Kesediaan bekerja keras itu tumbuh berdasarkan kesadaran dan dilakukan secara ikhlas dan sukarela.
7. Mampu menumbuhkan rasa aman, karena dalam mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif memperlakukan orang lain sebagai orang dewasa yang malang dan bertanggung jawab. Perlakuan seperti itu tidak berbeda dalam menghadapi anggota lama atau pendatang baru.
8. Efisien dan efektif dalam bekerja. Oleh karena itu cenderung memiliki dorongan yang besar untuk memberikan latihan-latihan agar setiap orang mempunyai peluang untuk mampu pula bekerja secara efektif dan efisien.
9. Mempunyai perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik-konflik yang timbul. Konflik dipandang sebagai kejadian yang wajar dalam bergaul dan bekerja, karena manusia memang berbeda kepentingannya. Konflik harus diselesaikan agar kerja sama dapat diwujudkan dan dikembangkan secara maksimal. Dalam menyelesaikan konflik dan perselisihan, selalu berlaku objektif dan tidak memihak atau tidak senang menekan salah satu pihak. Oleh karena itu, pemimpin juga memiliki

kemampuan yang positif dalam menyelesaikan dan mempertemukan perbedaan pendapat.

10. Terbuka terhadap kritik dan saran-saran, untuk memperbaiki kekeliruan dan kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan kepemimpinan.
11. Mampu memisahkan masalah-masalah yang perlu dan tidak perlu di dalam musyawarah/rapat-rapat. Dengan demikian mampu pula memisahkan kegiatan-kegiatan sesuai dengan prioritas sangat penting, penting, dan kurang/tidak penting.

10.7 Kompromi (*Compromiser*)

Karakteristiknya sebagai berikut:

1. Cenderung berusaha untuk menyenangkan pimpinan yang lebih tinggi (atasan) atau yang berpengaruh dalam kegiatan organisasi. Dengan kata lain, bersifat suka mengambil muka, berpura-pura, dan bahkan menjilat.
2. Banyak mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan. Cara itu ditempuh bukan saja untuk mewujudkan kelancaran pekerjaan, tetapi juga agar tidak memikul sendiri tanggung jawab tentang keputusan yang ditetapkannya. Sehubungan dengan itu, apabila terjadi kekeliruan atau kesalahan, cenderung untuk menolak tanggung jawab dan membebarkannya pada keikutsertaan anggota dalam membuat keputusan, sehingga tanggung jawab harus dipikul bersama-sama.
3. Cenderung selalu menilai untung rugi bagi dirinya, sebelum mulai melaksanakan suatu tugas. Untuk menghindari tugas yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan keuntungan bagi dirinya, selalu berusaha melakukan kompromi agar pelaksanaannya diperintahkan pada orang/unit yang lain. Tugas yang disenangi terutama yang memungkinkannya mengambil hati pimpinan yang lebih tinggi (atasan). Keuntungan dimaksud tidak sekadar yang bersifat material, tetapi juga

berupa pujian dan perlakuan diistimewakan oleh pimpinan yang menjadi atasan tersebut.

4. Cenderung tidak berusaha mengadakan tugas secara baik, terutama jika tahu dan yakin bahwa pimpinan yang lebih tinggi (atasan) tidak melihat proses dan hasilnya. Perilaku seperti itu disebabkan pemimpin bersifat mendua hati antara menyelesaikan tugas sebagai tanggung jawabnya, dan bekerja hanya untuk mengambil muka.
5. Mampu menjalin hubungan yang baik dengan orang-orang yang dipimpin, namun hanya dimanfaatkan dan diperalat agar mau bekerja, yang memungkinkan dirinya dinilai positif oleh pimpinan yang lebih tinggi. Hubungan itu dimanfaatkan untuk meyakinkan pimpinan yang lebih tinggi (atasan) mengenai kemampuan kerjanya, meskipun sebenarnya yang bekerja adalah orang lain.
6. Memberikan motivasi kerja secara selektif atau setengah hati. Pekerjaan bawahan yang menguntungkan dirinya, diberikan dorongan (mofivasi) dengan segala macam cara sedangkan pekerjaan lain yang tidak memberikan keuntungan diacuhkan saja, meskipun sebenarnya penting bagi organisasi.

10.8 Pembelot (*Deserter*)

Karakteristiknya sebagai berikut:

1. Menghindar dari tugas dan tanggung jawab. Pemimpin tidak menghiraukan tugas-tugas dan tanggung jawab menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin agar bekerja atau melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Hanya melibatkan diri pada tugas-tugas yang ringan, mudah, dan tidak banyak menggunakan energi, baik fisik maupun psikis.

3. Suka menyendiri dan kurang menyukai pergaulan. Pemimpin kurang mampu membina hubungan manusiawi yang efektif, karena tidak mau mengetahui tugas-tugas dan tanggung jawab yang dapat melibatkan dan memberatkan dirinya.
4. Cenderung suka mengabaikan orang lain, tetapi senang menyabot, karena didasari oleh rasa iri hati jika melihat orang lain lebih sukses. Sering menimbulkan rasa kecewa para pimpinan yang sama jenjangnya, bahkan orang-orang yang dipimpinya, karena perilakunya yang tidak terpuji itu bersifat merugikan.
5. Mudah menyerah apabila menghadapi kesulitan, bahkan pada saat awal melaksanakan tugas yang dinilainya berat. Apabila tugas yang dinilainya berat itu ketika sedang dilaksanakan selalu ditinggalkan secara tidak bertanggung jawab.
6. Bekerja hanya untuk mencapai hasil yang minimal, baik mutu (kualitas) maupun jumlah (kuantitasnya). Tidak pernah mencapai hasil sesuai standar yang dituntut kelompok/organisasinya. Dengan kata lain produktivitas kerjanya rendah, karena orientasinya bukan pada hasil bagi organisasi/kelompoknya.

BAB XI

TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

11.1 Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe ini menunjukkan perilaku yang dominan berupa perilaku kepemimpinan otokrasi dan otokrasi yang disempurnakan. Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu, tipe ini merupakan tipe yang paling banyak dikenal. 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, yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu, bukan saja dalam melaksanakan kegiatan, tetapi juga penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan Pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter berlangsung dalam bentuk "*working on his group*" karena pemimpin menempatkan dirinya di luar anggota kelompoknya. Pemimpin

merasa dirinya mempunyai hak istimewa, dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Pemimpin merupakan pihak yang memiliki wewenang, sedangkan bawahan merupakan pihak yang hanya memiliki tugas, kewajiban, dan tanggung jawab. Kondisi itu tidak sekadar berlangsung dalam bekerja, tetapi juga diwujudkan dalam kehidupan, dengan perlakuan yang tidak manusiawi pada bawahannya.

- a. Akibat-akibat negatif yang dapat ditimbulkan kepemimpinan otoriter, antara lain:
 1. Anggota kelompok/organisasi menjadi manusia penurut, yang tidak berani mengambil keputusan, sehingga sangat tergantung pada pimpinan. Anggota kelompok/organisasi tidak mau dan tidak mampu berinisiatif dan bersifat menunggu perintah, tidak aktif dan tidak mampu menciptakan kerja sendiri. Kepemimpinan otoriter mematikan kreativitas, sehingga kehidupan kelompok berlangsung statis dan rutin atau tidak berkembang secara dinamis. Kepemimpinan otoriter tidak menumbuhkan dan tidak membina sifat kepemimpinan para anggotanya, sehingga menjadi manusia yang lebih senang bergantung pada orang lain.
 2. Kesiapan anggota bekerja keras bersifat terpaksa dan berpura-pura, karena hanya dilakukan bila diawasi. Disiplin dan kepatuhan bersifat palsu, karena didasari rasa tertekan, takut, dan ketegangan bahwa apabila terjadi kekeliruan akan mendapat sanksi atau hukuman yang merugikan. Bayangan ancaman sanksi atau hukuman menghantui suasana kerja, sehingga sering menimbulkan sikap nervous yang mengakibatkan semakin besar kemungkinan berbuat kekeliruan. Sehubungan dengan itu tampak kecenderungan berupa sikap sabar dan patuh di hadapan pemimpin, namun sebenarnya berkembang sikap membangkang dan melawan secara diam. Bawahan aktif dan giat bekerja pada saat diawasi, sambil menunggu kesempatan untuk

menyabot dan mencelakakan pimpinan. Bawahan bukan saja menggunakan waktu untuk bersantai secara tidak wajar dan berlebih-lebihan jika pimpinan tidak di tempat, tetapi juga berbohong, menantang, dan mogok bekerja. Sikap seperti itu merupakan usaha untuk menuntut perlakuan secara manusiawi, khususnya untuk mendapatkan hak-haknya secara wajar.

3. Organisasi menjadi bersifat statis, karena pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif, sedangkan bawahan tidak diberi kesempatan untuk itu. Rapat dan musyawarah untuk memperoleh berbagai masukan dipandang tidak perlu dan membuang-buang waktu. Segala sesuatu dipikirkan dan diputuskan sendiri oleh pemimpin, dengan maksud untuk menghemat waktu sehingga kegiatan dapat dilaksanakan secepatnya, dengan memerintahkan pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan sendiri tersebut. Jika rapat diselenggarakan juga, sifatnya tidak lebih daripada pertemuan untuk menyampaikan perintah/instruksi atau kehendak pimpinan sebagai atasan.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter seperti ini, banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu, sering pula terlihat tipe ini dalam kepemimpinan pemerintahan diktator, sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

11.2 Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku, ternyata tipe kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya kepemimpinan tidak dilaksanakan

dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya, dengan cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan 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. Kesempatan itu diberikan, baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu lepas tangan karena tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (deserter), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu, bukan dirinya yang harus dan perlu dimintai pertanggungjawaban terkait kekeliruan atau kesalahan tersebut.

Sehubungan dengan itu, apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan dan tidak pula melakukan sesuatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuh-

nya pada orang-orang yang dipimpin. Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling menyalahkan atau saling melempar jika dimintai pertanggungjawaban.

11.3 Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu, tipe ini diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, tipe ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/ perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan prinsip tersebut, dalam tipe kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping memperhatikan pula tingkat dan

jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuannya. Bagi para anggota, kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam unit yang sama maupun berbeda. Dengan demikian, berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuan memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain, setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok/organi-sasinya. Di samping itu, anggota juga mengetahui bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.

Dalam mengambil keputusan, tipe ini sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian, dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama.

Pemimpin dengan tipe demokratis menaruh perhatian penuh pada setiap gagasan anggota kelompok/organisasinya. Dengan demikian akan selalu terjadi pertemuan gagasan,

yang dapat menghasilkan keputusan terbaik untuk dilaksanakan. Keputusan seperti itu tidak saja efektif untuk memotivasi dalam bekerja, tetapi bermanfaat juga dalam menumbuhkan rasa kebersamaan. Dalam kebersamaan itu akan terwujud kesediaan bekerja sama secara efektif dan efisien, yang berpengaruh langsung pada peningkatan produktivitas kerja.

BAB XII

TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN PELENGKAP

12.1 Tipe Kepemimpinan Karismatik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa karismatik berarti bersifat karisma; sedangkan perkataan karisma diartikan sebagai "keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya" atau "atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu".

Sejalan dengan pengertian dari segi bahasa itu, maka tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai "kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat/aspek kepribadian yang dimulai pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, segan, dan kepatuhan pada orang-orang yang dipimpinya". Dengan kata lain, pemimpin diterima sebagai seseorang yang istimewa oleh orang yang dipimpinya, karena pengaruh kepribadiannya yang dapat menimbulkan kepercayaan, sehingga semua pendapat dan keputusannya dipatuhi secara rela dan ikhlas. Dengan keistimewaan kepribadian itu, kepemimpinan yang dijalankannya cenderung pada tipe otoriter dan mungkin pula bertipe demokrasi, atau bervariasi antara keduanya.

12.2 Tipe Kepemimpinan Simbol

Tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekadar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya. Penempatan itu disebabkan oleh berbagai alasan/sebab yang berhubungan dengan kepentingan kelompok/organisasi. Sebab itu antara lain berdasarkan posisi orang tersebut, baik di lingkungan pemerintahan maupun di masyarakat. Misalnya seorang

Menteri diangkat menjadi ketua organisasi salah satu cabang olahraga, di samping itu bahkan mungkin seorang Presiden ditempatkan sebagai ketua suatu yayasan. Demikian juga tradisi dalam sejarah suatu suku atau bangsa, dapat menjadi sebab seseorang diangkat sebagai pemimpin simbol. Seorang Raja mungkin tetap diakui sebagai Kepala Negara, namun pelaksanaan pemerintahan dijalankan oleh seorang Perdana Menteri yang dipilih rakyat.

Pemimpin sebagai simbol pada dasarnya tidak menjalankan fungsi kepemimpinan, namun kedudukannya itu tidak dapat dan tidak boleh digantikan orang lain. Pemimpin yang berstatus sebagai lambang itu diperlukan untuk memelihara dan mempertahankan stabilitas organisasi, di samping tidak mustahil pula dimanfaatkan karena pengaruhnya, baik langsung maupun tidak langsung di lingkungan tertentu atau di masyarakat luas. Pemimpin tidak memiliki wewenang dan tanggung jawab, sehingga juga tidak perlu melimpahkannya pada orang lain.

12.3 Tipe Pengayom (*Headmanship*)

Tipe kepemimpinan yang menempatkan seseorang sebagai Kepala yang pada dasarnya berfungsi sebagaimana layaknya seorang Kepala Negara. Pemimpin memiliki kesediaan dan kesungguhan dalam mengayomi anggotanya, dengan berbuat segala sesuatu yang layak dan diperlukan organisasinya. Kepemimpinan dijalankan dengan melakukan kegiatan kepeloporan, kesediaan berkorban, pengabdian, melindungi, dan selalu melibatkan diri dalam usaha memecahkan masalah perseorangan atau kelompok. Pemimpin ibarat ayah yang berfungsi mengayomi anggotanya yang ibarat anak-anak dan anggota keluarganya yang lain.

12.4 Tipe Pemimpin Ahli (*Expert*)

Tipe kepemimpinan ini bertolak dari asumsi bahwa kegiatan yang menjadi bidang garapan suatu organisasi/kelompok

hanya akan berlangsung efektif dan efisien bilamana dipimpin oleh seseorang yang memiliki keahlian dalam bidang tersebut. Kepemimpinan harus dijalankan oleh seseorang yang memiliki keterampilan atau keahlian tertentu yang sesuai dengan bidang garapan atau yang dikelola oleh organisasi/kelompoknya. Dengan kata lain, pemimpin harus orang yang profesional di bidangnya.

12.5 Tipe Kepemimpinan Organisasi dan Administrasi

Tipe ini dijalankan oleh para pemimpin yang senang dan memiliki kemampuan mewujudkan dan membina kerja sama, yang pelaksanaannya berlangsung secara sistematis dan terarah pada tujuan yang jelas. Pemimpin bekerja secara berencana, bertahap, dan tertib. Musyawarah untuk memperoleh data/masukan, terus dibina dan dikembangkan, baik secara formal maupun informal. Keputusan-keputusan yang dihasilkan dari musyawarah didukung oleh data dan informasi-informasi konkrit, yang telah diproses melalui analisis secara rasional. Dengan demikian, keputusan-keputusan yang ditetapkan merupakan hasil yang matang dan tidak mudah berubah-ubah.

BAB XII

PROSES KADERISASI

Kepemimpinan bukan sekadar proses penurunan sifat/bakat dari orang tua kepada anaknya. Namun tidak berarti pula sama sekali terlepas dari persoalan sifat/bakat yang diturunkan. Di samping itu, persoalannya pun bukan mengenai satu jenis sifat/bakat tertentu saja, karena kepemimpinan dipengaruhi oleh semua aspek-aspek kepribadian, yang diantaranya sangat ditentukan oleh sifat/bakat yang diturunkan. Salah satu diantaranya yang sangat penting adalah inteligensi atau tingkat kecerdasan, yang hanya memungkinkan seseorang menjalankan kepemimpinan secara efektif, bilamana kualitasnya cukup tinggi.

Tingkat kecerdasan itu sangat besar pengaruhnya terhadap kemampuan melakukan analisis situasi, dalam rangka pengambilan keputusan. Bersamaan dengan itu diperlukan juga sifat/bakat yang berhubungan dengan kemampuan mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif, agar keputusan dapat dikomunikasikan. Sikap tidak pemalu, sikap ekstravert, tidak egois, ramah, dan lain-lain merupakan bagian dari aspek kepribadian yang diturunkan. Sifat dan sikap tersebut ternyata sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan kepemimpinan yang efektif. Kedua kemampuan itu yang terdiri dari kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan mengkomunikasikannya dalam situasi hubungan manusiawi yang efektif, tidak berkembang sendiri. Perkembangannya memerlukan latihan-latihan yang intensif.

Sehubungan dengan itu, faktor bakat bukan satu-satunya yang menentukan keberhasilan menjalankan kepemimpinan. Bakat yang dimiliki tanpa memperoleh kesempatan untuk melatih dan mengembangkannya secara intensif, akan menghadapi banyak kendala dalam mewujudkannya menjadi kegiatan kepemimpinan.

Pemimpin berkewajiban memberikan kesempatan pada orang-orang yang dipimpinya, untuk mencari dan mendapatkan pengalaman memimpin. Kesempatan yang diberikan pada orang-orang tersebut berupa kegiatan mempersiapkannya untuk menjadi pemimpin di masa depan, yang disebut proses kaderisasi.

Perkataan kader di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai "orang yang diharapkan akan memegang pekerjaan penting di pemerintahan, partai, dan lain-lain". Perkataan pengkaderan adalah "proses, cara, perbuatan mendidik atau membentuk seseorang menjadi kader". Dengan kepemimpinan berarti "proses mempersiapkan seseorang untuk menjadi pemimpin pengganti di masa depan, yang akan memikul tanggung jawab penting di lingkungan suatu organisasi".

13.1 Tujuan Kaderisasi

Kaderisasi diperlukan karena semua manusia termasuk yang sekarang menjadi pemimpin, pasti harus mengakhiri kepemimpinannya, baik dikehendaki maupun tidak dikehendakinya. Dari satu sisi, proses penggantian itu dapat terjadi karena adat kebiasaan atau ketentuan di dalam etika kelompok/organisasi, yang menetapkan batas/tenggang waktu tertentu (periode) kepemimpinan seseorang. Dari sisi lain, dapat pula disebabkan oleh penoum anggota kelompok/organisasi, yang menghendaki pemimpinnya diganti, baik melalui proses yang wajar sifatnya maupun secara tidak wajar.

Proses alamiah sudah merupakan ketentuan Tuhan yang Maha Esa. Seorang pemimpin tidak mungkin menghindari proses menjadi tua dan kehilangan kemampuan memimpin, sehingga mau atau tidak mau harus mengakhiri kepemimpinannya. Kemampuan itu secara perlahan-lahan berkurang, tidak saja mengenai kemampuan fisik, tetapi juga kemampuan psikisnya. Dalam keadaan itu, seseorang akan sampai pada batas kesepakatan di dalam organisasinya, yang disebut pensiun pada usia tertentu. Batas usia itu diasumsikan sebagai saat kemampuan fisik dan psikisnya sudah tidak mampu berfungsi secara maksimal.

Oleh karena itu, dianggap sebagai saat yang tepat untuk diganti, dengan mengakhiri kepemimpinannya untuk diteruskan oleh orang yang lebih muda. Batas akhir yang tidak dapat dilakukannya manusia disebut kematian.

Setiap organisasi harus membuat perkiraan mengenai jumlah, jenis, dan kualitas pemimpin yang diperlukannya di masa depan secara berkesinambungan. Oleh karena itu, proses kaderisasi juga tidak boleh berakhir. Setiap kader yang telah menjadi pemimpin, berkewajiban mempersiapkan kader pemimpin berikutnya, demikian seterusnya tidak boleh terputus. Dalam keadaan masyarakat yang berkembang secara dinamis, diiringi dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin pesat, maka kualitas yang dituntut pada kader setiap generasi juga berbeda, dengan kecenderungan kader pemimpin pengganti harus selalu lebih baik dari pemimpin sebelumnya atau yang digantikannya. Apabila pemimpin pengganti sulit diperoleh atau ternyata lebih rendah kualitasnya, kondisi itu merupakan pertanda tidak berlangsungnya proses kaderisasi, atau prosesnya tidak berhasil. Semakin banyak kader yang disiapkan, akan semakin baik, karena berarti tersedia peluang untuk memilih yang terbaik di antaranya.

13.2 Kaderisasi Informal

Pemimpin yang berkualitas tidaklah terbentuk secara tiba-tiba. Kelahiran seorang pemimpin yang berkualitas memerlukan proses, yang memerlukan jangka waktu yang cukup lama. Seluruh kehidupan seseorang di masa kanak-kanak dan remaja secara informal merupakan masa kaderisasi untuk menjadi pemimpin. Kaderisasi itu berlangsung berupa upaya membentuk pribadi, agar memiliki keunggulan dalam aspek-aspek yang dibutuhkan, untuk mampu bersaing merebut posisi kepemimpinan di lingkungan masing-masing setelah menjadi dewasa. Kaderisasi itu berlangsung di lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat sekitar. Kaderisasi itu dapat disebut sebagai proses pendidikan, termasuk juga proses belajar di sekolah dan di perguruan tinggi. Namun yang dimaksud bukanlah sekadar proses menguasai ilmu

dan teknologi, meskipun hasilnya akan sangat besar pengaruhnya pada kemampuan melaksanakan kepemimpinan yang efektif, bilamana orang yang bersangkutan memperoleh kesempatan menjadi pemimpin. Proses tersebut menyangkut peluang yang diberikan orang tua, melalui pendidikan keluarga agar seorang anak memiliki aspek-aspek kepribadian yang positif. Di samping itu, proses ini juga berkenaan dengan peluang yang terdapat di dalam kurikulum dan program ekstra kurikuler di sekolah dan perguruan tinggi, yang tidak sekadar terbatas pada pembentukan aspek intelektual. Sekolah dan perguruan tinggi dapat memberikan andil yang besar bagi lahirnya seorang pemimpin (kaderisasi), bilamana program-programnya dikembangkan juga untuk pembentukan kepribadian yang positif. Demikian pula lingkungan masyarakat sekitar bagi anak-anak dan remaja. Setiap orang tua tidak hanya dapat dan berkewajiban memilih lingkungan sekolah dan perguruan tinggi yang baik, tetapi juga lingkungan pergaulan sehari-hari yang baik bagi perkembangan anak-anaknya. Lingkungan masyarakat yang dimaksud adalah dalam memilih teman bergaul di dalam dan luar sekolah yang mendukung bagi terbentuknya kepribadian yang positif.

Kepribadian positif yang mendukung bagi terbentuknya kemampuan merebut posisi kepemimpinan harus dipupuk sejak dini dari masa kanak-kanak, remaja, hingga dewasa, dan seterusnya. Bagi yang telah dewasa, pengembangan kepribadian positif itu harus dilakukan sendiri oleh yang bersangkutan, bilamana menginginkan sukses termasuk juga dalam bidang kepemimpinan. Usaha itu dapat dilakukan karena pada hakikatnya manusia dapat melakukan proses belajar seumur hidup (life long education atau life long learning). Dari proses belajar itu setiap orang dapat mengurangi dan mengubah atau bahkan menghilangkan aspek-aspek kepribadian yang bersifat negatif. Aspek-aspek yang perlu dikurangi, diubah, atau dihilangkan itu pada dasarnya merupakan aspek yang tidak mendukung dan bahkan merugikan bagi usaha mengejar sukses, termasuk juga dalam kepemimpinan.

Aspek-aspek kepribadian yang bersifat positif dan harus dikembangkan, antara lain disiplin, kesediaan bekerja keras, ketekunan, kejujuran, ketabahan, ketelitian, hemat, cermat, teliti/hati-hati, ramah dan suka menolong, berani mengemukakan gagasan, pendapat, dan saran, inisiatif, kreatif, terbuka pada kritik, tidak mudah putus asa, rajin, berpikir positif, mampu bersaing dan juga bekerja sama, berani merebut kesempatan dan memulai sesuatu, berdedikasi, dan lain-lain. Sifat dan sikap kepribadian itu tidak muncul dengan sendirinya secara tiba-tiba, tetapi harus ditumbuhkan, dibina, dan dikembangkan sejak dini. Dengan demikian berarti juga sifat dan sikap sebaliknya yang bersifat negatif harus dikurangi, diubah, dan dihilangkan. Sifat dan sikap itu, antara lain tidak berdisiplin, culas, sombong, santai, malas, pemboros, ceroboh, tidak bertanggung jawab, pembohong/tidak jujur, takut bersaing dan tidak mampu bekerja sama, banyak bicara dan besar mulut, senang diperintah, tidak tekun, mudah putus asa, tertutup pada kritik, dan lain-lain.

Dalam kenyataannya, setiap orang yang menginginkan menjadi pemimpin yang sukses tidak boleh merasa terlambat untuk berusaha memiliki sifat dan sikap positif tersebut. Dalam kehidupan contoh yang ada sudah sangat banyak. Dari riwayat hidup orang-orang yang sukses sebagai pemimpin di bidang pemerintahan, politik, kemasyarakatan, bisnis, dan lain-lain, yakni orang-orang yang mampu tampil sebagai pemimpin besar di bidangnya, tidak seorang pun merupakan orang-orang yang asalnya berkepribadian negatif. Sebaliknya, orang-orang tersebut secara pasti merupakan pemilik kepribadian yang positif, sehingga sepatutnya dicontoh dan ditiru.

Usaha untuk mewujudkan, membina, dan mengembangkan kepribadian positif itu, dalam rangka mempersiapkan calon pemimpin masa depan, sebagian besar tergantung pada orang tua. Sekolah dan Perguruan Tinggi bukan saja kurikulumnya belum tersusun untuk itu, tetapi juga waktu untuk mewujudkannya bagi para pengajar/tenaga akademik sangat terbatas. Sifat proses belajar mengajar yang masih bertolak pada aspek intelektualitas,

juga menutup peluang untuk keperluan itu. Dalam kenyataannya, waktu berada di sekolah atau di perguruan tinggi bagi siswa dan mahasiswa relatif singkat. Masa belajar pada setiap jenjang pendidikan formal juga terbatas. Siswa dan mahasiswa selalu menghadapi guru atau pengajar/tenaga akademik yang tidak sama. Berbeda dengan orang tua yang sejak anak dalam kandungan hingga dewasa, menikah dan berumah tangga sendiri, tidak akan pernah terputus hubungannya. Dengan demikian, orang tua lah yang mempunyai waktu dan kesempatan yang luas dan banyak untuk membantu agar anak-anaknya tumbuh dan berkembang dengan dan di dalam kepribadian yang bersifat positif.

Seluruh proses pendidikan itu merupakan usaha mempersiapkan kader pemimpin, yang kegiatannya berlangsung secara informal dan tidak langsung, namun sangat menentukan. Dalam kenyataannya, proses kaderisasi informal dan tidak langsung itu telah dilaksanakan secara maksimal, tidak mustahil dapat ditemui orang-orang yang tidak tampil sebagai pemimpin. Di samping itu ada juga yang menjadi pemimpin, akan tetapi kurang atau tidak sukses dalam menjalankan kepemimpinan. Sehubungan dengan itu, ternyata masih ada dua faktor yang ikut berpengaruh. Faktor pertama berada di luar diri orang yang bersangkutan. Faktor tersebut adalah peluang atau kesempatan, baik dalam rangka melatih diri maupun menjadi pemimpin yang sebenarnya di lingkungan masing-masing. Jika kesempatan itu diperoleh seseorang, berarti dengan kepribadian yang bersifat positif, kepemimpinan akan terwujud secara efektif. Sebaliknya, jika kesempatan itu tidak ada, berarti kepribadian yang bersifat positif tidak dapat didayagunakan dalam proses kepemimpinan.

Kaderisasi informal dan tidak langsung, sebagian besar merupakan kegiatan yang tidak direncanakan, tetapi berlangsung dalam situasi yang wajar dan alamiah. Di dalam kewajaran dan sifat alamiahnya itulah, justru terdapat kesempatan bagi seseorang untuk menampilkan kelebihan-kelebihannya, yang akan memberikan keyakinan bagi orang-orang di lingkungannya

mengenai kemampuannya memimpin. Kelebihan-kelebihan itu terlihat dari buah pikirannya berupa berbagai gagasan, kreativitas, inisiatif dan pendapat, serta saran-saran yang brilliant dan terpakai. Di samping itu, dapat terlihat pula dari kepeloporan dan dedikasi, serta loyalitasnya pada organisasinya.

Bagi orang yang berkepribadian positif, kesempatan memimpin tidak akan diminta-minta dengan menjanjikan sesuatu yang tidak wajar. Sebaiknya juga tidak ditunggu sampai ditawarkan oleh orang lain. Dengan kata lain, kesempatan memimpin tidak akan direbut dengan cara yang tidak wajar, lebih-lebih jika harus menjilat, memfitnah, mengadu domba, dan lain-lain.

Calon-calon pemimpin yang berkepribadian positif, dalam upaya merebut kepemimpinan yang dilakukannya secara gigih berdasarkan prestasi, loyalitas, dan dedikasi pada kelompok/ organisasi, memiliki juga sifat dan sikap pasrah pada Tuhan sebagai penentu yang mutlak. Jika kesempatan menjadi pemimpin diperolehnya, akan terlihat sikap bersyukur yang akan semakin memantapkan kepribadian positifnya. Sebaliknya, apabila kesempatan itu tidak diperolehnya, tidak akan membuat dirinya menjadi frustrasi, yang dapat merugikan dirinya sendiri. Calon yang tidak berhasil itu sebagai pemilik kepribadian positif, justru akan berusaha mencari hikmah dari ketidakberhasilan merebut posisi kepemimpinan, agar tidak membawa dirinya melakukan kegiatan-kegiatan yang tidak wajar. Hikmah itu harus dijadikan pendorong bagi dirinya untuk mengejar dan merebut sukses dengan cara, upaya, dan kondisi di bidang lain, yang tidak bertentangan dengan kepribadian positif yang dimilikinya, terutama berupa sikap takut pada Tuhan bilamana berbuat sesuatu yang tidak sesuai dengan kehendak-Nya.

Uraian-uraian tersebut menunjukkan bahwa perilaku yang menggambarkan akhlak/kepribadian pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan sebagai cara hidupnya, ternyata sangat besar pengaruhnya bagi proses kaderisasi informal. Generasi muda akan mengalami keadaan yang berat

dalam membentuk sikap mental/kepribadian yang positif, bila selalu dianjurkan/dinasihati agar hidup jujur, tidak korupsi, dan lain-lain, sedang di masyarakat justru menyaksikan perbuatan tersebut dilakukan, yang mengantarkan pelakunya hidup senang, makmur, tenteram, dan bahagia. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, tidak korupsi, dan lain-lain, justru hidup miskin, susah, dan bahkan melarat. Pada umumnya, para pemimpin tidak menyadari bahwa kondisi seperti itu sangat menentukan corak pemimpin masa datang. Dengan kata lain, tidak banyak orang yang menyadari bahwa sejak masa kanak-kanak sebenarnya telah berlangsung proses kaderisasi kepemimpinan secara informal. Dalam proses itulah terbentuk kepribadian pemimpin dan bukan pemimpin.

13.3 Kaderisasi Formal

Perkataan formal menunjukkan bahwa usaha mempersiapkan seorang calon pemimpin dilakukan secara berencana, teratur, tertib (sistematis), terarah, dan disengaja. Usaha itu bahkan dapat diselenggarakan secara melembaga, sehingga semakin jelas sifat formalnya. Untuk itu, proses kaderisasi mengikuti suatu kurikulum yang harus dilaksanakan selama jangka waktu tertentu dan berisi bahan-bahan teoritis dan praktik tentang kepemimpinan serta bahan-bahan lain pendukungnya.

Di lingkungan suatu kelompok/organisasi, anggota-anggotanya yang akan mengikuti proses kaderisasi harus diseleksi untuk mendapatkan calon yang dinilai paling potensial agar dapat dikembangkan menjadi pemimpin di kemudian hari. Anggota yang lulus seleksi itu akan dilatih, agar pada suatu saat ketika diperlukan sudah siap menempati posisi pimpinan pada jenjangnya masing-masing. Seleksi itu secara sederhana dilakukan melalui observasi atau pengamatan sehari-hari, terhadap prestasi dan perilaku yang menggambarkan kepribadian setiap calon. Calon di antara para anggota organisasi itu sebaiknya dipilih yang berusia relatif masih muda, di samping harus memenuhi persyaratan-persyaratan lainnya.

Kaderisasi dapat dilakukan dengan memberi kesempatan kepada calon yang terpilih untuk memangku jabatan kepemimpinan, dimulai dari jenjang yang paling rendah di dalam organisasinya. Kesempatan itu dimaksudkan untuk memberikan pengalaman memimpin dengan bimbingan oleh para pimpinan yang lebih tinggi jenjangnya. Kaderisasi seperti itu termasuk kaderisasi intern, yang sekaligus bersifat memberikan kesempatan bagi anggota kelompok/organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan kariernya.

Kaderisasi tersebut memiliki nilai positif karena mempunyai daya dorong bagi peningkatan prestasi melalui kompetisi (persaingan) yang sehat (jujur dan sportif). Kaderisasi ini juga akan berfungsi sebagai motivasi untuk menumbuhkan dan mengembangkan kerja sama, karena untuk berprestasi tidak mungkin diwujudkan sendiri. Kedua kemampuan itu sangat penting artinya, karena tidak seorangpun di muka bumi yang dapat hidup sendiri, tanpa berkomunikasi dengan orang lain.

Prinsip dasar dalam kaderisasi dilakukan dengan memberi peluang yang sama bagi anggota organisasi yang memiliki potensi kepemimpinan. Akan tetapi, mengingat tidak semuanya dapat menduduki jabatan pimpinan yang terbatas jumlahnya, maka kesempatan harus diberikan pada yang terbaik di antara semua yang berpotensi tersebut. Tolak ukur terbaik selain kualitas berdasarkan prestasi, dedikasi, dan loyalitas, tidak boleh melupakan syarat kesinambungan dalam kepemimpinan. Seorang calon pemimpin yang dikaderkan sebaiknya terdiri atas anggota yang mampu meneruskan kepemimpinan periode sebelumnya. Kemampuan meneruskan itu tidak sekadar berarti mampu mempertahankan proses dan hasil-hasil dari pemimpinnya, tetapi mampu pula mengembangkannya dan meningkatkannya.

13.3.1 Usaha kaderisasi intern yang bersifat formal, dapat ditempuh dengan beberapa cara:

- a. Memberi kesempatan menduduki jabatan pemimpin pembantu

Kaderisasi ini dilakukan dengan cara mengangkat atau memberikan kesempatan secara formal pada seorang calon pemimpin yang berusia muda, untuk memangku jabatan pemimpin. Jabatan tersebut jenjangnya lebih rendah daripada jenjang jabatan pemimpin yang mengangkat dan mengkaderkannya. Selanjutnya pemimpin yang mengkaderkan itu berkewajiban membimbing dan membina, agar kader tersebut memperoleh pengalaman kepemimpinan secara langsung dan praktis.

Dengan cara ini, seorang kader akan ikut serta dalam melaksanakan proses kepemimpinan di lingkungan organisasinya. Seorang kader juga ikut serta dalam musyawarah dan rapat untuk menentukan keputusan, antara lain dalam menyusun perencanaan dan program-program kerja organisasinya. Demikian juga, ia ikut berperan dalam menerjemahkan dan menjabarkannya menjadi kegiatan-kegiatan, memerintah-kan, membagi, dan mengatur wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya. Seorang kader berkewajiban pula ikut serta membimbing, mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan keputusan-keputusan dan perintah-perintah. Selanjutnya bersamaan dengan pelaksanaan tugas-tugas, kader juga harus berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah-masalah dan konflik-konflik yang mungkin terjadi.

b. Latihan kepemimpinan di dalam atau di luar organisasi.

Latihan kepemimpinan yang dimaksudkan adalah memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengikuti suatu program mempersiapkan calon pemimpin, yang diselenggarakan dalam jangka waktu tertentu. Latihan kepemimpinan dapat ditempuh dengan dua cara:

1. Kegiatan magang di lingkungan organisasi yang lebih besar dalam bidang yang sama. Setelah selesai, kader tersebut kembali untuk memimpin pada suatu jenjang tertentu di lingkungan organisasi semula. Dalam kegiatan magang ini, pucuk pimpinan dan para pimpinan pembantu

1. Kegiatan magang di lingkungan organisasi yang lebih besar dalam bidang yang sama. Setelah selesai, kader tersebut kembali untuk memimpin pada suatu jenjang tertentu di lingkungan organisasi semula. Dalam kegiatan magang ini, pucuk pimpinan dan para pimpinan pembantu perlu diberitahu, agar selalu memberi kesempatan kepada kader tersebut ikut serta dalam berbagai kegiatan kepemimpinan yang dipandang perlu. Kesempatan itu dalam rangka magang harus selalu diberikan, meskipun kader tersebut tidak menduduki jabatan kepemimpinan, pada jenjang yang manapun juga. Sebagai contoh, kaderisasi di lingkungan sebuah organisasi besar yang berpusat di Ibu Kota Negara, dimana organisasi tersebut memiliki cabang atau perwakilannya pada semua atau sebagian besar daerah di negara tersebut. Seorang kader dari organisasi cabang atau perwakilannya, dapat ditugaskan untuk melakukan magang dengan bekerja di lingkungan organisasi pusat. Penugasan itu dibatasi waktunya, setahun atau dua tahun (mungkin saja lebih singkat atau lebih lama), agar dapat direncanakan intensitas pengikutsertaannya dalam kegiatan kepemimpinan, sesuai dengan bidang dan jenjangnya masing-masing.
2. Kegiatan penataran atau pelatihan (*up-grading* atau *in-service training*) kepemimpinan, yang diprogram secara khusus dengan mengikuti suatu kurikulum tertentu. Penataran yang berarti pendidikan dalam jabatan merupakan usaha memberikan latihan bagi sejumlah orang yang telah bertugas/bekerja (sedang menekuni suatu tugas tertentu), untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas/pekerjaan bidang yang ditekuninya itu. Dalam pemakaiannya sehari-hari, perkataan penataran ternyata digunakan juga bagi orang-orang yang belum/tidak sedang menekuni suatu tugas/pekerjaan tertentu. Perkataan itu diidentikkan dengan

kursus singkat yang diberikan, baik untuk meningkatkan kemampuan maupun penguasaan awal suatu kemampuan tertentu. Dari sudut lain, terdapat juga usaha untuk mengganti perkataan tersebut dengan membudayakan perkataan "pelatihan" yang berasal dari Bahasa Inggris *training*.

Sehubungan dengan itu, bilamana dikembalikan pada sumber/asal bahasa, maka perlu dibedakan antara perkataan "*in-service training*" dengan perkataan "*pre-service training (education)*." *Pre-service education* berarti pendidikan persiapan untuk memasuki suatu lapangan kerja/tugas tertentu. "*Pre-service education*" dalam bentuk sekolah dan perguruan tinggi, tidak pernah diselenggarakan khusus mengenai bidang kepemimpinan. Bagi siswa dan mahasiswa, seluruh proses belajar- mengajar yang dialaminya di sekolah dan perguruan tinggi (termasuk kegiatan ekstrakurikuler) merupakan bagian integral dengan usaha mengembangkan kemampuan memimpin.

Dalam bidang kepemimpinan hanya berlaku perkataan "*in-service training*", dalam rangka latihan kepemimpinan yang bersifat formal. Penggunaan kata tersebut mungkin saja diartikan sama dengan penataran atau "*up-grading*", karena maksudnya difokuskan pada usaha meningkatkan kemampuan memimpin, agar dilaksanakan secara efektif dan efisien. Kegiatan tersebut biasanya diatur dalam suatu kurikulum atau program berisi teori dan praktik, untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan seorang kader dalam memimpin. Sehubungan dengan itu "*in-service training*" dapat diartikan sebagai proses yang berisi usaha-usaha untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan tertentu, agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif dan efisien dari sebelumnya.

c. Memberikan tugas belajar

Dalam kehidupan masyarakat maju dan modern, dimana sebagian besar atau seluruh warganya telah menyelesaikan pendidikan di berbagai jenis dan jenjang sekolah/ perguruan tinggi, selalu diperlukan pemimpin-pemimpin yang berkualitas di bidangnya masing-masing. Untuk mempersiapkan calon pemimpin seperti itu bagi suatu organisasi, dapat dilakukan kegiatan kaderisasi dengan memberikan tugas belajar pada lembaga pendidikan formal yang jenjangnya lebih tinggi, bagi anggotanya yang potensial. Dengan mengikuti pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi itu diharapkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan memimpin seorang kader akan meningkat, sehingga pada suatu saat dinilai sanggup menduduki suatu jabatan kepemimpinan, sesuai jenjang masing-masing. Oleh karena itu, pemberian tugas belajar bagi anggota organisasi, pada dasarnya merupakan proses kaderisasi formal. Pemberian tugas belajar juga akan meningkatkan kemampuan penalaran dan mematangkan kepribadian, yang dapat meningkatkan kualifikasi seseorang sebagai kader pemimpin.

d. Penugasan sebagai pucuk pimpinan suatu unit

Cara ini hampir sama dengan cara pertama yang telah diuraikan terdahulu. Perbedaannya, kader dengan cara ini dipersiapkan di lingkungan organisasi cabang yang lebih kecil. Namun, kader tersebut dilatih menjalankan kepemimpinan yang menyentuh seluruh aspek dari bidang yang dikelola organisasinya. Pada cara pertama kader ditugaskan di organisasi pusat, dengan atau tanpa menempati posisi/jabatan kepemimpinan pada jenjang tertentu. Jika kader tersebut diberi kesempatan memimpin, maka penempatannya adalah untuk unit tertentu yang mengelola sebagian bidang dari tugas pokok organisasi.

Berikut ini akan dibahas tentang kaderisasi formal yang bersifat eksternal, dalam mempersiapkan calon pemimpin. Perkataan

eksternal pada dasarnya bermakna bahwa proses kaderisasi dilakukan di luar organisasi calon yang dipersiapkan untuk menjalankan fungsi kepemimpinan di masa depan. Untuk itu, suatu organisasi perlu menyusun perencanaan regenerasi pimpinan secara berkelanjutan, dengan memperhatikan data setiap pimpinan, untuk memperkirakan saat-saat akan terjadi kekosongan pimpinan untuk setiap unit dan pada setiap jenjang di lingkungan suatu organisasi secara menyeluruh. Regenerasi itu pasti tidak terjadi secara serentak, namun berlangsung bertahap. Oleh karena itu, perencanaan mungkin disusun untuk suatu jangka waktu tertentu saja, yang akan dilanjutkan secara berkesinambungan dari suatu tahap ke tahap berikutnya. Perencanaan itu mungkin juga tidak dalam rangka regenerasi, tetapi diperlukan berdasarkan rencana mutasi dan bahkan mungkin disesuaikan dengan ketentuan tentang masa jabatan, yang berlaku bagi posisi/jabatan kepemimpinan tertentu.

13.3.2 Kaderisasi kepemimpinan secara formal dan bersifat eksternal dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Menyeleksi sejumlah generasi muda lulusan lembaga pendidikan jenis dan jenjang tertentu, untuk diangkat memimpin suatu unit yang sesuai atau ditugaskan magang sebelum memimpin unit dimaksud.
- b. Menyeleksi sejumlah generasi muda lulusan lembaga pendidikan jenis dan jenjang tertentu, kemudian ditugaskan belajar pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi, di dalam atau di luar negeri. Tugas belajar itu dilakukan dengan memberikan ikatan dinas/beasiswa atau diberi status pegawai/karyawan yang mendapat penghasilan, meskipun tidak dipekerjakan. Setelah selesai ditempatkan sebagai pimpinan unit sesuai jenjang masing-masing.
- c. Memesan sejumlah generasi muda dari lembaga pendidikan formal dengan program khusus/spesialisasi, sesuai bidang yang dikelola organisasi pemesan. Pemesan

menetapkan syarat-syarat tertentu, misalnya syarat nilai bidang studi khusus atau nilai rata-rata dan lain-lain. Generasi muda yang telah lulus dan memenuhi persyaratan, langsung diberi pekerjaan, pada jalur yang kelak akan memberi peluang menjadi pimpinan unit.

- d. Menerima sejumlah generasi muda dari suatu lembaga pendidikan untuk melakukan kerja praktik di lingkungan suatu organisasi. Dari pengamatan, bilamana ditemukan generasi muda yang dinilai memenuhi persyaratan untuk dikaderkan menjadi pemimpin dapat ditawarkan pekerjaan setelah lulus. Untuk itu, disepakati suatu perjanjian bahwa penawaran akan diberlakukan apabila yang bersangkutan lulus dengan prestasi yang memuaskan. Perjanjian itu mungkin juga memuat atau tidak beasiswa atau sejenisnya, yang akan diberikan selama kader tersebut menyelesaikan studinya.
- e. Memberikan beasiswa atau tunjangan belajar pada anak-anak yatim piatu atau anak yang orang tuanya tidak mampu, sebagai siswa atau mahasiswa yang berprestasi, di lingkungan sekolah atau perguruan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah tamat langsung ditempatkan pada jalur yang memberi peluang baginya untuk melatih dan mempersiapkan diri menjadi pimpinan secara bertahap.

Kelima cara kaderisasi itu mungkin saja saling bertumpang tindih atau dilakukan bersama-sama, namun yang penting adalah tujuannya untuk memperoleh calon pimpinan pengganti yang berkualitas di kemudian hari. Untuk itu harus dihindari cara kaderisasi yang subjektif, terutama di lingkungan organisasi yang bukan merupakan milik pribadi. Kaderisasi subjektif itu, antara lain dalam bentuk sistem keluarga, sistem koneksi, mempersyaratkan uang semir, dan lain-lain. Akibatnya fatal terjadi apabila ternyata yang dikaderkan bukan anggota/seseorang yang potensial untuk menjadi pemimpin, maka hasilnya akan mengecewakan.

BAB XIV

KEPEMIMPINAN : DINAMIKA KEHIDUPAN

Sejak dulu sampai sekarang, banyak pendapat mengenai kepemimpinan yang merupakan seni. Perwujudannya sebagai seni yang rumit dan berliku-liku cenderung tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain. Seperti seorang pelukis, penyanyi, atau seniman lainnya, yang menghasilkan karya seni sesuai gejolak jiwa masing-masing.

Selain itu ada pula pihak yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan ilmu. Oleh karena itu dapat diungkapkan, dianalisis, diuraikan, dan dilaksanakan secara ilmiah. Dengan demikian berarti kepemimpinan dapat dipelajari oleh semua orang yang memerlukan, sebagaimana mempelajari disiplin ilmu yang lainnya. Sejalan dengan pendapat tersebut berarti kepemimpinan dapat diungkapkan berupa teori-teori yang objektif, baik sebagai hasil berpikir rasional maupun berdasarkan pengalaman dan hasil penelitian.

Kepemimpinan sebagai seni menempatkan bakat menjadi faktor yang penting dan berpengaruh besar terhadap kemampuan mewujudkannya. Bakat kepemimpinan sebagaimana bakat lain yang dimiliki oleh setiap orang, berbeda kualitas dan kuantitas, antara yang satu dengan yang lainnya. Berdasarkan pendapat ini berarti kepemimpinan akan berlangsung efektif dan efisien di tangan orang-orang yang kuantitas bakatnya besar dan kualitasnya tinggi.

Sebaliknya kepemimpinan sebagai ilmu menitikberatkan pada proses belajar dan latihan (empiris). Kepemimpinan akan berlangsung efektif dan efisien menurut pendapat ini, bilamana berada di tangan orang yang terampil/terlatih dan ahli dalam memimpin. Kemampuan itu dapat diperoleh melalui proses belajar dan melatih diri secara intensif. Untuk itu seseorang harus menguasai teori-teori kepemimpinan yang bersifat ilmiah dan berusaha menerapkannya dalam praktik memimpin.

Kedua pendapat itu dapat diterima kebenarannya dalam batas-batas tertentu. Pendapat bahwa kepemimpinan sebagai seni, tidak bisa menjadi ekstrern dengan menyatakan bahwa faktor bakat merupakan satu-satunya untuk mewujudkan kepemimpinan yang sukses. Dengan kata lain kepemimpinan tidak sepenuhnya tergantung pada bakat. Kepemimpinan bukan sekadar proses keturunan (penurunan bakat) dari orang tua kepada anaknya. Dalam kenyataannya seorang anak Raja, Presiden, Menteri, dan sebagainya tidak otomatis mampu menjadi pengganti ayahnya yang kepemimpinannya penuh arif kebijaksanaan, sehingga dicintai rakyat atau anak buahnya. Tidak mustahil anak-anak para pemimpin itu sama sekali tidak atau sekadarnya saja memiliki bakat kepemimpinan. Dalam keadaan itu ternyata bakat yang dimilikinya, tidak banyak mendukung untuk menjadi pemimpin yang efektif dan efisien.

Demikian pula pendapat bahwa kepemimpinan merupakan ilmu, tidak bisa menjadi ekstrem dengan menyatakan faktor bakat sama sekali tidak berperan dalam kepemimpinan. Seseorang melalui proses belajar dapat memiliki pengetahuan yang banyak dan mendalam tentang kepemimpinan yang efektif dan efisien. Selain itu mungkin pula telah berusaha melatih diri untuk menjadi pemimpin yang sukses. Kenyataannya tanpa memiliki atau hanya sedikit memiliki bakat memimpin, maka kepemimpinannya akan sulit berkembang. Hal itu mengindikasikan bahwa kepemimpinan sebagai masalah manusia bersifat unik dan bervariasi, yang tidak mudah dijalankan jika hanya mengandalkan teori-teori dan manifestasinya dalam kegiatan yang dilakukan secara rutin. Kepemimpinan yang bersifat situasional sangat memerlukan ketajaman penalaran yang harus didasari oleh inteligensi (faktor keturunan) yang memadai dan bakat-bakat penunjang lainnya di bidang kepemimpinan.

Dari uraian-uraian terdahulu secara tidak langsung telah dinyatakan bahwa kepemimpinan berkenaan dengan masalah hubungan manusiawi (hubungan antar insan) atau pertalian antar individu, atau relasi kemanusiaan. Hubungan dimaksud adalah

antara pemimpin dengan yang dipimpin dan pembinaan hubungan antar sesama orang yang dipimpin. Dalam hubungan ini berarti kepemimpinan dijalankan dengan melakukan kegiatan mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin agar bersedia melakukan kegiatan sesuai yang diinginkan pemimpin. Dengan kata lain pemimpin harus mempengaruhi agar orang-orang yang dipimpinnya taat/patuh, segan/hormat dan mempercayai dirinya. Selanjutnya dengan ikhlas dan rela melaksanakan semua petunjuk, bimbingan, pengarahan, perintah, dan keputusan pimpinannya, baik secara perseorangan maupun dalam bentuk kerja sama. Dalam keadaan seperti itulah dijalankan fungsi menggerakkan orang lain, agar melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Melakukan secara perseorangan yang saling menunjang atau secara bersama-sama/serentak mengarah pada tujuan yang sama.

Hubungan manusiawi seperti disebutkan di atas selalu dapat berubah dan berkembang, sehingga perwujudan kepemimpinan menjadi bersifat dinamis. Ketaatan/kepatuhan, segan/hormat, kepercayaan, dan kerja sama, selalu dapat dibina dan ditingkatkan melalui hubungan manusiawi (*human relationship*) yang wajar dan efektif. Sebaliknya juga dapat berkurang dan hilang sama sekali, jika tidak dibina dan dikembangkan. Oleh karena itulah di atas dikatakan bahwa kepemimpinan bersifat situasional, karena harus disesuaikan dengan situasi kehidupan manusia yang bersifat dinamis. Untuk itu perwujudan kepemimpinan selalu memerlukan kreatifitas dan inisiatif yang positif, dengan menuangkannya di dalam keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin. Dalam hubungan manusiawi yang efektif akan tumbuh dan berkembang dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada kelompok/ organisasi dan pemimpinnya, yang sangat berguna dalam melakukan kegiatan pengendalian sebagai bagian di dalam proses kepemimpinan.

14.1 Hubungan manusiawi dalam kepemimpinan

Setiap manusia yang menginginkan kehidupan yang bersifat manusiawi harus berusaha menjalin hubungan diantara sesamanya. Hubungan itu tidak cukup hanya dalam batas saling kenal-mengenal, tetapi lebih jauh lagi berupa hubungan saling menolong, saling membantu, dan saling isi-mengisi, sehingga terwujud pergaulan yang harmonis. Hubungan yang wajar itu disebut hubungan manusiawi yang efektif, selain terdapat juga hubungan manusiawi yang tidak efektif, berupa penolakan individu yang satu terhadap individu yang lain. Hubungan seperti itu didasari oleh sikap antipati, kebencian dan saling tidak mengerti, sehingga individu yang satu berusaha menjauh dari individu yang lain. Kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusia yang efektif, bukan hubungan manusiawi sebaliknya atau yang tidak efektif. Hubungan manusiawi yang efektif tidak digunakan untuk mempersulit dan memperlak orang lain demi kepentingan pribadi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas yang dimaksud hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok/organisasinya. Respon berupa kegiatan-kegiatan itu merupakan aktualisasi dari eksistensi kelompok/organisasi di tengah masyarakat, dan di antara kelompok/organisasi lainnya. Kegiatan-kegiatan itu bukan sesuatu yang statis, tetapi selalu dapat berubah dan berkembang, sehingga aktualisasi kelompok/organisasi menjadi dinamis. Bersamaan dengan itu dari kegiatan-kegiatan tersebut, setiap kelompok/organisasi menemukan jati diri yang mampu membedakannya dengan kelompok/organisasi yang lainnya.

Hubungan manusiawi dimaksud tidak sekadar berarti komunikasi lisan atau tertulis, akan tetapi meliputi juga sikap dan gaya yang ditampilkan pimpinan dalam pergaulan sehari-hari dengan orang-orang yang dipimpinnya. Pergaulan itu juga tidak terbatas hanya di dalam kelompok/organisasi, tetapi juga jika kedua belah pihak berada di luar kelompok/organisasinya.

Mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif bukan tujuan, tetapi merupakan alat dalam kepemimpinan sebagai proses. Hubungan itu harus dipelihara, dikembangkan dan dibina.

Berikut ini dua bentuk hubungan manusiawi:

1. Hubungan manusia efektif (positif) yakni komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan rasa senang dan puas antar kedua belah pihak. Kondisi seperti itu akan menimbulkan tanggapan berupa rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap kelompok/organisasi dan seluruh kegiatannya. Respon itu akan diiringi dengan rasa ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*) dan kemauan untuk ikut berpartisipasi (*sense of participation*), baik pada orang-orang yang dipimpin maupun para pemimpin unit masing-masing. Gejala-gejalanya dapat dilihat pada tingkah laku perseorangan (individual) dalam bentuk selalu aktif menyampaikan inisiatif, kreativitas, pendapat, saran, dan dalam melaksanakan pekerjaan/kegiatan kelompok/organisasi. Gejala lain terlihat di dalam sikap meskipun lebih bersifat abstrak, antara lain berupa meningkatnya dedikasi, loyalitas dan disiplin. Sikap itu tidak saja ditujukan pada kelompok/organisasi, tetapi juga kepada para pemimpin, yang tampak berupa kesetiaan, kepercayaan, kepatuhan, hormat, dan segan yang datang dari hati yang tulus atau tidak dibuat-buat.
2. Hubungan manusiawi tidak efektif (negatif) yakni komunikasi dan perlakuan yang menimbulkan perasaan tidak senang, tidak puas, dan saling menolak/menjauh antara kedua belah pihak. Kondisi seperti itu akan menimbulkan respon merasa tidak ikut bertanggung jawab, merasa seperti orang luar atau tidak merasa memiliki kelompok/ organisasi dan kegiatannya. Berikutnya tampak juga respon tidak memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam mewujudkan eksistensi kelompok/organi-sasinya. Gejala-gejalanya dapat dilihat pada tingkah laku perseorangan (individu) berupa menolak berpartisipasi dan menghindar dari tanggung jawab, tidak aktif dan tidak pernah menyampaikan kreativitas, inisiatif, pendapat, saran, dan

bahkan menghindari pertemuan dengan pimpinan. Gejala lain terlihat di dalam sikap yang cenderung bersifat abstrak antara lain berupa menurunkan dedikasi, loyalitas dan disiplin. Kepatuhan pada pemimpin hanya didasari rasa takut, lebih senang menantang meskipun dilakukan secara diam-diam, tidak mempercayai pemimpin, keseganan dan sikap hormat bersifat palsu.

Uraian-uraian di atas menunjukkan pentingnya hubungan manusiawi yang efektif dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Oleh karena itu ada pihak yang berpendapat bahwa hubungan manusiawi (*human relationship*) merupakan inti kepemimpinan. Pendapat itu tidak seluruhnya benar. Dari satu sisi 'pendapat itu dapat diterima kebenarannya, karena kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan orang lain, yang tidak mungkin diwujudkan tanpa hubungan manusiawi yang efektif. Sedang dari sisi lain ternyata juga bahwa usaha menggerakkan orang lain tidak akan berlangsung efektif, jika pemimpin tidak memiliki kemampuan mengambil keputusan secara cepat dan tepat, tentang kegiatan yang harus dilakukan anggota kelompok/organisasinya. Keputusan adalah sumber dari kegiatan yang harus dikomunikasikan sebelum dilaksanakan. Tanpa keputusan tidak ada kegiatan yang akan dilaksanakan, meskipun hubungan manusiawi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin berlangsung efektif. Apabila pemimpin terlalu sering tidak mampu mengambil keputusan, akibatnya akan muncul seseorang dari anggota kelompok/organisasi yang menggantikannya. Pengganti itu tanpa disadari secara informal telah menjadi pemimpin yang sebenarnya, sebagai orang yang mampu menggerakkan orang lain, yang tidak mustahil juga merupakan orang yang besar pengaruhnya dalam kelompok/organisasinya. Berbeda dengan pendapat yang pertama, maka pendapat yang kedua ini menyimpulkan bahwa inti kepemimpinan adalah "pengambilan keputusan (*decision making*)".

Pendapat tersebut tidak sepenuhnya benar karena keputusan tidak akan menggerakkan orang lain, jika pemimpin tidak memiliki

kemampuan mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif. Setiap keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan anggota harus dikomunikasikan. Oleh karena itu betapa pun bagus (tepat) dan cepatnya pemimpin mengambil keputusan, tanpa dukungan anggota kelompok tidak mungkin dilaksanakan.

Setiap pemimpin harus menyadari bahwa untuk mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif, diperlukan kemampuan memperlakukan orang lain sebagai subyek. Orang-orang yang dipimpin adalah manusia yang tidak boleh dipandang dan diperlakukan sebagai obyek, sebagaimana layaknya sebuah benda mati, yang dapat diperlakukan sekehendak hati pemimpin. Setiap manusia sebagai individu dan anggota masyarakat, bahkan sebagai makhluk hidup mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, kehendak, batas kemampuan, harga diri, dan lain-lain masing-masing. Misalnya setiap manusia memiliki harga diri, yang bagi anggota organisasi harus dihormati oleh pimpinannya, meskipun sekedar sebagai pesuruh. Pemimpin harus menyadari bahwa apa yang tidak disukainya diperlakukan orang lain pada dirinya, seharusnya tidak diperlakukannya pada orang lain, meskipun merupakan bawahannya. Sehubungan dengan itu patut dikedepankan suatu istilah yang berlaku dalam bidang manajemen, yang dapat digunakan dalam kepemimpinan, meskipun harus disesuaikan lebih dahulu. Istilah itu mengatakan "*Return On Investment (ROI)*" yang diartikan "tanamkanlah menjadi modal", yang maksudnya agar setiap sen dari hasil yang diperoleh tidak diboroskan, tetapi justru harus digunakan untuk memupuk modal usaha. Sedang dalam kepemimpinan istilah itu harus diartikan "*Return On Individual (ROI)*" atau "hargailah setiap individu" yang artinya agar pemimpin menaruh perhatian pada setiap individu yang dipimpinnya. Perhatian itu penting karena keberhasilan pemimpin, sangat ditentukan oleh dukungan setiap individu, yang hanya diperoleh dalam suasana hubungan manusiawi yang efektif.

Pemimpin harus mampu menghargai kelebihan setiap orang dan dapat memanfaatkannya secara maksimal. Sebaliknya juga harus memahami kekurangan, kelemahan dan keterbatasannya.

Dengan kata lain setiap orang harus diperlakukan sebagai subyek dengan selalu berusaha menghargai dan menyalurkan pikiran, pendapat, saran, inisiatif, kreativitas, dan bahkan keinginan atau kehendaknya, sepanjang tidak bertentangan dengan kepentingan dan tujuan kelompok/organisasi. Sebaliknya pemimpin juga tidak memaksakan pikiran, pendapat, saran, inisiatif, kreativitas, dan bahkan keinginan atau kehendaknya, apabila tidak diterima oleh pada umumnya anggota kelompok/organnya.

Hubungan manusiawi yang efektif harus dimulai dengan perasaan simpati, yang bebas dari prasangka yang bersifat apriori. Prasangka cenderung menimbulkan perasaan antipati, yang mengakibatkan timbulnya usaha menghindari dari seseorang. Dengan demikian berarti setiap pemimpin harus berusaha agar orang yang dipimpinnya menaruh rasa simpati pada dirinya, agar timbul keinginan untuk berkomunikasi dan mendekat. Penampilan dalam menimbulkan rasa simpati memang penting, namun tidak perlu berlebihan. Penampilan rapi dan bersih merupakan kondisi pertama yang dapat menolong untuk mendapatkan simpati orang lain. Kondisi berikutnya yang jauh lebih penting adalah sifat dan sikap ramah, tidak hanya mau didengar tetapi kurang suka mendengarkan pembicaraan orang lain, jujur dan memiliki keterbukaan. Sehubungan dengan itu masih banyak lagi sifat dan sikap lain yang perlu dimiliki setiap pemimpin untuk mendapatkan simpati, yang memungkinkannya menciptakan dan membina hubungan manusiawi yang efektif. Sifat dan sikap itu masih akan dibahas dalam bab yang menyetengahkan tentang kepribadian pemimpin.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan manusiawi yang efektif, merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan dinamika kepemimpinan. Melalui, hubungan manusiawi yang efektif pemimpin memperoleh kesempatan untuk menyerap segala sesuatu yang baik, untuk dipergunakannya dalam mengembangkan dan memajukan kelompok/organnya. Demikian pula dalam hubungan

manusiawi yang efektif, orang-orang yang dipimpin memperoleh kesempatan. untuk menyampaikan segala sesuatu yang baik termasuk kritik-kritik pada pimpinannya, sehingga akan ikut berfungsi dalam memajukan dan mengembangkan organisasi yang sama. Dalam keadaan seperti itu berarti kepemimpinan akan berlangsung secara dinamis.

14.2 Proses pengambilan keputusan

Keputusan dari seorang pemimpin tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berlangsung dalam suatu proses. Dalam kenyataannya proses itu mungkin terjadi di dalam diri pemimpin sendiri, tetapi mungkin pula ditetapkan dengan mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin, atau beberapa orang lainnya yang berkedudukan sebagai pembantu pemimpin. Sehubungan dengan secara konvensional harus diterima ketentuan bahwa pengambilan keputusan merupakan wewenang pimpinan tertinggi (pucuk pimpinan) organisasi/kelompok masing-masing. Dengan kata lain pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan kelompok/organisasi merupakan hak dan kewajiban (tanggung jawab) pucuk pimpinannya. Dalam uraian-uraian terdahulu telah dikatakan bahwa wewenang adalah "hak seseorang dalam jabatannya sebagai pemimpin untuk mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya atau untuk melakukan suatu tindakan/kegiatan dalam rangka mewujudkan eksistensi kelompok/ organisasinya". Wewenang itu dapat dilimpahkan pada pimpinan pembantunya, apabila dipandang perlu oleh pimpinan yang bersangkutan. Oleh karena itu pelimpahan wewenang dapat diartikan sebagai "penyerahan sebagian hak untuk mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya atau untuk melakukan suatu tindakan/kegiatan dalam suatu organisasi, kepada pimpinan yang lebih rendah posisinya".

Pelimpahan wewenang dari pimpinan pada dasarnya merupakan awal dari kepemimpinan yang bersifat mengikutsertakan orang-orang yang dipimpin. Oleh karena itu pelimpahan wewenang harus jelas menggambarkan "apa yang dilimpahkan" atau "keputusan

dan kegiatan apa" yang boleh ditetapkan atau dilakukan penerima wewenang tanpa meminta persetujuan pemberi wewenang. Pelimpahan wewenang perlu ditegaskan meskipun berdasarkan struktur organisasi telah dilakukan pembagian dan pembidangan pekerjaan/kegiatan. Di samping itu harus jelas pula kepada siapa wewenang itu dilimpahkan, setidaknya-tidaknya jelas pada pimpinan unit yang mana di antara beberapa pimpinan unit yang sama jenjangnya di bawah jabatan pucuk pimpinan. Kejelasan itu penting, bukan saja untuk menghindari kesimpangsiuran pekerjaan, tetapi juga agar seluruh volume dan beban kerja berlangsung lancar dan efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan. Kelancaran pekerjaan akan terwujud karena setiap anggota kelompok/organisasi mengetahui secara tepat apa dan kapan harus mengerjakan sesuatu yang menjadi tugas dan wewenangnya. Dalam keadaan itu pelimpahan wewenang tidak berarti pihak penerima wewenang boleh membuat keputusan atau melakukan kegiatan sekehendak hatinya, tetapi harus tetap dalam batas-batas norma-norma dan kebijaksanaan umum yang berlaku dalam kelompok/organisasinya.

Sejalan dengan uraian-uraian di atas berarti pelimpahan wewenang harus diiringi dengan pelimpahan tanggung jawab. Sehubungan dengan itu tanggung jawab diartikan sebagai "keharusan atau kewajiban melaksanakan wewenang yang dimilikinya dengan cara baik dan benar, dan menyampaikan laporan pelaksanaan atau hasilnya kepada pemberi wewenang, agar tidak terjadi penyalahgunaan atau penyimpangan".

Dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dapat diperoleh beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Pimpinan tertinggi mendapat kesempatan yang cukup untuk memikirkan keputusan-keputusan dan melaksanakan tugas-tugas yang penting saja dalam melaksanakan tugas pokok organisasinya.
2. Setiap keputusan dan perintah sesuai dengan sifat penting atau tidak, dapat ditetapkan pada jenjang kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas

kerja dan mengurangi atau meniadakan birokrasi yang tidak perlu.

3. Keputusan-keputusan dan perintah-perintah dapat ditetapkan secara cepat, tanpa kekhawatiran terjadi penyalahgunaan wewenang, karena setiap pemimpin pembantu berkewajiban menyampaikan pertanggung-jawabannya.
4. Memperbesar partisipasi dan meningkatkan dedikasi serta loyalitas pada kebersamaan dan bahkan pada pemimpin, karena setiap anggota kelompok merasa ikut berperan serta sesuai dengan posisinya masing-masing.
5. Mendorong dan mengembangkan inisiatif, kreativitas, dan kemauan untuk berprestasi di bidang masing-masing.
6. Menghilangkan sifat dan sikap menunggu perintah atau keputusan pucuk pimpinan atau pimpinan lainnya, sehingga kehidupan kelompok/organisasi menjadi dinamis.
7. Pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat, meskipun pucuk pimpinan berhalangan atau tidak hadir, karena sesuai wewenang yang dilimpahkan tetap dapat diambil keputusan-keputusan oleh para pembantu pimpinan di bidangnya masing-masing.
8. Pucuk pimpinan berkesempatan memberikan latihan kepemimpinan, sehingga selalu tersedia kader-kader pengganti yang berkualitas, yang meneruskan kepemimpinan kelompok/organisasi pada masa-masa mendatang.

Pengambilan keputusan yang menjadi wewenang pimpinan dapat dibedakan dalam dua bentuk, terdiri atas keputusan yang bersifat apriori dan keputusan apostriori. Keputusan apriori tidak berlangsung dalam bentuk proses, karena hanya dilakukan dengan mengulangi kembali keputusan yang pernah ditetapkan dan ternyata tepat atau berhasil dalam pelaksanaannya. Keputusan yang bersifat apriori ditetapkan juga dengan mencontoh/meniru keputusan orang lain yang dinilai baik, untuk diwujudkan menjadi kegiatan di lingkungan suatu kelompok/organisasi. Keputusan ini dapat juga berbentuk mengikuti suatu keyakinan sebagai yang paling benar, sehingga dinilai keliru jika

membuat keputusan yang lain atau bertentangan dengan keyakinan itu. Bentuk terakhir ini banyak dilakukan oleh para pemimpin dalam organisasi keagamaan, yang dalam mengambil keputusan didasarkan pada firman-firman Tuhan.

Pengambilan keputusan yang bersifat aposteriori oleh seorang pemimpin selalu merupakan proses, baik yang berlangsung dalam pikiran maupun dalam kegiatan operasional pemecahan masalah.

Proses pengambilan keputusan itu berlangsung dengan tahapan sebagai berikut :

1. Menghimpun data melalui pencatatan dan bahkan mungkin berupa kegiatan penelitian. Data tersebut dikembangkan dengan mengikuti perubahan-perubahannya, sehingga data yang telah dihimpun mungkin bertambah, berkurang atau bahkan harus dibuang dan diganti dengan yang sama sekali baru.
2. Melakukan analisis data, baik melalui proses berpikir kritis maupun diskusi-diskusi dan bahkan perhitungan-perhitungan matematik dan statistik.
3. Menetapkan keputusan yang ditempuh dengan memilih salah satu di antara beberapa alternatif yang mungkin atau terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Di samping itu dapat juga berbentuk memilih salah satu dari beberapa alternatif tindakan/ kegiatan yang terbaik yang dapat dilaksanakan. Pilihan biasanya berorientasi pada risiko, dengan menetapkan keputusan yang paling baik yang risikonya paling kecil. Namun jika yang terbaik risikonya terlalu besar, maka pilihan dapat dijatuhkan pada alternatif lainnya yang risikonya kecil.
4. Mengoperasionalkan keputusan menjadi kegiatan atau tindakan dengan mengamati hasilnya dan kemungkinan adanya risiko yang tidak diramalkan sebelumnya.
5. Selama berlangsungnya kegiatan sebagai pelaksanaan keputusan akan diperoleh data operasional baru. Data tersebut mungkin langsung dipergunakan dalam kegiatan analisis ulang, sehingga terjadi perubahan keputusan. Perubahan itu

dapat berupa perbaikan, mengganti atau membatalkan keseluruhan dan membuat keputusan baru berbeda dari sebelumnya. Apabila terjadi penggantian atau perbaikan keputusan, maka kegiatan operasional akan mengalami perubahan.

14.3 Pengendalian dalam proses kepemimpinan

Dalam uraian-uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa titik berat kegiatan kepemimpinan, berbeda dengan kegiatan pengorganisasian, manajemen dan administrasi. Kepemimpinan yang titik beratnya diletakkan pada kegiatan menggerakkan orang lain, hanya relevan/bertumpang tindih dengan salah satu atau sebagian kegiatan pengorganisasian, manajemen dan administrasi. Tumpang tindihnya dengan kegiatan pengorganisasian terdapat pada penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat dan dalam aspek pemberian motivasi untuk berbuat sesuatu. Sedang dengan kegiatan manajemen lebih banyak menyentuh unsur pelaksanaan (*actuating*), dan dari segi kegiatan administrasi berfokus pada unsur pengarahan (*direction*), koordinasi (*coordination*), dan komunikasi (*communication*). Tumpang tindih dengan aspek atau unsur kegiatan yang lain di dalam pengorganisasian, manajemen dan administrasi bukan sama sekali tidak ada, karena yang dimaksud adalah sentuhan yang menonjol. Sentuhan terhadap aspek/unsur kegiatan yang lain tetap ada, namun tidak menonjol. Sehubungan dengan itu sulit untuk dibantah bahwa meskipun unsur-unsur lainnya tidak disentuh secara intensif, namun tidak berarti boleh diabaikan. Dalam batas-batas tertentu kepemimpinan memerlukan juga kegiatan yang berhubungan dengan unsur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan, pengarahan, koordinasi, kontrol/ evaluasi, dan komunikasi. Di samping itu juga tidak mungkin sepenuhnya dapat lepas dari kegiatan ketatausahaan, personalia, perbekalan, keuangan, dan hubungan masyarakat. Bobot sentuhannya pada setiap unsur itu tidak sama antara yang satu dengan yang lainnya. Misalnya dalam kepemimpinan

terhadap unsur pengarahan dan koordinasi cenderung lebih banyak dari unsur perencanaan atau pengorganisasian. Demikian pula sentuhannya terhadap pengelolaan keuangan dan perbekalan, jauh lebih banyak daripada unsur hubungan masyarakat dan personalia.

Dalam kenyataannya kepemimpinan setiap kelompok/organisasi pasti memerlukan penyusunan rencana (kegiatan perencanaan) betapa pun sederhananya. Perencanaan itu dapat dituangkan dalam bentuk "program kerja". Di dalamnya perlu dirumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai untuk jangka waktu tertentu, mungkin untuk jangka waktu setahun atau satu periode kepemimpinan menurut ketentuan organisasi masing-masing. Kemudian ditetapkan pula pembidangan pekerjaan/ kegiatan dan jenis-jenisnya secara rinci, sebagai pedoman untuk diwujudkan secara nyata dalam rangka mencapai tujuan kelompok/organisasi. Berikutnya sebagai konsekuensi melaksanakan kegiatan pengorganisasian, dengan membentuk unit-unit, penempatan orang-orang (personalia) yang memimpin setiap unit dan pembantunya, mengatur dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dan lain-lain. Kegiatan-kegiatan itu tidak mungkin dilakukan sendiri oleh pucuk pimpinan. Oleh karena itu muncullah konsekuensi lain yang mengharuskan pemimpin melaksanakan kegiatan menggerakkan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, dan mengontrol, baik ke dalam maupun ke luar.

Pada sisi lain kepemimpinan tidak dapat pula mengelak dari berbagai kegiatan ketatausahaan, khususnya dalam menyelenggarakan surat-surat masuk dan ke luar, dokumentasi serta jenis-jenis kegiatan lainnya. Demikian pula kegiatan perbekalan dan keuangan karena terlepas dari jumlahnya, setiap kelompok/organisasi pasti memerlukan pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, dan penyimpanan peralatan. Sedang mengenai keuangan diperlukan juga kegiatan pengadaan, pembukuan, penyimpanan, pengeluaran, dan pertanggungjawaban, mengingat keuangan kelompok/organisasi bukan milik perseorangan

keuangan kelompok/ organisasi bukan milik perseorangan (pribadi). Akhirnya mengingat setiap kelompok/organisasi diselenggarakan dan berada di tengah-tengah masyarakat, maka kepemimpinan menghadapi juga keharusan melaksanakan kegiatan hubungan masyarakat.

Kegiatan-kegiatan seperti tersebut diatas betapa pun sederhananya harus dilaksanakan dalam kegiatan kepemimpinan, meskipun tidak secermat dan selengkap pelaksanaannya dalam kegiatan manajemen dan administrasi. Usaha pemimpin mewujudkan kegiatan-kegiatan itu dapat disebut "kegiatan pengendalian", agar semua personil dan fasilitas bergerak kearah tujuan yang sama. Tujuan pokok kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan adalah untuk memperoleh tanggapan berupa kesediaan mewujudkan program kerja dari para anggota kelompok/organisasi. Respon itu berarti juga sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan/kepatuhan dalam melaksanakan tugas pokok yang menjadi volume dan beban kerja masing-masing. Respon tersebut secara ekstrem adalah kesetiaan/kepatuhan pada pemimpin, yang tampak berupa kesediaan mengerjakan segala sesuatu sesuai kehendaknya.

Wewenang secara formal saja belum merupakan jaminan timbulnya tanggapan seperti disebutkan di atas, lebih lagi bilamana pemimpin tidak memiliki wewenang menjatuhkan sanksi atau hukuman. Namun harus diakui bahwa kepatuhan karena takut pada ancaman dan hukuman, pada dasarnya merupakan kepatuhan semu. Kepatuhan seperti itu hanya terlihat pada saat orang-orang yang dipimpin merasa diawasi oleh pimpinannya. Dalam keadaan pemimpin tidak mengawasi, kepatuhan akan berkurang dan bahkan mungkin terjadi sebaliknya muncul sikap dan perilaku menantang/ membangkang. Apabila keadaan itu dibiarkan berlarut-larut, maka suasana kehidupan kelompok/ organisasi akan kehilangan kendali.

Pemimpin hanya mungkin melakukan pengendalian apabila berusaha menjalin hubungan kerja yang efektif melalui kerja sama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dalam kerja sama itu

pemimpin selalu mempunyai kesempatan untuk membimbing dan mengarahkan kegiatan anggota kelompok/organisasinya, tanpa dirasakan sebagai suatu paksaan atau penekanan. Usaha itu dapat dilakukan seiring dengan usaha mengembangkan dan mendorong agar orang yang dipimpin tidak saja menjadi orang yang berprestasi, tetapi juga bertanggung jawab dan memiliki keinginan untuk maju. Dengan demikian semua program kerja akan terwujud berkat bantuan orang-orang yang dipimpin, karena setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, dan tidak mungkin bertindak dengan kekuasaannya untuk memerintah orang lain bekerja semata-mata untuk dirinya.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengendalikan sejumlah orang, menjadi satu regu atau tim yang kompak. Setiap anggota di dalam regu itu, mendapat kesempatan yang luas dan selalu terdorong untuk berpartisipasi secara maksimal. Setiap orang di dalam regu itu selalu memahami arti kerja sama dan memberi peluang setiap orang untuk berpartisipasi. Tidak seorang pun yang berlaku pasif, tetapi juga tidak seorang pun yang terlalu aktif (*over acting*) dengan melupakan peranan dan partisipasi orang lain. Di dalam regu itu seorang pemimpin tahu memanfaatkan anggota yang memiliki kemampuan berpikir untuk mendapatkan masukan, mampu pula memanfaatkan orang-orang lain dengan kemampuan dan kelebihanannya masing-masing untuk berbuat dalam rangka mensukseskan kepemimpinannya. Bersamaan dengan itu pemimpin yang efektif mampu pula menciptakan dan memelihara iklim dalam kehidupan kelompok/organisasinya, yang menyenangkan setiap anggotanya melalui hubungan manusiawi yang menyenangkan. Setiap orang merasa betah berada di lingkungan kelompok/organisasinya dan jika berada di rumah merasa selalu rindu untuk kembali bersama anggota lainnya. Pemimpin mendapat dukungan sepenuhnya dan tidak bekerja sendiri. Setiap staf yang membantu sebagai pimpinan unit, adalah juga pemimpin yang harus memiliki dorongan untuk berpikir secara kreatif sebagai masukan, agar

pucuk pimpinan mampu menghasilkan keputusan dan kebijaksanaan yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi.

Kondisi kepemimpinan yang efektif seperti tersebut di atas berlangsung dinamis, karena kemampuan pucuk pimpinan dalam mengambil dan menetapkan keputusan-keputusan, yang selalu dirasakan sebagai keputusan bersama. Keputusan seperti itu merupakan bagian dari kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan yang memerlukan proses. Proses itu secara intensif dapat ditempuh melalui pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat. Kegiatan itu berfungsi untuk menyatukan perasaan, pikiran dan tindakan semua anggota kelompok/organisasi, sebagaimana dikatakan di atas bahwa dengan demikian akan terbentuk sebagai sebuah tim atau regu yang kompak.

Pertemuan-pertemuan dapat digunakan untuk menyampaikan berbagai keputusan secara rinci sebagai instruksi, yang dilakukan dengan komunikasi satu arah. Bagi kepemimpinan yang efektif penggunaan pertemuan atau rapat seperti itu belum maksimal. Pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat harus digunakan juga untuk melakukan musyawarah, sebagai kegiatan pengendalian. Dalam suatu rapat jika diperlukan dapat diundang seorang atau lebih tenaga ahli dalam bidang yang akan dibahas, untuk dimintai pendapatnya agar hasil yang dicapai benar-benar berfungsi untuk diwujudkan menjadi kegiatan bersama. Rapat diselenggarakan bertolak dari asumsi bahwa pemecahan satu masalah yang dilakukan oleh beberapa orang dengan masing-masing menyumbangkan pemikirannya, akan lebih baik hasilnya dibandingkan dengan jika hanya dipikirkan oleh satu orang.

Rapat-rapat sebagai kegiatan pengendalian dalam kepemimpinan, dapat diselenggarakan untuk beberapa tujuan. Tujuan-tujuan itu antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengumpulkan informasi, pemikiran (pengetahuan), fakta-fakta (pengalaman), pendapat-pendapat (inisiatif, kreativitas dan gagasan-gagasan) dan saran-saran (kritik) dalam melaksanakan program kerja organisasi. Bahan-bahan tersebut dapat dipergunakan dalam mengambil keputusan yang

menyentuh kepentingan bersama. Dengan demikian pemimpin tidak bekerja sendiri sebagai penguasa yang otoriter, tetapi sebaliknya memperoleh dukungan penuh dari anggota kelompok/organisasinya.

2. Untuk mengevaluasi pelaksanaan program kerja organisasi, agar diketahui kelemahan atau kekurangannya dalam rangka mencapai tujuan kelompok/ organisasi. Dengan demikian dapat dilakukan usaha-usaha perbaikan untuk dilaksanakan dalam program kerja berikutnya.
3. Untuk memecahkan masalah-masalah bersama, mengingat semakin banyak yang ikut serta memikirkannya, maka akan lebih baik hasilnya, karena semakin banyak sudut pandang yang menyorotinya. Dengan kata lain pembuatan keputusan yang akan menjadi kebijaksanaan, sebagai hasil pemecahan masalah bersama, akan lebih sempurna apabila dibahas dan ditinjau dari berbagai segi dan bermacam-macam kepentingan. Keputusan-keputusan seperti itu akan menjadi pengendali yang efektif, di samping juga akan mengurangi terjadinya berbagai konflik yang tidak diinginkannya, bilamana anggota tidak merasa ikut menetapkannya.
4. Untuk menyampaikan informasi, instruksi, dan memberikan bimbingan serta arahan, sehingga setiap anggota memperoleh materi yang sama pada waktu yang sama dan disampaikan dengan cara yang sama pula.
5. Untuk berdiskusi, bertanya jawab, menghimpun umpan balik (*feed back*) dan memberikan penjelasan-penjelasan, guna mengurangi dan menghindari jurang komunikasi (*communication gap*) antara pimpinan dan anggota kelompok/organisasi. Komunikasi perlu terus dibina dan dikembangkan secara manusiawi, untuk menimbulkan perasaan dihargai dan diterima sebagai bagian di dalam organisasinya. Setiap anggota merasa dirinya penting dan ikut berperan dalam mewujudkan tujuan. Selain itu setiap anggota akan merasa ikut mengetahui dan berpartisipasi dalam perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi, sejalan dengan dinamika

masyarakat. Sebaliknya juga setiap anggota akan mengetahui dan merasa ikut serta dalam menghadapi kesulitan dan hambatan-hambatan, yang sulit diatasi pimpinan. Dengan demikian diharapkan dapat juga dihindari berbagai tuntutan yang belum dapat dipenuhi oleh pemimpin kelompok/ organisasi. Kondisi itu sangat penting artinya dalam mengembangkan perasaan ikut memiliki, ikut bertanggung jawab dan mendorong atau meningkatkan partisipasi dalam kegiatan kelompok/organisasi.

Pertemuan atau rapat-rapat dapat dibedakan antara Rapat Rutin dan Rapat Berkala, di samping ada pula Rapat Darurat. Pertemuan/rapat yang disebut rutin dan berkala pada dasarnya karena pertemuan yang diselenggarakan dalam jangka waktu yang relatif tetap. Rapat rutin diprogramkan secara kontinyu untuk jangka waktu yang jaraknya tidak terlalu lama. Pesertanya biasanya terbatas terdiri dari pemimpin dan para pembantu pemimpin (staf), sehingga sering juga disebut rapat staf. Di lingkungan kepanitiaan atau yang sejenis disebut juga Rapat Pengurus Inti. Rapat staf atau rapat pimpinan teras suatu organisasi sebagai rapat rutin, mungkin dilakukan seminggu atau dua minggu sekali. Rapat itu diselenggarakan untuk menghindari terjadinya penumpukan masalah, yang dapat mengurangi efisiensi dan efektivitas kerja.

Rapat yang diprogramkan secara tetap dan teratur, tetapi dengan jarak waktu yang relatif lama disebut Rapat Berkala. Rapat atau pertemuan itu mungkin diselenggarakan sekali dalam satu triwulan: kuartal, semester, setahun atau dua, tiga, empat tahun sekali. Beberapa bentuknya disebut Rapat Pimpinan (RAPIM), Rapat Kerja (RAKER), Rapat Koordinasi (RAKOR), Konperensi, Kongres, Musyawarah Daerah (MUSDA) Musyawarah Nasional (MUNAS), dan lain-lain. Rapat berkala yang lebih terbatas dapat juga dilakukan oleh suatu organisasi yang relatif kecil antara lain dengan memperluas rapat staf dan mengikutsertakan semua pimpinan unit.

Di lingkungan kepanitiaan dan sebagainya dapat dilakukan dengan mengikutsertakan pimpinan bidang atau biro atau seksi. Sehubungan dengan itu bila rapat ini lebih diperluas lagi dengan mengikutsertakan semua anggota, maka disebut Rapat Anggota, sebagaimana layaknya sebuah koperasi yang biasanya menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilakukan setahun sekali.

Rapat Darurat yang disebut juga Rapat Insidental adalah rapat yang diselenggarakan sewaktu-waktu sesuai keperluan. Rapat ini biasanya diselenggarakan untuk mengatasi suatu masalah yang mendesak dan sangat penting bagi kehidupan kelompok/organisasi. Oleh karena itu pesertanya selalu terdiri dari pimpinan yang berhubungan dengan masalah-masalah yang sedang dihadapi, dan jika dipandang perlu dapat juga dengan menghadirkan anggota yang terkait dengan masalahnya dan akan melaksanakan keputusan-keputusan yang akan ditetapkan.

Pemimpin harus berusaha menghindari penyelenggaraan pertemuan atau rapat yang tidak bermanfaat, karena akan kehilangan fungsinya sebagai pengendali. Rapat atau pertemuan tidak bermanfaat sebagai kegiatan pengendali dalam kepemimpinan, terjadi apabila :

1. Rapat tidak dipersiapkan secara baik, apalagi dilaksanakan tiba-tiba (mendadak). Dalam keadaan itu bukan saja para pemimpin yang akan menghadapi kesulitan, tetapi juga para anggota/peserta rapat, karena tidak mempunyai waktu yang cukup untuk mempersiapkan materi, agar dapat berpartisipasi secara maksimal.
2. Pemimpin membatasi waktu rapat, karena kesibukan atau kepentingan pribadi. Pada waktu memulai rapat pemimpin telah memberitahukan bahwa waktu yang tersedia sangat singkat dan rapat supaya dapat diakhiri secepat-cepatnya. Dalam rapat seperti itu sulit untuk memperoleh pemikiran yang tuntas, sehingga sulit pula untuk menghasilkan keputusan atau sesuatu yang berharga. Kesempatan berpikir dan berbicara yang dibatasi, karena pemimpin bermaksud segera dapat

mengakhiri rapat akan berakibat kurang cermat dalam penetapan keputusan. Kondisi tersebut akan lebih buruk lagi, jika pemimpin tergesa-gesa dalam mengkomunikasikan materi dan masalah yang akan dimusyawarahkan. Ketergesa-gesaan itu dapat berakibat peserta keliru dalam menafsirkan materi atau masalah yang disampaikan pimpinannya.

Peserta rapat bukan saja tidak memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi secara maksimal, tetapi juga cenderung enggan berpartisipasi, karena menganggap materi atau masalah rapat kurang penting, sebagaimana terlihat pada sikap pimpinannya. Akibatnya rapat hanya akan menghasilkan keputusan sesuai dengan pemikiran pimpinan, sebagai hasil yang belum tentu mendapat dukungan sepenuhnya dari peserta rapat. Kondisinya menjadi semakin kurang menguntungkan, jika pada saat diskusi sedang berkembang, pemimpin memotong atau menyela dan memperingatkan bahwa tidak cukup waktu untuk berdiskusi, kemudian meminta agar pembicaraan dipersingkat dan dipaksakan untuk segera membuat keputusan. Dalam keadaan itu banyak pemikiran yang positif terpaksa dibatalkan.

BAB XV

KEPEMIMPINAN: SUATU PEMAHAMAN

Manusia dalam kehidupannya berupaya keras untuk bekerjasama demi mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama. Kerjasama itu dilakukan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih), dalam berbagai kegiatan yang terarah pada tujuan, yang lebih mudah dicapai daripada jika dikerjakan sendiri. Keseluruhan proses kerja sama itu disebut organisasi. Dengan kata lain pemimpin adalah proses atau rangkaian kegiatan kerja sama sejumlah orang, untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kenyataannya banyak usaha kerja sama itu yang diatur secara tertib dan terarah, sehingga berwujud sebagai suatu sistem. Oleh karena itu organisasi diartikan juga sebagai suatu sistem kerja sama sejumlah orang (dua orang atau lebih) untuk mencapai suatu tujuan. Pengertian organisasi seperti itu disebut pengertian dinamis, karena maknanya menunjuk kegiatan yang berproses, sehingga dapat berubah dan berkembang. Selain itu organisasi juga memiliki pengertian statis yakni wadah tempat berlangsungnya kegiatan/kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan kedua pengertian itu dapat dibedakan antara organisasi formal dengan organisasi non-formal. Organisasi formal memiliki struktur yang relatif permanen, sebagai pembagian/pembidangan kerja, baik secara berjenjang (vertikal) maupun merata (horizontal). Kegiatan di dalam organisasi ini dilakukan dengan prosedur dan mekanisme yang statis, pasti dan teratur. Organisasi non-formal memiliki struktur semi-permanen, mudah berubah dan berkembang, sehingga dapat berbeda-beda antara jenis organisasi yang sama. Demikian pula prosedur dan mekanisme kerja di dalamnya, yang meskipun sudah ditetapkan sehingga bersifat relatif statis, namun pelaksanaannya cenderung untuk disesuaikan dengan situasi/kondisi sesaat, sehingga mudah berubah dan berkembang. Salah satu bentuknya adalah

organisasi volunteer, yang terbentuk karena anggotanya terdiri dari tenaga sukarela, untuk mengabdikan terhadap kemanusiaan melalui berbagai bidang sosial, pendidikan, agama, kebudayaan dan lain-lain.

Dalam kenyataannya apa pun bentuk suatu organisasi, pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain, untuk menempati posisi sebagai pemimpin (leader). Seseorang yang menduduki posisi pemimpin di dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan (leadership) adalah kegiatannya. Sehubungan dengan itu pada awalnya dari segi organisasi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

15.1 Kepemimpinan dalam konteks struktural

Kepemimpinan dalam konteks struktural ini terikat pada pembagian kerja yang disebut struktur organisasi. Apabila suatu unit dipandang sebagai total sistem, maka pembidangnya sebagai unit yang lebih kecil merupakan sub-sistem. Sehubungan dengan itu sistem diartikan sebagai suatu keseluruhan yang terdiri dari berbagai unsur atau elemen (bidang) yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Contohnya apabila sebuah Departemen ditempatkan sebagai total sistem, maka elemen-elemen atau unsur-unsurnya sebagai sub-sistem terdiri dari Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal, dan Kantor-Kantor Wilayah. Selanjutnya bilamana Sekretariat Jenderal yang ditempatkan sebagai suatu total sistem, maka unsur-unsurnya sub-sistem terdiri dari Biro-biro dan unit lain yang setingkat. Demikian seterusnya yang bila diaplikasikan di lingkungan Departemen Pendidikan dapat sampai pada jenjang unit yang disebut sekolah sebagai unit yang terkecil dan terendah. Jika Kanwil atau Kandep Pendidikan dan Kebudayaan di Propinsi atau Kabupaten yang ditempatkan sebagai total sistem, maka sekolah-

sekolah di lingkungannya menjadi sub-sistem. Akan tetapi bila sebuah sekolah yang dipandang sebagai total sistem, maka di dalamnya terdapat sub-sistem, seperti Wakil Kepada Sekolah (sebagai unit), Wali Kelas dan Koordinator-koordinator Bidang seperti Perpustakaan, Bimbingan Konseling, Kepramukaan, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), Olahraga, Kesenian, dan lain-lain.

Suatu total sistem memiliki pimpinan tertinggi (pucuk pimpinan) dengan dibantu oleh para pimpinan pada sub-sistem di lingkungan masing-masing. Sehubungan dengan itu ada pihak yang berpendapat bahwa yang dapat ditempatkan sebagai total sistem adalah organisasi yang pucuk pimpinan (pimpinan tertinggi) di lingkungannya, tidak memiliki lagi pimpinan atasan atau yang lebih tinggi dari posisi pimpinan organisasi tersebut. Pendapat seperti itu dapat saja diterima kebenarannya, namun jika dihubungkan dengan contoh di atas, akan terlihat bahwa sebuah Departemen sekalipun tidak dapat dikatakan sebagai Total Sistem, karena di atas Menteri sebagai Pucuk Pimpinannya, masih terdapat Presiden sebagai Pucuk Pimpinan yang tertinggi dalam sebuah negara. Dengan demikian seolah-olah hanya ada satu total sistem yakni Negara sebagai organisasi yang terbesar. Pandangan tersebut relatif lemah karena yang dapat aktif menjalankan kepemimpinan dalam suatu organisasi yang posisi/ jabatannya tertinggi, adalah yang paling tepat disebut pucuk pimpinan, yang berarti organisasinya dapat dikategorikan sebagai total sistem.

kotak atau lingkaran-lingkaran kecil di atas kertas, dengan menempatkannya pada jenjang masing-masing, maka akan diperoleh suatu Bagan Struktur Organisasi. Dalam bagan tersebut biasanya digambarkan juga garis-garis, baik yang putus-putus dan tidak maupun titik-titik yang menghubungkan unit yang satu dengan yang lain. Garis-garis itu menggambarkan hubungan yang mewarnai mekanisme dan prosedur kerja di lingkungan suatu organisasi. Garis yang tidak putus, biasanya digunakan untuk menggambarkan hubungan kerja yang bersifat instruktif/komando. Sedang garis putus-putus, biasanya bermaksud menggambarkan

hubungan kerja konsultatif, dan titik-titik merupakan gambaran hubungan dengan unit non-struktural yang bersifat membantu, karena berada di luar struktur resmi yang ditetapkan untuk suatu organisasi.

Dalam konteks struktural seperti tersebut di atas, baik pucuk pimpinan maupun pemimpin pembantu pada unit-unit adalah orang-orang yang diangkat oleh suatu kekuasaan, yang memiliki wewenang untuk itu. Pengangkatan dilakukan secara resmi/formal, dengan mengeluarkan Surat Keputusan. Tugas pokok pimpinan dalam konteks struktural berorientasi sepenuhnya pada tujuan organisasi yang ditetapkan oleh organisasi atasan, sesuai dengan bidang gerak/garapannya. Oleh karena itu kepemimpinan dalam konteks ini dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan tanpa keikutsertaan anggota kelompok merumuskannya.

Dalam kepemimpinan seperti itu dikenal sekurang-kurangnya tiga jenjang pemimpin yang terdiri dari pimpinan tertinggi/pucuk pimpinan, pimpinan menengah dan pimpinan tingkat rendah. Sehubungan dengan itu apabila anggota diikutsertakan merumuskan tujuan organisasi, biasanya dilakukan secara terbatas. Pucuk pimpinan dapat menyelenggarakan musyawarah dengan anggota, baik semuanya maupun secara perwakilan. Akan tetapi tidak mustahil musyawarah sebagai instansi organisasi yang tertinggi tidak digunakan untuk mengikutsertakan anggota, tetapi sekedar dimanfaatkan untuk menyampaikan program, termasuk tujuan-tujuan yang telah dirumuskan oleh pimpinan tertinggi dan stafnya. Di samping itu biasanya dilengkapi pula dengan penyampaian instruksi dan petunjuk pelaksanaan program untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan tersebut.

Dari uraian di atas jelas bahwa kepemimpinan dalam konteks struktural terikat tidak saja pada bidang atau sub-bidang yang menjadi garapannya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih

tinggi posisinya. Setiap anggota harus melaksanakannya tanpa menyimpang. Sehubungan dengan itu kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai program yang ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok unit/bidangnya masing-masing.

Dalam keadaan seperti itu inisiatif dan kreativitas tidak menyentuh tujuan dan program organisasi, dan jika masih diizinkan, sentuhannya hanya berkenaan dengan cara melaksanakan program agar tujuan lebih mudah dicapai. Inisiatif dan kreativitas tersebut tetap akan sulit dilakukan bilamana pimpinan unit tidak memiliki atau tidak mendapat pelimpahan wewenang, selain kewajiban untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang diinstruksikan. Dengan kata lain kepemimpinan dalam konteks struktural tidak dapat melepaskan diri dari sifat birokratis, meskipun tidak berarti seluruhnya bernilai negatif. Sifat birokratis itu sejalan dengan uraian di atas berarti cara melaksanakan program atau cara bekerja berpegang pada hirarkhi dan jenjang jabatan yang saling tidak boleh melampaui wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Birokrasi yang terlalu ketat mengakibatkan kepemimpinan kurang berfungsi, karena fungsi pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara cepat. Setiap keputusan pimpinan yang lebih rendah, bukan saja harus sejalan dengan kebijaksanaan dan keputusan pimpinan yang lebih tinggi, tetapi juga sering terjadi pengambilan keputusan harus disetujui lebih dahulu oleh pimpinan atasan.

15.2 Kepemimpinan dalam konteks non-struktural

Sebuah organisasi non-formal memang tidak dapat melepaskan diri dari pembidangan tugas, sehingga terjadi/terbentuk unit-unit di dalamnya. Akan tetapi karena unit-unit tersebut tidak ditetapkan secara formal, maka sifatnya menjadi semi- permanen. Sehubungan dengan itu mungkin saja ada organisasi non-formal yang melalui kesepakatan anggotanya, menetapkan struktur

organisasi yang sama pada wilayah yang sama. Selain itu tidak sedikit pula organisasi non-formal yang bergerak dalam bidang yang sama di wilayah yang memiliki persamaan, ternyata struktur organisasinya berbeda-beda. Misalnya organisasi Partai Politik, yang dapat berbeda satu dengan yang lain dalam menetapkan unit-unitnya, sehingga secara keseluruhan berbeda struktur organisasinya. Demikian juga yang terdapat di lingkungan organisasi sosial/kemasyarakatan lainnya seperti di bidang keagamaan, olahraga, kesenian/kebudayaan, pendidikan, dan lain-lain. Akan tetapi terdapat juga organisasi non-formal yang memiliki struktur yang relatif permanen, seperti terdapat pada organisasi pramuka.

Organisasi non-formal yang tidak terikat pada struktur yang pasti dan statis itu, pada dasarnya merupakan suatu total sistem yang memiliki juga sub-sistem berupa unit-unit itu tersusun secara hirarkhis atau berjenjang/ bertingkat, dari yang tertinggi sampai yang terendah. Pada setiap unit tersebut diperlukan para pemimpin, selain seorang pucuk pimpinan sebagai pimpinan tertinggi.

Dalam konteks non-struktural, baik pucuk pimpinan maupun para pemimpin inti adalah orang-orang yang diangkat oleh anggotanya karena berbagai sebab. Di antaranya adalah karena berpengaruh dan dipercayai. Pengangkatannya sebagai pemimpin dilakukan secara tidak resmi/formal dan tanpa Surat Keputusan. Apabila dilakukan pemberian Surat Keputusan pengangkatannya, sehingga kedudukannya sebagai pemimpin menjadi resmi/formal, tidak lebih sekedar merupakan kegiatan pengukuhan belaka.

Tugas pokok pemimpin dalam konteks non-struktural berorientasi pada kebersamaan, dimulai dari penentuan tujuan kelompok/ organisasi sesuai bidang gerak/garapannya. Langkah berikutnya dilakukan berupa kegiatan menyusun program (rencana) kegiatan dan melaksanakannya secara bersama-sama. Tujuan, perencanaan/program dan pelaksanaannya selalu dapat berubah dan berkembang sesuai dengan kebutuhan, situasi, dan kondisi

kelompok/organisasi dan lingkungan sekitarnya. Dalam keadaan seperti itu tujuan dan perencanaannya mungkin saja tertulis dan mungkin pula tidak tertulis. Namun untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, sebaiknya pemimpin bersama-sama anggota kelompok/organisasinya merumuskan secara tertulis.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, kepemimpinan dalam konteks non-struktural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Usaha perumusan tujuan dan rencana/program kegiatan dapat dilakukan bersama, karena biasanya kelompok/organisasi ini tidak besar. Jumlah anggotanya tidak terlalu banyak. Dalam keadaan kelompok/organisasi ini cukup besar dan anggotanya cukup banyak, musyawarah masih dapat dilakukan. Dalam hubungan ini musyawarah tidak sekedar dilakukan antara para pemimpin yang terdiri atas pucuk pimpinan, pimpinan menengah dan pimpinan rendah. Musyawarah dilakukan juga dengan perwakilan anggota yang dipilih oleh anggota pada unitnya masing-masing.

Musyawarah tidak digunakan sekedar untuk menyampaikan instruksi-instruksi, tetapi justru secara bersama-sama mencari dan menggali pokok-pokok kebijaksanaan, yang dalam pelaksanaannya dapat dikembangkan oleh anggota dalam unitnya masing-masing. Dalam keadaan itulah seperti itulah, maka kreativitas dan inisiatif anggota yang relevan dan dinilai baik, selalu dapat disalurkan. Dalam menjabarkan keputusan-keputusan yang merupakan kewenangan pimpinan unit, setiap kreativitas dan inisiatif anggota dapat dikembangkan dan dimanfaatkan.

Dengan demikian jelas bahwa sifat birokratis dalam kepemimpinan ini ditekan atau dikurangi sampai pada batas minimum. Hubungan kerja formal tetap berlangsung, namun yang informal tidak dibatasi. Dalam keadaan itu berarti setiap anggota dapat, boleh, dan mungkin saja berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja

sebagai upaya menunjang dan membantu pucuk pimpinan dan pemimpin-pemimpin unit masing-masing. Sejalan dengan itu maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing perasaan, pikiran, dan tingkah laku orang lain, agar terdorong mengembangkan kreativitas dan inisiatif dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada pencapaian tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan berarti juga sebagai kemampuan memberikan motivasi agar anggota kelompok/organisasi bergerak/ melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama.

Dari uraian di atas menjadi jelas sebab-sebab seseorang dipilih, dipercaya dan diangkat menjadi pemimpin dalam konteks non-struktural antara lain karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan dan pengarahannya. Kelebihan itu mungkin berupa kemampuan intelektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas, kemampuan menyelesaikan masalah dan lain-lain. Selain itu mungkin pula berupa kesederhanaan, kejujuran, keterbukaan, dedikasi dan loyalitas, kepeloporan, dan sebagainya. Mungkin pula disebabkan popularitas dalam pergaulan, suka menolong, dengan bekerja sama, bertanggung jawab dan lain-lain.

Dalam kepemimpinan ini hubungan antar pemimpin dan orang yang dipimpin lebih longgar, baik dalam melaksanakan tugas-tugas kelompok/ organisasi maupun dalam menyelesaikan masalah-masalah pribadi. Hubungan yang longgar itu berlangsung karena pemimpin berasal dari anggota kelompok/organisasi, yang sebelumnya merupakan orang-orang yang senasib dan sepenanggungan. Pemimpin tidak saja mampu menghayati tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kelompok/ organisasi, tetapi juga menghayati kepentingan/kebutuhan dan masalah-masalahnya. Oleh karena itu setiap keputusannya selalu diorientasikan pada kebersamaan dengan anggota, dan bukan untuk melindungi posisinya (jabatannya) sebagai pemimpin. Di samping itu bahkan diyakininya pula bahwa perlindungan itu justru diperolehnya dari

rasa puas anggota terhadap kepemimpinannya. Rasa kebersamaan itulah yang menjadi faktor yang memudahkan pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, sebagai perwujudan kepemimpinan yang efektif.

Bertolak dari kedua konteks kepemimpinan tersebut, maka dapat diidentifikasi unsur-unsur dalam kepemimpinan. Unsur-unsur dimaksud adalah :

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (leader).
2. Adanya orang lain yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat seketika.
5. Berlangsung berupa proses di dalam kelompok/organisasi, baik besar dengan banyak maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpin.

Proses atau rangkaian kegiatan menggerakkan itu berarti juga menuntun dan membimbing agar seseorang atau sejumlah orang melakukan sesuatu yang dikehendaki pemimpin atau yang sesuai dengan tujuan bersama. Kegiatan itu berarti juga kemampuan memotivasi seseorang atau sejumlah orang agar bersedia melakukan sesuatu.

Sejalan dengan pengertian dan unsur-unsur kepemimpinan tersebut dapat terjadi seseorang yang menempati fungsi sebagai pemimpin, namun tidak mampu mewujudkan kepemimpinan. Pemimpin seperti itu menjadi Pemimpin Formal dengan status seperti Kepala Kantor, Ketua Organisasi, dan lain-lain. Dalam keadaan seperti itu sering tampil seseorang lainnya yang justru mampu menjalankan fungsi kepemimpinan. Orang tersebut berperan sebagai Pimpinan Informal, meskipun tidak menduduki posisi/jabatan pemimpin. Kenyataan itu berarti tidak semua orang yang memiliki kemampuan memimpin merupakan orang yang menduduki posisi sebagai pemimpin

Kepemimpinan harus diwujudkan juga dalam bentuk kemampuan mengeliminir, mengurangi, dan jika mungkin meniadakan kegiatan individual yang bermacam jenisnya sesuai kepentingan masing-masing. Usaha itu dilakukan karena tidak mustahil di antara kegiatan individual tersebut, terdapat kegiatan yang tidak sejalan atau bertentangan bersama (kelompok/organisasi). Dengan kata lain di dalam kepemimpinan tersirat makna memiliki kemampuan mewujudkan dan membina kerja sama, untuk mencapai hasil bersama pula. Apabila terjadi juga persaingan sebagai manifestasi kegiatan individual, harus dilakukan secara sehat (jujur dan sportif), melalui prestasi kerja atau produktivitas masing-masing. Untuk itu kemampuan melakukan koordinasi menjadi penting dalam kepemimpinan, agar kegiatan setiap individu saling menunjang satu dengan yang lain, bukan sebaliknya saling menghambat, merintang, fitnah-memfitnah, dan lain-lain sebagai wujud persaingan yang tidak sehat.

Dari uraian di atas jelas bahwa setiap organisasi memerlukan kepemimpinan, sedang kepemimpinan tidak selamanya berlangsung dalam organisasi. Sehubungan dengan itu perlu dibedakan antara kepemimpinan dengan kegiatan pengorganisasian sebagai kegiatan yang hanya berlangsung dalam suatu organisasi. Oleh karena pengorganisasian berlangsung dalam organisasi, kegiatan tersebut harus dilakukan juga dalam kegiatan kepemimpinan di lingkungan organisasi formal dan non-formal. Pengorganisasian merupakan kemampuan mempersiapkan kondisi agar kerja sama dapat diwujudkan. Kegiatannya dimulai dengan penempatan orang-orang pada setiap unit di dalam suatu organisasi. Penempatan itu berarti pembagian tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan volume dan beban kerja unit masing-masing, sebagai bagian dari volume dan beban kerja organisasi secara keseluruhan. Volume kerja berarti keseluruhan beban kerja (tugas pokok) suatu unit, yang tidak dibatasi waktu. sedang beban kerja adalah sejumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu yang terbatas. Pelimpahan tugas harus diiringi dengan pelimpahan wewenang.

Sehubungan dengan itu wewenang diartikan sebagai hak untuk mengambil/menetapkan keputusan untuk dilaksanakan anggota kelompok/organisasi. Wewenang pimpinan tertentu dapat dan perlu dilimpahkan pada pemimpin bawahannya, agar pelaksanaan tugas berjalan lancar. Sehubungan dengan itu pelimpahan wewenang diartikan sebagai pemberian sebagian hak untuk mengambil keputusan, dari pemimpin yang posisinya lebih tinggi kepada pemimpin bawahannya.

Dengan pelimpahan wewenang berarti dapat dilakukan juga pelimpahan tanggung jawab, yakni kewajiban menyampaikan laporan mengenai penggunaan wewenang yang diterima, kepada pemimpin yang memberikan wewenang tersebut. Dengan kata lain pelimpahan tanggung jawab berarti kewajiban atau keharusan menyampaikan laporan mengenai pelaksanaan pekerjaan, baik yang diperintahkan maupun sebagai volume dan beban kerja unit masing-masing. Biasanya tidak seluruh wewenang dilimpahkan, karena volume kerja yang prinsipil dalam tugas pokok unit/organisasinya tetap berada pada pucuk pimpinan.

Dari uraian di atas setidaknya-tidaknya sudah diketahui pengertian kepemimpinan, organisasi, dan pengorganisasian yang muaranya adalah kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sedang proses pengendalian kerja sama itu disebut manajemen (management) dan administrasi (administration). Pengertian kedua perkataan itu diketengahkan di bawah ini dengan maksud untuk lebih memperjelas pengertian kepemimpinan. Untuk itu perlu diawali dengan penegasan bahwa kegiatan manajemen/ administrasi hanya berlangsung dalam organisasi. Ada dua jenisnya yang menonjol dan disebut administrasi/manajemen umum (*public administration*) yang biasa berlangsung di lingkungan organisasi bidang pemerintahan. Jenis kedua berlangsung di lingkungan organisasi di luar pemerintahan (swasta) terutama di lingkungan perusahaan/perniagaan (bisnis) yang disebut administrasi/manajemen khusus/swasta (*private administration management*).

Kegiatan manajemen dan administrasi pada dasarnya merupakan juga kegiatan kepemimpinan. Perbedaannya terletak pada ruang lingkup, mekanisme, dan prosesnya. Perbedaan ruang lingkupnya merupakan perbedaan gradual, sedang perbedaan prinsipil fundamental antara ketiga kegiatan tersebut terletak pada mekanisme dan prosesnya.

Manajemen yang secara singkat diartikan sebagai "kegiatan mencapai tujuan dengan mempergunakan usaha orang lain", banyak dipergunakan dalam organisasi bidang perniagaan (bisnis). Pengertian itu bersumber dari prinsip pokok dalam dunia bisnis berupa "masukan" (*in-put*) harus lebih kecil daripada "keluaran" (*out-put*) atau sebaliknya keluaran (*out-put*) harus lebih besar daripada "masukan (*in-put*). Oleh karena itu kegiatan manajemen dilihat dari segi kepemimpinan bobotnya diletakkan pada mekanisme dan proses yang sistematis, tertib dan terkendali. Proses dan mekanisme itu unsur-unsurnya terdiri atas : Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organization*), Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*), Kontrol (*Control*) dan Pembiayaan (*Budgeting*). Dilihat dari perbedaan ruang lingkupnya (*Gradual*), maka jelas bahwa kepemimpinan bobotnya terletak pada unsur pelaksanaan/penggerak (*actuating*) kurang menekankan pentingnya unsur-unsur yang lain.

Demikian pula kegiatan Administrasi merupakan perwujudan kepemimpinan dan manajemen, ruang lingkupnya lebih luas dan mekanismenya meliputi unsur-unsur yang lebih komplit dan rumit. Karena itu administrasi lebih banyak dipergunakan di lingkungan organisasi pemerintahan dan dikenal sebagai "*Public Administration*". Unsur-unsurnya terdiri dari dan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi manajemen dalam administrasi (*Administrasi functions of management*) meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan/Penggerakan, Pengarahan, Koordinasi, Kontrol, dan Komunikasi.

2. Fungsi Operasional Manajemen (*Operative functions of Management*) yang meliputi: Tata Usaha, Kepegawaian, Perbekalan, Keuangan, dan Hubungan Masyarakat.

Dengan memperlihatkan unsur-unsur tersebut Administrasi dapat diartikan sebagai proses pengendalian kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Proses pengendalian itu dilakukan melalui kegiatan yang sistematis dan terarah yang disebut fungsi manajemen dalam administrasi sebagai unsur utama (primer) dalam kegiatan administrasi. Pengendalian dilakukan juga dengan melaksanakan fungsi manajemen operasional sebagai unsur pendukung (sekunder) dalam kegiatan administrasi. Dilihat dari perbedaan berdasarkan ruang lingkup (gradual), jelas bahwa administrasi jauh lebih luas daripada manajemen dan kepemimpinan. Sehubungan dengan itu perlu ditegaskan kekeliruan dalam memberikan pengertian administrasi pada masa lalu yang disamakan dengan Tata Usaha (ketatausahaan) sebagai terjemahan dari *administratie* dalam Bahasa Belanda yang ditinggalkan penjajah di Indonesia. Administrasi bukan sekedar kegiatan tata usaha, yang sebenarnya hanya merupakan salah satu unsur di dalam fungsi sekunder kegiatan administrasi.

15.3 Penutup

Tantangan era globalisasi memerlukan perhatian yang lebih mendalam lagi, bukan hanya menciptakan pemimpin yang cerdas. Selain itu juga harus menciptakan lulusan yang handal dalam kemampuan serta karakter sehingga mampu bersaing.

Oleh karena itu, Guru harus mampu menjadi pemimpin yang visioner, pemimpin yang memiliki visi yang jelas, pemimpin yang mampu melihat jauh ke depan, siap merekayasa masa depan, menjadi pembimbing, pelatih, penentu arah, dan menjadi agen perubahan. Membuat inovasi pembelajaran, menginspirasi, dan memotivasi para siswa sehingga lahir generasi yang handal dan tangguh dalam menjawab tantangan zaman. Demikian pula halnya

bagi pemangku jabatan dalam organisasi pada umumnya, untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai upaya meningkatkan nilai tambah perusahaan yang terus menerus, berdasarkan acuan konsep kepemimpinan yang ada.

"visi diciptakan untuk diwujudkan dan visi harus selalu disegarkan"

DAFTAR PUSTAKA

-----, **Demokrasi dan Para Pengkritik Jilid I**, Terj. A. Rahman Zainuddin, Jakarta : Yayasan Obor Indonesia, 1992.

-----, **Demokrasi dan Para Pengkritik Jilid II**, Terj. A. Rahman Zainuddin, Jakarta : Yayasan Obor Indonesia, 1992.

"Leadership and the Liberal Arts: Achieving the Promise of a Liberal Arts".

Arep, Ishak, dan Hendri Tanjung.(2003). Manajemen Motivasi. Penerbit PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.

Auguste Comte, **Scientific Metaphysic, Phylosophy, Religion and Science**, Charles Scribner's New York 1963.

Auren Uris, **How To Be A Leader**, Washington Square Press Pocket Books A Ladder Edition. New York, 1972

Bernard M. Bass. **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2006

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston: Harvard Business School Press.

Burby, Raymond, J., **Leadership** (Terjemahan M. Manulang; **Prinsip-Prinsip Pokok Kepemimpinan**); Penerbit Liberty; Yogyakarta.

Carnegie Dale, 2009, **Leadership Mastery**, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Cheppy Hari Cahyono, **Psikologi Kepemimpinan; Usaha Nasional**, Surabaya, 1984.

Cribbin, James. J., **Leadership-Strategies for Organization Effectiveness** (Terjemahan Ny. Rochmulyati; Kepemimpinan-Strategi Mengefektifkan Organisasi); PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1985.

Dahl, Robert A., **Dilema Demokrasi Pluralis; Antara Otonomi dan Kontrol, Terjemahan**. Sahat Simamora, Jakarta: Rajawali Pers, 1985.

Dale Timpe A., **Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Motivasi Pegawai**, PT. Elex Media, 1999.

Dale, Carnegie., **Petunjuk Hidup Tenram dan Bahagia**, Terj. Tim Hartaya, PT. Gramedia, Jakarta: 1981.

Foulsham and Co., Ltd., **How To Conduct Meetings** (A Handbook For Chairmen And All Who Conduct Or Attend Meetings) Revised Edition, London New York Tortonto Cape Town Sydney, 1975.

Handari Hanawi dan M. Martini Handari, **Kepemimpinan Yang Efektif**, Cetakan Ketiga, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000.

Hesselbein Frances, 2008, **Leader to Leader Enduring Insights On Leadership**, Amerika Serikat, Jossey Bass.

http://www.kompasiana.com/caycay/gadis-berkepala-botak_550e4ab6813311b72dbc6176

Kartono, Kartini. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpinan Abnormal Itu ?* PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Maxwell John C., 2015. *Good Leaders Ask Great Questions*: PT. Menuju Insan Cemerlang.

Maxwell John C., 2015. *Good Leaders Ask Great Questions*: PT. Menuju Insan Cemerlang.

McCain John, 2009, *Karakter-Karakter yang Menggugah Dunia*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Nanus, Burt, 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers

Nixon Richard, 1982, *Leaders*, New Yor, Amerika Serikat: Warner Books.

Peck, M. S. (1998). *The different drum: Community making and peace*. New York: Simon and Schuster. **Sumber: Buku Resonant Leadership, Penulis: Richard E. Boyatzis dan Annie McKee**

Siagian, S. P. (1982). *Administrasi Pembangunan*. Gunung Agung, Jakarta.

Suradinata, Ermaya. (1995). *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan Dalam Motivasi Kerja*. CV Ramadan, Bandung.

Winardi. (1990). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Rineka Cipta, Jakarta

Wren et.al, J. Thomas. (ed). *Leadership and the Liberal Arts*. Palgrave Macmillan: New York. 2009.

GLOSARIUM

1. *Contingent reward* : Klarifikasi apa yang seharusnya dikerjakan, dan merubah reward bagi pelayanan yang diberikan
2. Emosi : Hasil dari perasaan
3. Empati : Merasakan emosi orang lain, memahami sudut pandang mereka dan aktif menunjukkan minat kita atas kepedulian mereka
4. Harapan : Sebuah kondisi emosional yang diiringi dengan pemikiran yang jernih mengenai bagaimana masa depan akan terbentuk dan bagaimana untuk meraihnya
5. *Idealized influence* : Menjadi sumber penghormatan pengikut, sering berfungsi model aturan, meningkatkan kebanggaan, loyalitas, dan keyakinan pengikut
6. *Individualized consideration* : Mendiagnosis dan meningkatkan kebutuhan pengikut
7. *Inspirational motivation* : Mendorong pengikut untuk melihat dari sudut pandang perspektif; menanyakan asumsi, keyakinan dan paradigma
8. Integritas : Merujuk pada kejujuran dan kebenaran
9. *Intellectual stimulation* : Menyampaikan visi dengan cara sederhana dan memperjelas arti dan tujuan mengenai kebutuhan yang harus dilakukan
10. Katalis perubahan : Memulai, mengelola dan memimpin kearah yang baru
11. Kemampuan beradaptasi : Menunjukkan keluwesan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah atau menghadapi berbagai hambatan
12. Kendali diri emosional : Mempertahankan emosi yang mengganggu dan dorongan hati yang tetap terkendali
13. Kepedulian : Tindakan dijalankannya empati dan perhatian
14. Kepedulian organisasi : Kemampuan membaca arus situasi, jaringan keputusan, dan situasi politik di tingkat organisasi
15. Kepemimpinan demokratis : Kepemimpinan yang aktif dinamis dan terarah

16. Kepemimpinan inspirasional : Mengarahkan dan memotivasi melalui visi yang meyakinkan
17. Kepemimpinan Karismatik : Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang luar biasa
18. Kepemimpinan Transaksional : Pemimpin yang memotivasi para pengikutnya menuju kesasaran yang ditetapkan
19. Kepemimpinan Transformasional : Pemimpin yang menginspirasi pengikutnya dan mampu membawa dampak mendalam bagi para pengikutnya
20. Kepemimpinan Visioner : Kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistik
21. Kerja sama tim dan kolaborasi : Mendorong kerja sama dan pembinaan tim
22. Kesadaran diri emosional : membaca emosi diri sendiri dan menyadari dampaknya, menggunakan "naluri" untuk membimbing membuat keputusan
23. Keterbukaan : Kejujuran terhadap orang lain
24. Keterbukaan : Menunjukkan kejujuran, integritas dan dapat dipercaya
25. Komitmen afektif : keterkaitan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi
26. Komitmen berkelanjutan : Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarganya karyawan dari organisasi
27. Komitmen normatif : Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi
28. Kompetensi : Mencakup pengetahuan dan ketrampilan teknis interpersonal
29. Konsistensi : Terkait dengan kehandalan dalam menangani situasi
30. *Laissez faire leadership* : pemimpin menghindari intervensi atau menerima tanggung jawab dari tindakan pengikut
31. Loyalitas : Keinginan melindungi orang lain
32. *Management by exception ,passive* : Intervensi jika standar tidak tercapai

33. Management by exception, active : Memonitor tindakan pengikut dan memperbaiki jika ada penyimpangan
34. Membangun ikatan : Menanamkan dan mempertahankan jaringan hubungan
35. Mengembangkan orang lain : Memperkuat kemampuan orang lain melalui umpan balik dan pelatihan
36. *Moods* : Keadaan hati seseorang
37. Optimisme : Melihat ke sesuatu yang baik dari setiap peristiwa
38. Pelayanan : Mengenali dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan
39. Pemimpin resonan : pemimpin yang dapat mengikuti " irama" orang atau selaras dengan lingkungan disekitarnya melalui kemampuan pemahaman dan pengelolaan terhadap diri sendiri dan orang lain
40. Pengaruh : Menggunakan serangan taktik untuk membujuk
41. Pengelolaan konflik : Menyelesaikan perselisihan paham
42. Penilaian diri yang akurat : Mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri
43. Perasaan : Buah dari apa yang kita lihat
44. Percaya diri : Memiliki rasa percaya diri dan kemampuan yang kuat
45. Prakarsa : Siap untuk bertindak dan menangkap peluang
46. Prestasi : Memiliki dorongan untuk memperbaiki kinerja/prestasi agar sesuai dengan standar kesempurnaan diri sendiri
47. Resonan : 1. Dengungan (gema, getaran) suara 2.fisika,yaitu peristiwa turut bergetarnya suatu benda karena pengaruh getaran gelombang elektromagnetik luar

TENTANG PENULIS 1



Dr. Adrie Frans Assa, S.E., M.M.

Dosen Tetap di FE Universitas Kristen Krida Wacana (2012-Sekarang), Dosen Program Pascasarjana Universitas BinaDarma Palembang (2009-2012), Universitas Keuangan 45 Jakarta (2003-2006), STIE Jakarta (1993-2002), dan sebagai Dosen Luar Biasa Program Pascasarjana di Universitas Negeri Jakarta, Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti Jakarta, Universitas Moestopo Beragama, Indonusa Esa Unggul, Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Universitas Bhayangkara.

Pendidikan :

- Pasca Sarjana (S3/Doktor) pada jurusan pendidikan kependudukan dan lingkungan hidup Universitas Negeri Jakarta (UNJ) tahun 2005.
- Pasca Sarjana (S2/Magister Manajemen) pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Jakarta (STIMJ) tahun 1993 - 1995.
- Master Business Of Administration (IIM) tahun 1991-1993
- Program Pengembangan Pendidikan Politeknik Jurusan Akuntansi Institut Teknologi Bandung Tahun 1990 - 1991
- Sarjana Ekonomi Perusahaan Pada Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 1984-1989.
- Sarjana Muda Akademi Akuntansi Manado (A2M) 1979-1982.

Gagasan kepemimpinan yang berkarakter sangatlah perlu untuk dipertahankan terus menerus.

Menjadi seorang pemimpin yang efektif bukanlah sesuatu hal yang mudah dan terjadi secara serta merta, melainkan melalui sebuah proses yang panjang dan selalui teruji dalam waktu. Setiap orang dalam sebuah institusi bisa menjadi pemimpin yang tahu membedakan seorang pemimpin yang satu dengan yang lainnya adalah karakter.

Kepemimpinan yang berkarakter, terus-menerus berproses dan terus menerus diuji dalam waktu untuk mendapatkan karakter yang sejati; Buku Kepemimpinan Sains dan Kontemporer: Penelusuran sebuah gagasan yang sedang ditangan Anda, adalah pemecahannya.



Adrie Frans Assa Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Krida Wacana (UKRIDA), yang mengampuh mata kuliah Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dan pernah menjadi Pejabat Struktural di beberapa Perguruan Tinggi di Jakarta.

Berdasarkan pengalaman yang digeluti selama ini, penulis terinspirasi untuk menulis buku tentang Kepemimpinan Sains dan Kontemporer: Penelusuran sebuah gagasan