

KEPEMIMPINAN

Ariefah Sundari, S.Kom, SM, MM.

Ahmad Fathur Rozi, SE, MM.

Ahmad Yani Syaikhudin, SE, MM.

KEPEMIMPINAN

Ariefah Sundari, S.Kom, SM, MM.

Ahmad Fathur Rozi, SE, MM.

Ahmad Yani Syaikhudin, SE, MM.

Kepemimpinan

Penulis : Ariefah Sundari, S.Kom, SM, MM.
Ahmad Fathur Rozi, SE, MM.
Ahmad Yani Syaikhudin, SE, MM.

ISBN : 978-623-5369-14-3

Copyright © November 2022

Ukuran: 14.8 x 21 cm; Hal: xii + 286

Editor : Muhammad Arif Syihabuddin
Layout : Eka Tresna Setiawan
Desain Sampul : Muhammad Zainal Abidin

Cetakan I, November 2022

Diterbitkan pertama kali oleh Academia Publication

Lamongan-Jawa Timur, Phone: 08973982644 - 0895335311202

Email: academiapub9@gmail.com, Web: www.academiapublication.com

Anggota IKAPI No: 286/JTI/2021

Hak cipta dilindungi undang-undang. Untuk tujuan non-komersial diperkenankan mencetak, mengcopy atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun. Namun untuk tujuan komersial harus ada ijin tertulis dari penulis

PRAKATA

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat, dan Taufiq, serta Hidayah yang diberikan kami bisa menyelesaikan buku ajar “KEPEMIMPINAN”. Tujuan dari penulisan buku ajar ini tidak lain adalah untuk membantu dalam memahami dan mengerti materi-materi yang tersaji, dipelajari bagi mahasiswa pada umumnya dan khususnya bagi mahasiswa jurusan manajemen, sehingga didapatkan suatu pemahaman yang mendasar dan mempermudah untuk pengembangan materi kuliah yang terkait dengan kepemimpinan berikutnya.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai materi apa saja yang akan mereka pelajari yang berasal dari berbagai sumber terpercaya yang berguna sebagai tambahan wawasan mengenai bab-bab yang dipelajari tersebut.

Kami sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras kami sendiri. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami di dalam menyelesaikan buku ini, seperti pengambilan data, pemilihan materi, soal, dan lain-lain. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis buku ini.



Kami juga sadar bahwa buku ajar yang kami buat masih belum bisa dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami meminta dukungan dan masukan dari semua para pembaca, agar kedepannya kami bisa lebih baik lagi di dalam menulis sebuah buku.

Penulis

Academia Publication

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I	
KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN (<i>LEADERSHIP AND LEADER</i>).....	1
1.1 FILOSOFI KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN.....	1
1.2 DEFINISI KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN.....	3
1.3 PERANAN PEMIMPIN DALAM ORGANISASI	6
BAB II	
TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP THEORIES</i>).....	17
2.1 TEORI KEPEMIMPINAN.....	17
2.2 TEORI ORANG HEBAT (<i>GREAT MAN THEORY</i>)..	18
2.3 TEORI SIFAT (<i>TRAIT THEORY</i>)	19
2.4 TEORI PERILAKU (<i>BEHAVIORAL STYLES THEORY</i>)..	20
2.5 TEORI SITUASIONAL (<i>SITUATIONAL THEORY</i>)..	23
2.6 TEORI TRANSAKSIONAL ATAU TEORI MANAJEMEN (<i>TRANSACTIONAL LEADERSHIP THEORY</i>)...25	
2.7 TEORI TRANSFORMASIONAL (<i>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY</i>)	26

BAB III	
TIPOLOGI PEMIMPIN (<i>LEADER TYPOLOGY</i>)	31
3.1 PEMIMPIN TIPE OTORITER	32
3.2 PEMIMPIN TIPE PATERNALISTIK	34
3.3 PEMIMPIN TIPE LAISSEZ FAIRE	35
3.4 PEMIMPIN TIPE DEMOKRATIK	36
3.5 PEMIMPIN TIPE KHARISMATIK	38
BAB IV	
KOMPETENSI KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP COMPETENCE</i>)	45
4.1 PENGERTIAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	45
4.2 TIPE KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	47
4.3 FAKTOR FAKTOR KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	52
4.4 KOMPETENSI KEPEMIMPINAN YANG PENTING DIMILIKI OLEH PEMIMPIN	55
4.5 IDENTIFIKASI KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	61
BAB V	
GAYA KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP STYLE</i>)	67
5.1 PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN	67
5.2 MACAM-MACAM GAYA KEPEMIMPINAN	69
5.3 FUNGSI KEPEMIMPINAN	89
5.4 TEORI GAYA KEPEMIMPINAN	92
5.5 DIMENSI DAN INDIKATOR GAYA KEPEMIMPINAN	93

BAB VI	
TINGKATAN MANAJEMEN KEPEMIMPINAN	
(LEVELS OF LEADERSHIP MANAGEMENT).....	97
6.1 LEVEL KEPEMIMPINAN	97
6.2 LEVEL POSITION	100
6.3 LEVEL PERMISSION	103
6.4 LEVEL PRODUCTION	107
6.5 LEVEL PEOPLE DEVELOPMENT.....	110
6.6 LEVEL PINNACLE.....	113
BAB VII	
KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN	
KEPUTUSAN (LEADERSHIP IN DECISION MAKING) ..	123
7.1 PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN ...	123
7.2 TIPE PENGAMBILAN KEPUTUSAN	125
7.3 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN	128
7.4 GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	131
7.5 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI	
PENGAMBILAN KEPUTUSAN	132
BAB VIII	
KEPEMIMPINAN VISIONER (VISIONARY	
LEADERSHIP)	143
8.1 KEPEMIMPINAN VISIONER.....	144
8.2 MANFAAT KEPEMIMPINAN VISIONER.....	145
8.3 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN VISIONER .	146
8.4 KEMAMPUAN PEMIMPIN VISIONER	150

8.5 KOMITMEN PEMIMPIN VISIONER	152
8.6 STRATEGI MENJADI PEMIMPIN VISIONER	154
8.7 CONTOH KEPEMIMPINAN VISIONER	157

BAB IX

KEPEMIMPINAN INSPIRATIF (<i>INSPIRATIONAL LEADERSHIP</i>)	165
--	------------

9.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN INSPIRATIF ...	166
9.2 KARAKTERISTIS KEPEMIMPINAN INSPIRATIF ...	168
9.3 KIAM-KIAM MENJADI PEMIMPIN INSPIRATIF ..	171
9.4 TIPS MENJADI PEMIMPIN INSPIRATIF.....	172

BAB X

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (<i>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP</i>).....	181
--	------------

10.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	182
10.2 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	184
10.3 PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	187
10.4 DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	190

BAB XI

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL (<i>TRANSACTIONAL LEADERSHIP</i>)	199
---	------------

11.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL.....	200
---	-----



11.2 PRINSIP KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL..	202
11.3 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL.....	204
11.4 KEUNTUNGAN DAN KEKURANGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL.....	206

BAB XII

KEPEMIMPINAN BERORIENTASI KUALITAS (QUALITY ORIENTATION LEADERSHIP)..... 215

12.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN DALAM KUALITAS	216
12.2 KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN BERORIENTASI KUALITAS	219
12.3 CIRI PEMIMPIN YANG BERKUALITAS	226
12.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM).....	234
12.5 PRINSIP TOAL QUALITY MANAGEMENT.....	234
12.5 PERENCANAAN KUALITAS (QUALITY PLANNING) 238	
12.6 PENGENDALIAN KUALITAS (QUALITY CONTROL)	241
12.7 PERBAIKAN KUALITAS (QUALITY IMPROVEMENT)	244

BAB XIII

KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM (LEADERSHIP IN ISLAM)..... 249

13.1 KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM.....	249
13.2 MODEL KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM.....	254

13.3 CIRI-CIRI PEMIMPIN MENURUT ISLAM	259
13.4 PRINSIP KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM.....	260
13.5 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM.....	262
13.6 TUGAS KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM.....	263
13.7 MUHAMMAD SEBAGAI PEMIMPIN DALAM BISNIS	267
DAFTAR PUSTAKA.....	278
TENTANG PENULIS	285

Academia Publication

BAB I

KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN

(LEADERSHIP AND LEADER)

1.1 FILOSOFI KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN

A. FILOSOFI KEPEMIMPINAN

Ada 2 pendapat mengenai asal-usul kepemimpinan :

1. Leaders are born Seseorang hanya akan menjadi pimpinan yang efektif karena dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Pandangan ini diwarnai filsafat hidup yang deterministik dalam arti bahwa adanya keyakinan diantara penganutnya bahwa jika seseorang memang sudah ditakdirkan menjadi pemimpin, terlepas dari perjalanan hidup bersangkutan tampil pada panggung kepemimpinan dan akan efektif dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.
2. Leaders are made Efektivitas kepemimpinan dibentuk dan ditempa. Kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dipelajari, dengan pendidikan dan latihan yang terarah dan intensif.

B. FILOSOFI PEMIMPIN

Berikut ini filosofi pemimpin diantaranya :

1. Pemimpin itu adalah panutan.

Menjadi teladan bagi semua pengikutnya (follower), tanggung jawab yang besar untuk memberi contoh kebaikan dalam kata dan sikap. Kunci keteladanan terletak pada kedisiplinan dan tanggung jawab yang mampu mempengaruhi seluruh anggota tim kerja (teamwork).

2. Pemimpin adalah penyelaras.

Ego sektoral yang muncul menuntut peran pemimpin agar mampu menyelaraskan setiap komponen yang ada. Kemampuan komunikasi dan kolaborasi sangat diperlukan agar seorang pemimpin mampu menyerap aspirasi yang ada di setiap bagian. Pemahaman yang komprehensif akan memudahkan seorang pemimpin bertindak proporsional dan profesional.

3. Pemimpin adalah pemberdaya.

Memberdayakan seluruh stakeholder agar aktif berpartisipasi dan berkontribusi bagi kinerja organisasi yang lebih baik. Pemimpin yang selalu mengobarkan semangat dan gairah positif sehingga memicu dan memacu semua personel mengeluarkan potensi terbaiknya. Memberi panduan dengan jelas dan gamblang arah organisasi sehingga semua sumberdaya bisa dikelola dengan maksimal.

4. Pemimpin itu penjaga pertumbuhan.

Pertumbuhan (growth) yang terjaga akan menciptakan daya tahan organisasi atau institusi pada saat krisis. Kesiapan untuk bersama mendorong personal dalam organisasi agar tidak mengalami degradasi dan demotivasi.

1.2 DEFINISI KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN

Fungsi manajemen yang telah diterapkan dalam sebuah organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sosok pemimpin. Namun, keberadaan seorang pemimpin juga tidak menjamin tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien, maka seorang pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan secara baik dan benar. Kepemimpinan memegang peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok, dan organisasi.

A. DEFINISI KEPEMIMPINAN

- Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. (Ordway Tead)
- Kepemimpinan adalah kemampuan mengajak atau mengarahkan orang tanpa memakai perbawa

Kepemimpinan

atau kekuatan formal jabatan atau keadaan luar.
(Reuter)

- Kepemimpinan adalah perilaku individu apabila dia mengarahkan kegiatan -kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. (J. K. Hemphill & Coons)
- Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. (G. R. Terry)
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan. (Fred E. Fiedler)
- Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan. (Harold Koontz & Cyril O'Donnel)
- Kepemimpinan adalah satu bentuk dari kekuasaan dalam hal mana pengikut banyak tidaknya mengharuskan menerima pengarahan dan pengawasan dari orang lain (James Donnelly)
- Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan pengaruh menuju pencapaian tujuan tertentu. (John A. Pierce & Richard B. Robinson) Kepemimpinan merupakan pengaruh interpersonal yang terlatih dalam suatu situasi dan melalui proses komunikasi, diarahkan pada pencapaian tujuan khusus. (Robert Tannebaum & Fred Massarik)

B. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Konsep Kepemimpinan :

- Suatu konsep yang menganggap bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang berupa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang ada pada diri seorang pemimpin. Menurut konsep ini kepemimpinan diartikan sebagai “traits within the individual leader”. Jadi, seorang dapat menjadi pemimpin karena memang dilahirkan sebagai pemimpin dan bukan karena dibuat/dididik untuk itu (leaders were borned and not made. Konsep ini merupakan konsep yang paling tua dan paling lama dianut orang.
- Konsep kedua agak lebih maju lagi. Konsep ini memandang kepemimpinan sebagai fungsi kelompok (function of the group). Menurut konsep ini sukses tidaknya suatu keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan atau sifat-sifat yang ada pada seseorang tetapi justru yang lebih penting adalah dipengaruhi oleh sifat-sifat yang ada dan ciri-ciri kelompok yang dipimpinnya.
- Kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi dari situasi (function of the situation) konsep yang ketiga ini menunjukkan bahwa betapapun seorang pemimpin telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang baik masih ditentukan pula oleh situasi yang selalu berubah yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan kehidupan kelompok yang dipimpinnya.

C. DEFINISI PEMIMPIN

- Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
- Pemimpin adalah seorang yang memimpin , dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi (Henry Pratt Fairchild)
- Pemimpin adalah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan. (John Gage Allee)
- Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melaksanakan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

1.3 PERANAN PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

Wijono (1997:213) seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan

untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat “interpersonal”, “informasional” dan “dalam fungsi pengambilan keputusan”, adapun penjelasan singkat dari masing-masing peran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Peranan yang bersifat Interpersonal.

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ialah keterampilan insani (human skill). Keterampilan tersebut perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal dengan istilah “stake-holders” di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran “interpersonal”, dimana tercermin dalam tiga bentuk yakni :

- a. Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Contohnya adalah menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitra kerja.
- b. Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.
- c. Peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada

mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

2. Peranan yang bersifat Informasional.

Sebagaimana diketahui bahwa informasi merupakan asset organisasi yang sangat penting karena informasi adalah sebagai bahan baku dalam proses pengambilan keputusan organisasi, agar kegiatan organisasi dapat terlaksana dengan efisien dan efektif. Adapun peranan informasi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Seorang manajer adalah pemantau lalu lintas arus informasi yang terjadi baik dari maupun keluar organisasi, oleh karena itu maka seorang manajer harus mampu mengambil langkah-langkah untuk menyaring agar informasi yang keluar-masuk tersebut betul-betul bermanfaat bagi perusahaan dan informasi yang keluar tentunya bukanlah hal yang bersifat rahasia dan membahayakan organisasi.
- b. Peran sebagai pembagi atau distributor informasi. Berbagai informasi yang diterima mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.
- c. Peran selaku juru-bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar

organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, negosiasi dengan pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya. Para bawahanpun akan mengetahui bagaimana persepsi berbagai pihak di luar organisasi dan jika mereka mengetahui bahwa citra itu positif, hal itu akan merupakan dorongan kuat bagi mereka untuk memberi kontribusi yang makin besar demi keberhasilan organisasi, antara lain dengan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3. Peran pengambilan keputusan.

Peranan pemimpin sebagai pengambilan keputusan, dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk utama yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.

- b. Peredam gangguan. Peran ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius, dimana apabila tidak segera ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Kiatnya terletak pada penguasaan teknik-teknik manajemen krisis yang tentunya berbeda dari teknik-teknik manajemen konvensional manakala organisasi berjalan normal tanpa gangguan yang berarti.
- c. Pembagi sumber dana dan daya. Pada umumnya makin tinggi posisi manajerial seseorang maka wewenang atau kekuasaannya pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu erat sekali kaitannya dengan kewenangan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, wewenang menurunkan pangkat, wewenang mencopot seseorang dari jabatannya, wewenang mengenakan sanksi dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Kewenangan atau kekuasaan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.
- d. Perunding bagi organisasi. Telah dikemukakan bahwa makin tinggi jabatan seseorang, ia makin lebih banyak berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi ketimbang dengan "orang-orang dalam". Dengan kata lain ia semakin sering berperan selaku perunding untuk organisasi. Misalnya, berunding dengan instansi pemerintah tertentu untuk

memperoleh izin. Berunding dengan para pemasok agar bahan mentah atau bahan baku diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu, tersedia secara kontinu dengan mutu yang tinggi tetapi dengan harga yang wajar.

Kesemuanya itu mempunyai implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pemimpin dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, mengenali kendala yang mungkin menghadang, peluang yang mungkin timbul mendadak dan ancaman yang tidak diperkirakan sebelumnya.

STUDI KASUS

“WOW! Bos Louis Vuitton Jadi CEO Terbaik Dunia”

NEW YORK - Situasi ekonomi global yang tak menentu pada tahun lalu membuat sejumlah perusahaan di dunia terguncang.

Sebagian ada yang mencatatkan kerugian hingga terpaksa melakukan penghematan besar-besaran. Namun tak sedikit yang bertahan, bahkan mengeruk keuntungan. Di antara mereka yang sukses melewati badai itu adalah LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton. Perusahaan fashion mewah yang bermarkas di Paris itu berhasil mencatatkan kinerja positif. Di lantai bursa, saham LVMH terus terkerek. Nilai pasar perusahaan ini bernilai lebih dari USD100 miliar. Atas prestasi tersebut, CEO LVMH Bernard Arnault banyak mendapatkan acungan jempol.

Oleh majalah keuangan ternama Amerika Serikat Barron's, dia pun diganjar predikat sebagai CEO terbaik di dunia pada 2017. "Capaian itu luar biasa. Barangkali latar belakang insinyur membantunya meracik sebuah formula: membeli brand mewah kecil seperti Tag Heuer pada 1999, membinanya, dan melakukan revolusi penjualan melalui sistem distribusi global yang sangat masif, termasuk ke hampir 4.000 toko," papar editor senior Barron's Jack Hough.

Pada 2016, saat merek-merek mewah asal AS berjalan stagnan di pasar, Louis Vuitton dan Hennessy menyumbangkan pertumbuhan penjualan sebesar 5% ke grup perusahaan dan mencatat peningkatan keuntungan 11%. Saat ini LVMH berencana membeli Rimowa serta mengembangkan penjualan secara online. CEO terbaik kedua yang masuk peringkat Barron's tahun ini adalah CEO General Motors (GM) Mary Barra. Perempuan pertama pada puncak perusahaan otomotif dunia itu dinilai berani mengubah budaya kolot GM.

Tak hanya itu dia menjual GM Eropa kepada PSA Groupe. Kesepakatan itu terbalik dengan ambisi berabad-abad GM yang ingin membangun kekaisaran otomotif global, terutama di kawasan Benua Biru. "Selain mencerminkan penekanannya terhadap keuntungan, putusan ini juga menjadi tantangan mengenai anggapan bahwa skala mega besar merupakan kunci kesuksesan industri otomotif," kata Hough.

"Bagi Barra, dana yang didapat dari Eropa bisa lebih digunakan untuk mengembangkan produk generasi baru," tambahnya.

Barra menjadi CEO ketika GM pailit pada 2014. Namun per lahan dia berhasil membangkitkan geliat GM menjadi lebih gesit. Dengan strategi baru, dia mendapatkan banyak pujian karena mampu memperluas lapangan kerja di AS. Di bawah kepemimpinannya, penjualan mobil elektrik GM pada 2015 dan 2016 juga mentereng. Kondisi serupa juga di alami Amazon.com. CEO Amazon Jeffrey Bezos mampu menyulap perusahaan penjual buku di dunia maya itu menjadi raksasa e-commerce . Selain itu potensi Amazon sangat besar.

“Investor terus menawarkan saham ke- pada Amazon karena mereka percaya dengan insting Bezos,” terang Hough. CEO Anheuser-Busch InBev, Carlos Brito, juga sukses membangun visi misinya. InBev bahkan menjadi merek paling dominan di pasar bir dunia. Maklum, pada tahun lalu, mereka juga mengakuisisi SABMiller senilai USD100 miliar. InBev kini menguasai tujuh dari 10 merek bir terkemuka di dunia, termasuk Budweiser dan Stella Artois. Dengan bergabungnya SABMiller, InBev ditaksir dapat meraup pendapatan tahunan USD3 miliar.

Sayang saham InBev berlangsung datar pada tahun ini. Hal itu menunjukkan kondisi pasar bir di dunia yang kian sulit. Tantangan yang dihadapi InBev juga bukan berasal dari bisnis bir saja, tapi juga air minum dalam kemasan. CEO Berkshire Hathaway Warren Buffett juga masuk ke dalam peringkat lima besar. Dia dinilai mampu dan berhasil mentransformasi perusahaan tekstil menjadi perusahaan dengan nilai pasar mencapai USD420 miliar. Sejak menjabat sebagai CEO sekitar 52 tahun lalu, saham kelas A Berkshire naik menjadi USD255.000 dari sekitar

USD20. Pada tahun lalu, para pemimpin perusahaan harus berpikir keras karena ekonomi dunia mengalami ketidakpastian.

Penyebabnya mulai dari Brexit (keluarnya Inggris dari Uni Eropa) hingga pemilihan presiden AS. Selain itu harga minyak terjun bebas. Hal sama juga terjadi pada suku bunga dan nilai mata uang yang mengalami ketidakstabilan secara tajam. Tantangan terbesar para perusahaan ialah pemulihan ekonomi global berlangsung lambat. Pada tahun lalu produk domestik bruto (PDB) AS hanya tumbuh sekitar 1,6% atau paling lambat sejak 2011. Berdasarkan indeks 500 Standard & Poor's, keuntungan perusahaan hanya naik tidak lebih dari 1% setelah tenggelam setahun sebelumnya.

Bank Dunia memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global pada 2017 mencapai 2,7%. Pertumbuhan ini muncul setelah apa yang disebut dengan pelemahan pasca-krisis pada 2016. Untuk negara-negara berkembang, kenaikan suku bunga acuan di AS dan penguatan nilai tukar dolar AS mendorong pengetatan persyaratan pembiayaan. Setelah tahun suram, tahun ini dianggap mulai cerah, terutama Asia. "Ekonomi Asia tetap solid meskipun ketakutan proteksionisme perdagangan AS tetap membayangi," kata Aidan Yao, ekonom AXA, di Hong Kong, dikutip Reuters kemarin. Barra merupakan nama baru di peringkat CEO terbaik tahun ini.

Selain Barra, terdapat CEO Microsoft Satya Nadella, Gary Dickerson (Applied Materials), Stephen Hemsley (UnitedHealth Group), Jen- Hsun Haung (Nvidia), Phebe Novakovic (General Dynamics), dan Martin Sorrell (WPP).

Dari berita diatas lakukan analisis sebagai berikut:

1. Mengapa keguncangan ekonomi global dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang terkoneksi secara global dan apa peran kepemimpinan dalam mengatasi kegoncangan tersebut?
2. Mengapa CEO LVMH Bernard Arnault banyak mendapatkan acungan jempol? Apa kontribusinya?
3. Prestasi apa yang diraih oleh CEO General Motor (GM) Mary Barra?
4. Apa kontribusi yang diberikan Mary Barra bagi pertumbuhan kinerja GM?
5. Mengapa Amazon menjadi salah satu merek terkemuka di dunia? Apa peran strategis Jeffrey Bezos terhadap pertumbuhan dari Amazon.com?

BAB II

TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

(LEADERSHIP THEORIES)

2.1 TEORI KEPEMIMPINAN

Faktor-faktor apa saja yang menjadikan seseorang berhasil dalam menjalankan fungsi Kepemimpinan? Pertanyaan tersebut sudah diajukan oleh para ahli manajemen sejak masa Thomas Carlyle yang hidup pada abad ke-19 sebagaimana seperti yang tercantum dalam bukunya *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History* (wikipedia.org). Dalam buku tersebut Carlyle menganalisis pengaruh orang-orang besar dalam sejarah seperti Nabi Muhammad SAW, Shakespeare, Luther, Rosseau dan Napoleon terhadap masyarakat pada jamannya. Sejak saat itu berbagai teori bermunculan untuk menjelaskan berbagai faktor yang dapat menyebabkan keberhasilan kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan benar-benar memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga fungsi kepemimpinannya bisa diterima dan dirasakan dengan baik oleh seluruh lapisan organisasi. Untuk memaksimalkan fungsi kepemimpinan yang kita dapat, maka para pemimpin perlu memilih teori kepemimpinan yang tepat untuk diaplikasikan dalam

organisasinya, yang tentunya pemimpin tersebut harus sangat memahami kepribadian dirinya sendiri dan juga kondisi lingkungan yang dirinya pimpin. Sebenarnya, apa yang dimaksud dengan teori kepemimpinan? Teori kepemimpinan menurut para ahli adalah suatu penggeneralisasian dari perilaku seorang pemimpin dan juga konsep kepemimpinan yang dianut olehnya.

Kreitner (2007) menyebutkan adanya 4 teori kepemimpinan yang ada sejak tahun 1950-an hingga kini. Keempat teori kepemimpinan tersebut adalah: *Trait Theory*, *Behaviour Styles Theory*, *Situational Theory*, dan *Transformational Theory*.

Selain 4 teori kepemimpinan tersebut masih terdapat 4 teori kepemimpinan yang secara luas dikenal dalam kepustakaan manajemen yakni: *Great Man Theory*, *Participative leadership Theory*, *Contingency Theory*, & *Transactional Leadership Theory*. *Participative Leadership Theory* & *Contingency Theory* masing-masing dapat digabung ke teori kepemimpinan *Behavioral Styles Theory* dan *Situational Theory*.

2.2 TEORI ORANG HEBAT (*GREAT MAN THEORY*)

Menurut teori kepemimpinan ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang istimewa yang mencakup: karisma, kecerdasan, kebijaksanaan dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memberi dampak besar bagi sejarah manusia. Karisma sendiri menunjukkan kepribadian seseorang yang

dicirikan oleh pesona pribadi, daya tarik, yang disertai dengan kemampuan komunikasi interpersonal dan persuasi yang luar biasa.

Teori ini sebagian besar bersandar pada pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh Thomas Carlyle di abad 19 yang pernah menyatakan bahwa sejarah dunia tak lain adalah sejarah hidup orang-orang besar. menunjukkan adanya kualitas seorang pemimpin sebenarnya telah melekat secara natural atau bawaan dari lahir. Pemimpin tipe ini sering kali membawa sifat-sifat alami, seperti kecerdasan, keberanian, membangun kepercayaan diri, intuisi, dan pesona. Menurutnya, seorang pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan sehingga para pemimpin ini tidak bisa diciptakan.

2.3 TEORI SIFAT (*TRAIT THEORY*)

Teori ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari Great Man Theory yang mengatakan bahwa para pemimpin dilahirkan dan bukan diciptakan (*leader are born and not made*). Tetapi sejalan dengan pemikiran mahzab *behavioralis*, pada peneliti di tahun 1950-an berkesimpulan bahwa karakteristik pemimpin tidak seluruhnya merupakan bawaan sejak lahir, namun diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman. Karena itu mereka berkesimpulan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Teori kepemimpinan ini menyatakan, sifat alami tertentu yang dimiliki seseorang cenderung dapat menjadikannya pemimpin yang baik. Perlu digarisbawahi,

memiliki kualitas diri tertentu tidak serta merta menjadikan Anda pemimpin hebat. Berbeda dengan teori sebelumnya yang mengedepankan genetik atau garis keturunan, teori sifat lebih pada karakter kepemimpinan yang dapat dibentuk. Sifat yang dimiliki, antara lain daya tarik, kecerdasan, dan kharisma

Riset mereka menunjukkan bahwa ada karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehubungan dengan kepemimpinan efektif, yaitu: Kecerdasan, Pengetahuan dan keahlian, Dominasi, Percaya diri, energi yang tinggi, Toleran terhadap stress, Integritas dan kejujuran, Kematangan.

Menyadari hal seperti ini, bahwa tidak

2.4 TEORI PERILAKU (*BEHAVIORAL STYLES THEORY*)

Teori perilaku berfokus pada perilaku, sikap, serta lingkungan yang membentuk Anda menjadi pemimpin hebat. Salah satu konsep yang diterapkan dalam teori ini, pengkondisian di mana Anda cenderung bertindak dan memimpin dengan gaya tertentu karena Anda meniru dari pemimpin sebelumnya atau dari lingkungan sekitar.

Selama perang dunia II studi mengenai kepemimpinan mengalami perubahan arah yang signifikan dari mempelajari ciri-ciri individu menjadi pola perilaku pemimpin yang disebut dengan *leadership styles*. Dengan demikian maka fokus beralih dari “siapa pemimpin itu” menjadi “bagaimana seorang pemimpin berperilaku atau menjalankan gaya kepemimpinan”

Kepemimpinan

Berbagai penelitian awal menyimpulkan adanya tiga gaya kepemimpinan yaitu:

- gaya kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership style*)
- gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*)
- gaya kepemimpinan laissez-faire (*laissez-faire leadership style*)

Berikut perbedaan ketiga gaya kepemimpinan tersebut:

Academia Publication

Tabel perbandingan gaya kepemimpinan

Otoriter	Demokratik	Laissez-faire
Pemimpin menahan semua kewenangan & tanggungjawab	Pemimpin mendelegasikan sebagian besar wewenang dan tetap mempertahankan tanggungjawab utama	Pemimpin menyerahkan tanggungjawab dan wewenang kepada kelompok
Pemimpin menggunakan seseorang melaksanakan tugas tertentu	Pekerjaan dibagi berdasarkan partisipasi seseorang dalam pengambilan keputusan	Para anggota kelompok diminta untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kehendak & kemampuan
Komunikasi lebih banyak dari atas ke bawah	Komunikasi berjalan 2 arah secara aktif	Komunikasi lebih banyak mengalir secara horizontal diantara para rekan sekerja
(+) Memberikan tekanan untuk menghasilkan kinerja yang teratur & bisa diramalkan	(+) Memberikan komitmen personal melalui partisipasi	(+) Memungkinkan timbulnya inisiatif untuk melakukan suatu pekerjaan yang dianggap sesuai tanpa harus ada campur tangan atasan
(-) Memandulkan inisiatif pribadi	(-) Proses demokrasi menghabiskan waktu	(-) Kelompok dapat terombang ambil karena arahan pimpinan tidak jelas

Penelitian yang termasuk dalam kelompok *behavioral styles theory* adalah Robert R Blake & Jane S Mouton yang mengembangkan model *Managerial Grid*. Ia menggunakan sumbu *concern for production* (horizontal, mencakup: keinginan untuk menghasilkan output produksi yang lebih besar, efisiensi biaya dan laba) dan *concern for people* (vertikal, mencakup: peningkatan persahabatan, membantu rekan kerja, memperhatikan kondisi karyawan seperti gaji dan kondisi kerja). Blake & Mouton mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mempunyai aktivitas dengan memberikan perhatian yang besar baik terhadap produksi dan manusia berkorelasi positif dengan kinerja organisasi yang baik, kesehatan fisik & mental yang baik serta mengelola konflik secara efektif.

2.5 TEORI SITUASIONAL (*SITUATIONAL THEORY*)

Teori Kepemimpinan Situasional ini merekomendasikan kepada kita bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling tepat dalam kehidupan ini. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan yang perlu kita terapkan tergantung dengan suatu keadaan tertentu. Lantas, situasi seperti apa yang dimaksud dalam teori ini? Teori Kepemimpinan Situasional menyampaikan kepada kita bahwa gaya kepemimpinan yang tepat itu bergantung pada faktor-faktor tertentu seperti, kualitas dan situasi para pengikut kita (anggota tim).

Teori kepemimpinan ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 1969 yang mengungkapkan bahwa tidak ada cara yang paling tepat untuk memimpin, yang ada hanyalah para pemimpin harus mampu beradaptasi

dengan segala situasi dan mengubah gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang dirinya hadapi.

Jadi, setiap gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, karena semuanya tergantung dari tingkat kesiapan para pengikut atau anggota timnya.

Teori kepemimpinan situasional tidak berhubungan dengan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Tidak pula, mengklaim bahwa gaya tertentu adalah yang terbaik.

Sebaliknya, teori ini meyakini bahwa pemimpin yang hebat adalah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang sedang dihadapi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memerintah, memberi instruksi, mendelegasi, atau tindakan lainnya yang dianggap perlu. Teori kepemimpinan situasional sangat mengedepankan fleksibilitas.

Para peneliti yang menganut aliran teori ini mengatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat tergantung kepada situasi yang melingkupinya. Oleh karena itu, mereka mempunyai asumsi bahwa kepemimpinan yang berhasil akan terjadi apabila gaya kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan situasi.

Salah satu peneliti yang mendukung teori kepemimpinan ini adalah Fred E Fiedler dengan teori Kontingensinya:

Kinerja seorang pemimpin bergantung kepada dua faktor yang saling terhubung yaitu:

1. Situasi, sejauh mana situasi yang ada memberikan kendali & pengaruh agar pekerjaan dapat diselesaikan
2. Motivasi, apa motivasi dasar dari pemimpin. Apakah *self esteem*-nya tergantung dari penyelesaian tugas (*task motivated*) atau hubungan (*relationship motivated*).

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemimpin yang *task motivated* cenderung berhasil pada situasi yang ekstrem. Sedangkan *relationship motivated* cenderung berhasil pada situasi yang moderat.

2.6 TEORI TRANSAKSIONAL ATAU TEORI MANAJEMEN (*TRANSACTIONAL LEADERSHIP THEORY*)

Teori ini adalah teori kepemimpinan yang hadir pada akhir tahun 1970-an dan awal 1980-an. Dalam teori kepemimpinan ini, baik seorang pemimpin dan pengikut terlibat dalam praktik yang memungkinkan adanya pertukaran antara pengikut dan pemimpin. Dengan kata lain, teori ini digambarkan sebagai suatu asosiasi yang melibatkan pemimpin dan pengikut terjadi karena adanya serangkaian perjanjian antara pemimpin tersebut dengan para pengikutnya.

Menurut teori ini, karyawan akan termotivasi oleh imbalan maupun hukuman. Seorang pemimpin akan dapat menjalankan kepemimpinannya dengan efektif apabila ia mampu mengembangkan struktur kerja yang jelas sehingga para manajer akan dapat merumuskan dengan jelas apa yang harus mereka lakukan dan dibutuhkan

oleh para bawahannya serta memberi imbalan sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Demikian pula sebaliknya, dalam teori kepemimpinan ini, sang manajer dapat memberikan hukuman bila karyawan tidak berhasil memenuhi standar kinerja yang diberikan kepadanya.

Teori transaksional dikenal dengan teori manajemen. Prinsip yang digunakan dalam teori transaksional adalah kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dilakukan untuk mendapatkan penghargaan, dan apa yang tidak seharusnya dilakukan untuk menghindari hukuman.

Teori ini juga mempunyai nilai-nilai yang hanya berlaku dengan proses pertukaran dan keuntungan timbal balik, sehingga pemimpin transaksional akan memberikan kebutuhan atau keinginan karyawan dengan ketentuan hasil pekerjaan yang diberikan dapat memuaskan semua pihak.

2.7 TEORI TRANSFORMASIONAL (*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY*)

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah teori yang relevan dengan kehidupan modern saat ini. Dalam hal ini, teori kepemimpinan transformasional mencakup dua elemen yang sangat penting. Apa sajakah elemen tersebut? Kedua elemen yang dimaksud adalah relasional dan hal-hal yang berurusan dengan perubahan riil. Teori kepemimpinan ini terjadi ketika satu orang atau sekelompok orang berhubungan dengan orang banyak dengan upaya untuk mengangkat posisi atau pencapaian

para pemimpin dan pengikut (anggota tim). Dengan kata lain, antara pemimpin dan pengikut saling mengangkat pencapaian mereka sampai kepada tingkat motivasi dan moralitas (semangat) yang lebih tinggi.

Teori ini didasari oleh hasil penelitian mengenai perilaku kepemimpinan di mana para pemimpin yang kemudian dikategorikan sebagai pemimpin transformasi (*transformational leader*) mampu memberikan inspirasi kepada yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu yang melebihi apa yang telah direncanakan organisasi. Ia juga seorang pemimpin yang visioner yang mengajak orang lain bergerak untuk mengikuti visinya. Mereka mengandalkan karisma dan kewibawaan (*referent power*) dalam menjalankan kepemimpinannya.

STUDY KASUS

Warren Buffet

Ketertarikan beliau di dunia bisnis yaitu pada usia yang sangat muda. Salah satu bisnis awalnya adalah menjual permen karet, Coca-Cola, dan majalah mingguan dari pintu ke pintu. Dia juga bekerja di toko kelontong milik kakeknya. Saat masih di SMA, beliau mendapatkan uang dengan mengantar koran, menjual bola golf, perangko, dan lain-lain. Ketertarikan beliau pada pasar saham dan investasi dimulai sejak masa sekolah disaat ia sering mengunjungi kantor pialang saham regional dekat kantor pialang saham ayahnya.

Pada usia 11 tahun ia membeli 3 lembar saham preferen Perusahaan Utilitas Cities Service. Pada usia 15 beliau memiliki penghasilan \$175 dolar per bulanya dari usaha yang di tekuni selama ini. Dan pada saat kuliah beliau telah mengumpulkan lebih dari \$90.000 dolar. Atas dasar ketertarikan terhadap bisnis dan ketekunan yang dilakukan saat ini beliau telah sukses memimpin Berkshire Hathaway.

Sebagai seorang pemimpin tentunya Warren Buffett telah menjadi inspirasi banyak orang terutama para pengusaha dan investor, dimana pengalaman beliau dapat dijadikan pandangan, tuntunan yang baik dan inovatif dalam investasi. Beliau mengingatkan dari pengalamannya bahwa sebagai seorang investor atau pengusaha, pengambilan resiko selalu ada dan tergantung pada pilihan anda. Perhitungan yang tepat akan memberikan informasi guna meminimalkan resiko dan jangan pernah berasumsi karena di dalam bisnis selalu ada perhitungan yang jelas.

Menjaga reputasi perusahaan merupakan tanggung jawab seorang leader, dimana jika kita ingin membangun suatu reputasi yang baik dibutuhkan waktu yang lama sedangkan hanya dalam hitungan detik untuk merusaknya. Pemahaman akan orang sekitar merupakan modal bagi seorang pemimpin. Menurut beliau "bergaulah dengan orang yang lebih baik dari diri anda, karena anda dapat belajar banyak dari mereka untuk memiliki pencapaian sama seperti mereka".

Dalam menghadapi perubahan, Warrner Buffett tentunya sangat fleksibel dalam beradaptasi pada

lingkungan bisnis dan usaha yang berubah-ubah. Pengalaman beliau memimpin Berkshire Hathaway selama 50 tahun telah menghantrakan perusahaan ini pada puncak pencapaian yang sangat baik. Dalam kurun waktu tersebut tentunya banyak penyesuaan yang beliau lakukan untuk tetap eksis dalam dunia bisnis serta membuat perusahaan semakin maju. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat perusahaan atau organisasi tersebut menjadi lebih unggul.

Pemimpi yang baik adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas segala aspek yang ada di dalam perusahaan atau organisasi. Warrner Buffett bertanggung jawab dalam menggaji dan memfasilitasi karyawannya yang berjumlah lebih dari 300.000 orang. Hal tersebut sudah membuktikan sifat bertanggung jawab beliau terhadap perusahaan.

Warren Buffett pernah melakukan kesalahan dimana dia kehilangan lebih dari \$400Jt US Dollar. Namun hal itu tidak menjdkikan beliau mundur dan surut dalam meneruskan permainan. Hal ini memberikan pembelajaran dan menjadikannya peringatan untuk jangan kembali pada kesalahan yang sama. Sebagai seorang pemimpin diharapkan dapat melihat mana situasi yang dapat dikendalikan dan mana situasi yang tidak mungkin diatasi. Ada saatnya sebuah proyek tidak perlu diteruskan, dan ada saatnya sebuah proyek bukanlah sebuah investasi.

Dalam membangun karirnya sebagai seorang pengusaha yang sangat sukses. Warren Buffett memiliki banyak pengalaman yang dapat dijadikan panutan. Beliau

dapat dikatakan sebagai pemimpi yang kharismatik ketika menjalani karir awalnya sebagai seorang salesman yang mampu memenuhi target penjualan perusahaan untuk satu tahun kedepan dalam kurun waktu hanya tiga bulan. Dikatakan kharismatik karena beliau mampu meyakinkan para kosumennya untuk menginvestasikan sejumlah dana mereka kepada perusahaan tanpa keraguan. kesuksesan sebagai seorang salesman mengangkat beliau menuju jenjang karir yang lebih tinggi.

Beberapa tahun setelahnya beliau memimpin perusahaan Berkshire Hathaway yang saat itu hampir bangkrut dengan harga saham yang sangat jatuh. Beliau mulai membangun kembali perusahaan tersebut dengan berbagai perubahan yang dilakukan. Hingga kini perusahaan Berkshire Hathaway yang bergerak di bidang jasa ini tetap eksis di pasar saham dengan nilai saham nomor tiga tertinggi di AS di bawah kepemimpinan Warren Buffet.

Dari Artikel di atas lakukan Analisis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh Warren Buffet ?
2. Pelajaran apa yang bisa di ambil dari kepemimpinan Warren Buffet ?
3. Kelompokkan menurut teori-teori kepemimpinan !

BAB III

TIPOLOGI PEMIMPIN

(LEADER TYPOLOGY)

Sikap dan perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti latar belakang keluarga, tingkat pendidikan, lingkungan sosial masyarakat tempat dibesarkan, kepentingan pribadi maupun kepentingan organisasi, termasuk kebiasaan-kebiasaan yang dilakukannya dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut akan membentuk suatu karakter atau sifat yang tercermin dalam sikap dan perilaku mereka. Demikian juga halnya ketika mereka mulai memasuki lingkungan organisasi, maka sikap dan perilaku mereka akan tercermin ketika mereka mulai memasuki tahap menjadi seorang pemimpin yang dipercaya untuk mengelola suatu organisasi. Maka sikap dan perilaku mereka akan berbeda dari satu dengan yang lainnya.

Gordon (1997:345) menyatakan bahwa terdapat lima tipe pemimpin yakni tipe pemimpin yang otoriter, tipe paternalistic, tipe laissez faire, tipe demokratik dan tipe kharismatik. Dimana penjelasan masing-masing tipe tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

3.1 PEMIMPIN TIPE OTORITER

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai orang yang otoriter memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif. Karena itu tipe ini bukanlah merupakan tipe yang diandalkan, terutama apabila dikaitkan dengan upaya meningkatkan produktivitas kerja, yang antara lain memerlukan suasana yang demokratis. Akan tetapi situasional menekankan bahwa dalam kondisi tertentu, seorang pemimpin yang paling demokratis sekalipun mungkin sementara waktu atau dalam menghadapi situasi tertentu, harus menggunakan gaya otoriter untuk kemudian kembali ke gaya yang merupakan ciri utamanya, yaitu gaya yang demokratis. Ciri-ciri yang menonjol pada tipe ini antara lain sebagai berikut :

- a. Penonjolan diri yang berlebihan sebagai simbol keberadaan organisasi, hingga cenderung bersikap bahwa dirinya dan organisasi adalah identik.
- b. Ciri pertama tadi sering diikuti oleh ciri kedua, yaitu kegemarannya menonjolkan diri sebagai penguasa tunggal dalam organisasi. Tidak dapat menerima adanya orang lain dalam organisasi yang potensial mampu menyaingi dirinya.
- c. Pemimpin yang otoriter biasanya dihinggapi penyakit megalomaniac, (gila kehormatan) dan menggemari berbagai upacara atau seremoni yang menggambarkan kehebatannya pada waktu ia mengenakan pakaian kebesaran dengan berbagai atribut simbol-simbol keberhasilannya.
- d. Tujuan pribadinya identik dengan tujuan organisasi. Ciri ini merupakan konsekuensi dari tiga ciri yang

disebut terdahulu. Dengan ciri tersebut timbul persepsi kuat dalam dirinya bahwa para anggota organisasi mengabdikan kepadanya.

- e. Karena pengabdian para karyawan diinterpretasikan sebagai pengabdian yang sifatnya pribadi, loyalitas para bawahan merupakan tuntutan yang sangat kuat. Demikian kuatnya, sehingga mengalahkan kriteria kekaryaan yang lain seperti kinerja, kejujuran, serta penerapan norma-norma moral etika.
- f. Pemimpin yang otoriter menentukan dan menetapkan disiplin organisasi yang keras dan menjalankannya dengan sikap yang kaku. Kalau pemimpin yang bersangkutan sudah mengambil keputusan, biasanya keputusan itu dikeluarkan dalam bentuk perintah dan para bawahan tinggal melaksanakannya saja.
- g. Seorang pemimpin yang otoriter biasanya menyadari bahwa gaya kepemimpinannya yang otoriter itu hanya efektif jika yang bersangkutan menerapkan pengendalian atau pengawasan yang ketat.

Seperti telah ditekankan di muka, tipe ini bukanlah tipe yang ideal karena ciri- cirinya yang bersifat negatif. Akan tetapi telah ditekankan pula bahwa ciri-ciri tipe ini perlu dikenali agar :

1. Seseorang yang menjabat pemimpin tidak terjebak oleh sifat-sifat tipe ini.
2. Meskipun terpaksa menggunakannya gaya yang otoriter karena tuntutan situasi dan kondisi organisasi, segera mampu meninggalkan gaya itu dan beralih ke gaya lain yang lebih efektif.

3.2 PEMIMPIN TIPE PATERNALISTIK

Ciri-ciri dari pemimpin tipe paternalistik ini merupakan penggabungan antara beberapa ciri negatif dan ciri positif. Dan berbagai ciri yang menonjol adalah sebagai berikut :

- a. Penonjolan keberadaannya sebagai simbol organisasi. Seorang pemimpin yang paternalistik senang untuk menonjolkan diri sebagai “figure head”.
- b. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui. Karena itu, dalam praktek tidak jarang menunjukkan gaya menggurui dan bahwa para bawahannya harus melaksanakan apa yang diajarkannya itu. Dengan kata lain, dengan ciri ini seorang pemimpin tidak membuka pintu bagi para bawahannya untuk menunjukkan kreativitas dan inovasinya.
- c. Memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang belum dewasa, bahkan seolah-olah mereka masih anak-anak. Dalam praktek, seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin paternalistik tidak akan mendorong kemandirian para bawahannya karena tidak ingin mereka berbuat kesalahan yang pada gilirannya berakibat pada kerugian bagi organisasi.
- d. Sifat melindungi. Berkaitan erat dengan ciri ketiga yang telah disinggung di muka, ialah sifat melindungi. Itikadnya mungkin baik, konotasi operasionalnya negatif.
- e. Sentralisasi pengambilan keputusan. Artinya pemimpinlah yang menjadi pusat pengambilan

keputusan. Pelimpahan wewenang untuk mengambil keputusan pada eselon yang lebih rendah dalam organisasi tidak terjadi.

- f. Melakukan pengawasan yang ketat. Ciri ini merupakan 'produk' ciri-ciri yang telah disinggung di muka.

Dari ulasan tentang ciri-ciri pemimpin yang paternalistik terlihat bahwa tipe ini bukan tipe yang ideal karena meskipun pemimpin beritikad baik dalam interaksinya dengan para bawahannya, itikad baik tersebut sering 'menjelma' menjadi suatu bentuk pemasungan.

3.3 PEMIMPIN TIPE LAISSEZ FAIRE.

Tipe ini ditandai oleh ciri-ciri yang mungkin dapat dikatakan aneh dan sulit membayangkan situasi organisasional dimana tipe ini dapat digunakan secara efektif. Ciri-ciri yang menonjol adalah :

- a. Gaya santai yang berangkat dari pandangan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah yang serius dan walaupun ada selalu dapat ditemukan penyelesaiannya. Dengan kata lain, pemimpin tipe ini tidak memiliki 'sens of crisis'.
- b. Pemimpin tipe ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.
- c. Tipe ini gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan

keberadaannya dalam organisasi lebih bersifat suportif.

- d. Enggan mengenakan sanksi (apalagi yang keras) terhadap bawahan yang menampilkan perilaku disfungsional atau menyimpang, tetapi sebaliknya senang mengobrol pujian.
- e. Memperlakukan bawahan sebagai rekan dan karena itu hubungan yang bersifat hierarkis tidak disenangkannya.
- f. Keserasian dalam interaksi organisasional dipandang sebagai etos yang perlu dipertahankan.

Jika berbagai ciri di atas disimak secara cermat, mungkin seseorang akan tiba pada kesimpulan bahwa tipe ini bukanlah tipe pemimpin yang efektif, karena sulit membayangkan adanya organisasi yang dihadapkan kepada situasi di mana tipe ini tepat.

3.4 PEMIMPIN TIPE DEMOKRATIK.

Tidak sedikit orang yang mendambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratik, sehingga sering dianggap sebagai tipe yang paling ideal. Ciri-ciri pokoknya antara lain :

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- b. Menerima pendapat yang mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi meskipun sumber

daya dan dana lainnya tetap diakui sebagai sumber daya yang penting, seperti uang atau modal, mesin, materi, metode kerja, waktu dan informasi yang kesemuanya hanya bermakna apabila diolah dan digunakan oleh manusia,

- c. Para bawahannya adalah insan dengan jati diri yang khas dan karena itu harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kekhasannya itu.
- d. Pemimpin yang demokratis tangguh membaca situasi yang dihadapi dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi tersebut.
- e. Gaya kepemimpinan yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada para bawahannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya itu.
- f. Mendorong para bawahan mengembangkan kreativitasnya untuk di terapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik, dan cara baru dan didorong agar tidak puas bekerja secara rutinistik atau mekanistik.
- g. Tidak ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- h. Pemimpin yang demokratis bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum atau mengambil tindakan punishment.

Ciri-ciri positif demikianlah yang mengakibatkan banyak orang yang mengatakan bahwa tipe demokratik adalah tipe yang didambakan. Pada tingkat tertentu, pandangan ini benar. Hanya saja tetap saja tidak boleh dilupakan bahwa tipe ini pun tidak bisa diterapkan secara konsisten dan terus-menerus terlepas dari situasi organisasi yang dihadapi dan terlepas dari karakteristik para bawahan yang dipimpin. Jelasnya gaya memimpin yang demokratik mungkin ada waktunya harus disesuaikan dengan situasi nyata yang dihadapi oleh organisasi, dalam arti untuk sementara waktu menggantinya dengan gaya yang lain, hal ini akan diungkap lebih lanjut dalam pembahasan kepemimpinan berdasarkan 'Teori Situasional'.

3.5 PEMIMPIN TIPE KHARISMATIK.

Di muka telah disinggung bahwa salah satu faktor yang membedakan seorang manajer dengan pemimpin ialah bahwa seorang manajer adalah seorang kepala yang mempunyai bawahan, sedangkan pemimpin adalah orang yang mempunyai pengikut, terlepas dari apakah yang bersangkutan berfungsi sebagai pemimpin formal atau informal.

Karena ketidakmampuan para ahli mengidentifikasi faktor-faktor penyebab yang dominan, akhirnya hanya ditekankan bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki 'kekuatan supernatural' yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Pemahaman tentang efektivitas seorang pemimpin kharismatik diperoleh dengan mengenali ciri-cirinya. Para ahli mengetengahkan tujuh ciri, yaitu :

- a. Percaya diri yang besar. Artinya para pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang mendalam tentang kemampuannya, baik dalam arti berpikir maupun bertindak.
- b. Mempunyai visi, dalam arti bahwa seorang pemimpin harus dapat merumuskan tentang masa depan yang ingin dicapai bagi organisasi.
- c. Kemampuan untuk mengartikulasikan visi. Dalam dunia manajemen sudah diterima sebagai aksioma bahwa visi yang dinyatakan oleh pemimpin harus menjadi milik setiap orang dalam organisasi.
- d. Keyakinan yang kuat tentang tepatnya visi yang dinyatakan kepada para bawahan. Seorang pemimpin yang kharismatik dipersepsikan sebagai seseorang yang bersedia: membuat komitmen, mengambil resiko pribadi, mempertaruhkan reputasi, membayar ongkos tinggi dan memberikan pengorbanan yang diperlukan demi terwujudnya visi yang telah ditetapkan.
- e. Perilaku yang tidak mengikuti perilaku yang stereotip. Artinya perilaku yang lain dari yang biasa ditampilkan oleh para pemimpin tipe lainnya, seperti perilaku yang tidak konvensional, tidak sekadar mengikuti arus, dan sering melakukan tindakan yang berani.
- f. Peranan selaku 'agen pengubah' dalam arti siap membawa perubahan (termasuk perubahan yang radikal) dan tidak sebagai pemelihara status quo.

- g. Pemahaman yang mendalam dan tepat tentang sifat lingkungan yang dihadapi (termasuk kendala yang ditimbulkannya) serta kesiapan untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan itu.

Pemimpin yang kharismatik mampu membaca situasi organisasional yang dihadapinya dan mampu mengenali karakteristik para bawahannya sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi itu. Karena itulah pemimpin yang kharismatik pada suatu saat mungkin menggunakan gaya yang otoriter, pada kesempatan lain menggunakan gaya yang paternalistik, pada waktu lain lagi mungkin bergaya *laissez faire* dan tidak menghadapi kesulitan menggunakan gaya yang demokratis.

STUDI KASUS

“Ini Kriteria CEO yang Cocok Pimpin “Holding” BUMN”

JAKARTA, KOMPAS.com-Kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun holding BUMN membutuhkan sosok kepemimpinan Chief Executive Officer (CEO) yang kuat agar kinerja perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian saat ini. Holding BUMN juga membutuhkan CEO yang dapat menyatukan dan memimpin dengan efektif berbagai perusahaan di bawah wewenangnya. “Dengan berbagai perubahan dalam struktur BUMN dan holding, perusahaan tetap harus mempersiapkan diri menghadapi kondisi industri

yang berada dalam VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) world, sambil sekaligus berbenah diri untuk meningkatkan kinerjanya,” ujar Presiden Direktur Daya Dimensi Indonesia, Heriati Gunawan, di Jakarta, Rabu (19/10/2016).

Menurut Heriati, setidaknya ada empat kemampuan utama yang penting untuk dikuasai BUMN dan holding BUMN agar dapat bertahan dalam industri yang terus berubah. Keempat kemampuan tersebut adalah managing & introducing change (menangani & memperkenalkan perubahan dalam organisasi), building consensus & commitment (membangun kesepahaman & komitmen bersama), inspiring others toward a challenging future vision (menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi masa depan), dan leading across generations (memimpin lintas generasi).

Lebih lanjut, Heriati memaparkan temuan riset atas 15.000 partisipan assessment center di 18 negara oleh Development Dimensions International tahun 2016 yang menyebutkan bahwa terdapat 12 kemampuan penting yang dibutuhkan dalam memimpin perusahaan menghadapi era globalisasi.

Beberapa kompetensi penting yang harus dimiliki pemimpin strategis untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan adalah entrepreneurship (kewirausahaan), business savvy (kecakapan bisnis), driving execution (fokus pada eksekusi), decision-making (pengambilan keputusan), dan leading change (memimpin perubahan).

“Kompetensi inilah yang penting untuk diidentifikasi dan dikembangkan sedini mungkin dalam SDM

perusahaan agar CEO BUMN dan holding BUMN mampu membawa perusahaan mengarungi VUCA world, bahkan meningkatkan kinerja agar unggul dalam industri,” tutur Heriati.

Salah satu cara untuk mengidentifikasi kompetensi SDM di BUMN dan holding BUMN tersebut adalah dengan menggunakan assessment center.

Assessment center sendiri merupakan suatu metode komprehensif untuk menilai kompetensi seseorang dalam menangani suatu tanggung jawab, melalui serangkaian proses tes tertulis, psikometri, wawancara, dan simulasi oleh tim penilai yang diukur menggunakan kriteria kesuksesan tertentu.

Sejauh ini, Daya Dimensi Indonesia telah melakukan assessment center terhadap lebih dari 2.400 pimpinan BUMN di Indonesia selama periode 2004 hingga 2015 baik untuk level strategis maupun orang-orang yang diproyeksikan untuk menjadi pemimpin strategis. Sementara itu, guna memutakhirkan metodologi assessment center, tahun ini untuk pertama kalinya Indonesia menjadi tuan rumah The 40 International Congress on Assessment Center Methods (ICACM), yang akan digelar pada 26 hingga 28 Oktober 2016 di Grand Hyatt Hotel Bali.

Dari berita di atas lakukan analisis sebagai berikut:

1. Lingkungan perubahan telah menuntut BUMN untuk terus meningkatkan kinerja organisasinya. Terkait dengan hal tersebut, peran penting apa yang

diemban oleh CEO BUMN dalam meningkatkan kinerja BUMN?

2. BUMN dan holding BUMN perlu berubah dan berbenah. Empat kemampuan apa yang perlu dikuasai oleh BUMN dan holding BUMN agar dapat bertahandalam industri yang terus berubah?
3. Merujuk pertanyaan no.2 tersebut apa kaitannya dengan tipologi kepemimpinan?
4. Peran penting apa yang diemban oleh *assesment center* dalam memetakan kompetensi sumber daya manusia yang ada didalam organisasi? Jelaskan makna penting *assesment center* dalam rangka menghasilkan pemimpin yang berkompetensi unggul!

BAB IV

KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

(*LEADERSHIP COMPETENCE*)

4.1 PENGERTIAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Sebelum kita masuk ke pengertian kompetensi kepemimpinan, mari telaah maknanya satu-satu mulai dari kompetensi.

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Kompetensi tidak melulu tentang hard skill, tetapi mencakup soft skills, pengetahuan, cara berpikir, hingga kemauan untuk berkembang.

Kompetensi juga secara spesifik digambarkan sebagai sesuatu yang bukan hanya dimiliki semata, tapi juga bisa dikembangkan.

Kepemimpinan adalah kemampuan manajemen perusahaan untuk menetapkan dan mencapai tujuan, mengambil tindakan cepat dan tegas saat diperlukan, mampu mengungguli persaingan, serta menginspirasi orang lain untuk tampil di level tertinggi yang mereka bisa.

Jika kita gabungkan keduanya menjadi kompetensi kepemimpinan, sederhananya istilah itu akan memiliki makna sebagai berikut:

Kompetensi kepemimpinan adalah keterampilan dan perilaku yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja terbaik, khususnya dalam ranah organisasi. Artinya, dalam memilih, membentuk, dan mengembangkan kepemimpinan yang dapat berkontribusi terhadap organisasi, manajemen harus melakukannya berdasarkan pendekatan berbasis kompetensi kepemimpinan yang sesuai.

Kompetensi kepemimpinan adalah keterampilan dan perilaku kepemimpinan yang berkontribusi pada kinerja yang unggul. Dengan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi untuk kepemimpinan, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengembangkan generasi pemimpin mereka dengan lebih baik.

Selain leadership yang kuat, seorang pemimpin juga harus memiliki kompetensi (competency) atau kemampuan dan penguasaan yang sesuai dengan bidangnya (dalam hal ini unit organisasi yang dipimpinnya).

Jack Gordon (1998) memaknai kompetensi sebagai keahlian dan kemampuan seseorang menjalankan tugasnya di bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

Kompetensi kepemimpinan pun bukan sesuatu yang stagnan. Kompetensi ini selalu berubah menyesuaikan tuntutan bisnis. Berikut adalah keuntungan yang didapat organisasi dengan memperhatikan kompetensi kepemimpinan:

- Efisiensi dan produktivitas perusahaan meningkat
- Menurunkan tingkat turnover

- Terciptanya hubungan kerja dan lingkungan yang baik
- Komunikasi tim membaik
- Mengurangi risiko burnout pada pemimpin

Jadi bisa disimpulkan, sangat penting bagi jajaran pemimpin dan HRD untuk mengetahui perkembangan kompetensi kepemimpinan terbaru.

4.2 TIPE KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Terdapat tiga tipe kompetensi kepemimpinan utama yang harus dipahami sebelum mengetahui apa saja kompetensi kepemimpinan yang paling relevan saat ini.

1. Kompetensi Kepemimpinan untuk DIRI SENDIRI

- Menunjukkan etika dan integritas

Etika adalah nilai-nilai berlaku umum yang dijadikan landasan untuk bertindak. Sedangkan untuk melihat apakah seseorang memiliki integritas maka dapat dilihat dari tindakan dan ucapannya. Orang berintegritas akan melakukan yang dia ucapkan.

- Menunjukkan motivasi dan tujuan

Seorang pemimpin tidak boleh menyerah dan harus gigih memperjuangkan tujuannya.

- Menunjukkan sikap kepemimpinan

seorang pemimpin memang harus memperlihatkan sesuatu yang bermakna dari kepemimpinannya (leadership stature). Artinya dia memang mampu

memimpin dan hal itu dibuktikan melalui hasil yang diraih.

- Meningkatkan kapasitas diri untuk belajar
seorang pemimpin harus mampu membuat dirinya untuk terus meningkatkan kapasitasnya. Ia tidak puas dengan apa yang dimilikinya tetapi terus meningkatkan kemampuan.
- Mengelola diri sendiri
seorang pemimpin memang harus mampu mengelola dirinya sendiri. Lebih sederhananya adalah ia harus mampu mendisiplin dirinya sendiri. Sebagai pemimpin maka seseorang tidak akan ada yang mengawasi. Apalagi kalau dia adalah seorang pemilik, segala sesuatu tergantung pada dirinya dan tindakan yang diambilnya.
- Mengembangkan kemampuan beradaptasi
kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang terus berubah. Perubahan harus disikapi dengan tindakan-tindakan yang tepat.

2. Kompetensi Kepemimpinan untuk MEMIMPIN ORGANISASI

- Manajemen perubahan
mengelola perubahan (managing change). Seorang pemimpin organisasi harus mampu melihat melalui visinya apakah sebuah organisasi harus diubah orientasinya disesuaikan dengan kondisi eksternal yang ada.

- Penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan memecahkan masalah dan membuat keputusan. Salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah membuat keputusan. Keputusan dibuat agar masalah yang ada dapat diselesaikan atau diminimalisir dampak negatifnya. Pemecahan masalah dapat mengandalkan pada intuisi belaka, tetapi bisa juga menggunakan data-data kuantitatif
- Berani mengambil risiko dan berinovasi
kepiawaian dalam mengelola risiko dan melakukan inovasi. Di bisnis apa pun risiko selalu ada, karena itu kemahiran seseorang dalam mengkalkulasi risiko dan bertindak inovatif akan menentukan keberhasilan organisasi. Langkah-langkah inovatif tetap ada risikonya. Tetapi kalau tidak berani melakukan inovasi, perkembangan perusahaan juga stagnan
- Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan bisnis
kemampuan untuk terus meningkatkan keterampilan bisnis dan pengetahuan. Ada istilah pembelajar seumur hidup, yang bermakna manusia tidak boleh berhenti belajar.
- Memahami dan menavigasi organisasi
kemampuan memahami dan mengarahkan organisasi. Sebelum membawa ke arah mana sebuah organisasi, seorang pemimpin perlu memahami terlebih dahulu profil organisasi yang dipimpinnya beserta dengan nilai-nilai yang dianut para pelaku di dalam organisasi.

- mengelola politik kantor dan memengaruhi orang lain.

Politik tidak hanya di tataran pemerintahan, tapi juga ada di dalam organisasi. Karena itu kepiawaian dalam mengelola politik kantor dan memengaruhi orang lain juga menjadi unsur keberhasilan seorang pemimpin.

- menetapkan visi dan strategi.

Visi berasal dari bahasa Inggris vision yang artinya adalah sesuatu yang dilihat oleh seseorang tetapi tidak dilihat oleh orang lain. Mungkin ini dapat diibaratkan dengan ilham atau wahyu atau wisik (bisikan gaib) yang membuat seseorang melihat adanya suatu potensi keberhasilan.

Setelah seseorang menetapkan tujuan sesuai dengan visi yang dilihatnya, maka tahap berikut adalah menetapkan strategi untuk mencapai tujuan itu.

3. Kompetensi Kepemimpinan untuk MEMIMPIN ORANG LAIN

- Komunikasi interpersonal dan secara efektif

Komunikasi merupakan kunci sukses seorang pemimpin, karena komunikasi yang baik akan menghasilkan tanggapan/respon yang positif.

- Kemampuan menghargai keragaman dan perbedaan.

Dalam bisnis skala global, mau tak mau pimpinan akan berinteraksi dengan orang dari berbagai kebangsaan. Itu artinya memang seseorang harus dapat hidup dalam perbedaan suku, agama, ras, antar-golongan.

- Kemampuan mengembangkan orang lain
kemampuan mengembangkan orang lain. Di sini sering kali seorang pemimpin mengalami dilema. Mengembangkan anak buah dapat berpotensi menciptakan persaingan dengan dirinya kelak di kemudian hari. Tapi konsekuensi seorang pimpinan yang ingin organisasinya maju memang harus mau mengembangkan orang lain.
- Kemampuan membangun dan menjaga hubungan kepiawaian dalam membangun dan menjaga hubungan. Seperti halnya pendapat bahwa orang dapat membangun tetapi tidak dapat memelihara, begitu pun sering terjadi dalam hal komunikasi. Membangun dan menjaga agar komunikasi tetap berjalan baik, itu adalah mutlak.
- Mengelola orang lain (tim atau kelompok kerja) dengan efektif
kompetensi dalam mengelola tim dan kelompok kerja secara efektif. Seorang pimpinan tidak mungkin akan mengerjakan semua tugas sendirian, karena itu perlu adanya orang lain yang akan membantu dia dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

4.3 FAKTOR FAKTOR KOMPETENSI KEPEMIMPINAN



Goal oriented, kecerdasan emosional, people management, keterampilan komunikasi- semua adalah kompetensi kepemimpinan pada umumnya.

Kompetensi kepemimpinan selalu berubah, karena berkembang mengikuti tuntutan zaman dan kebutuhan bisnis.

Berikut adalah beberapa kompetensi kepemimpinan yang diprediksikan lebih relevan :

1. Bertindak dengan empati

Kalau beberapa tahun sebelumnya orang-orang gencar dengan meningkatkan mindset digital, pandemi global membuka mata kita untuk kembali memikirkan rasa manusiawi dalam memimpin.

Dengan memiliki empati, karyawan akan merasakan dukungan dari pemimpinnya dan itu

akan sangat menolong kinerja mereka. Lingkungan perusahaan pun otomatis akan menjadi lebih positif.

2. Manajemen krisis

Apakah dengan meredanya pandemi global berarti krisis juga berakhir? Kami rasa tidak, selama kita masih dalam era VUCA.

Krisis bisa menyerang siapa saja dan kapan saja. Jadi ketika krisis menyerang, seorang pemimpin diharapkan untuk bisa mengelola krisis tersebut dengan baik. Resiliensi sangat dibutuhkan dalam hal ini.

3. Manajemen perubahan

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi berbagai perubahan organisasi.

Perubahan adalah sesuatu yang pasti, jadi wajar jika kompetensi yang harus dimiliki pemimpin adalah manajemen perubahan. Untuk menghadapinya, pemimpin harus membangun ketangkasan (agility) dalam dirinya.

4. Merangkul perbedaan

Diversity and inclusion telah menjadi topik di kalangan pemimpin dunia. Ini berkaitan dengan dinamika perubahan.

Terkadang, untuk membentuk tim yang kuat, pemimpin harus bisa melihat sejauh apa potensi mereka bisa berkembang hingga akhirnya memberi kontribusi ke perusahaan. ini bukan zaman menilai tenaga kerja dari latar belakangnya, apalagi jika

tidak berkaitan dengan kompetensi kerja yang dibutuhkan.

5. People management

Riset dari ILM-City & Guilds Group memperlihatkan 68% dari responden mengatakan bahwa people management adalah salah satu keterampilan utama yang harus dimiliki pemimpin, dan di saat bersamaan, merupakan skill yang harus ditingkatkan dari mereka.

Banyak aspek yang terdapat pada people management, seperti mentoring, memberi dan menerima feedback, dan manajemen berbasis kinerja. Kompetensi kepemimpinan adalah keterampilan dan perilaku kepemimpinan yang berkontribusi pada kinerja yang unggul. Dengan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi untuk kepemimpinan, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengembangkan generasi pemimpin mereka dengan lebih baik.

Fokus pada kompetensi kepemimpinan dan pengembangan keterampilan mendorong kepemimpinan yang lebih baik. Namun, keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tertentu dapat berubah tergantung pada tingkat kepemimpinan tertentu dalam organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kompetensi, organisasi dapat menentukan posisi mana di level mana yang membutuhkan kompetensi tertentu.

Para peneliti di Center for Creative Leadership telah mengidentifikasi beberapa kompetensi kepemimpinan

penting yang konsisten di antara organisasi. Mereka membagi struktur keseluruhan menjadi kompetensi untuk memimpin organisasi, memimpin diri sendiri, dan memimpin orang lain dalam organisasi.

Saat memilih dan mengembangkan pemimpin, HR profesional harus mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki individu dan membandingkannya dengan kompetensi lain yang masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut agar pemimpin dapat sukses dalam peran kepemimpinannya. Dengan melihat kompetensi mereka saat ini dan membandingkannya dengan keterampilan yang diperlukan untuk mengisi posisi kepemimpinan, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam merekrut, mengembangkan, dan mempromosikan pemimpin tersebut.

4.4 KOMPETENSI KEPEMIMPINAN YANG PENTING DIMILIKI OLEH PEMIMPIN

Ada banyak kompetensi leadership yang dibutuhkan dari pemimpin yang dipilih untuk mengambil peran penting sebagai seorang pemimpin untuk diri sendiri, tim, dan bahkan untuk perusahaannya. Inilah 5 kompetensi leadership yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Planning

Planning diartikan sebagai perilaku pemimpin untuk menjadwalkan dan menugaskan aktivitas sehingga dapat terselesaikan tanpa adanya hambatan, duplikasi usaha, dan terbuangnya sumber daya. Dengan memiliki

planning yang baik seorang individu dapat menentukan strategi yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan jangka panjangnya berdasarkan sumber daya yang dimiliki saat ini.

Seorang pemimpin atau leader juga dituntut untuk mengimplementasikan ide dan proyek baru, agar tidak terjebak dan akan menjadi roda penggerak perubahan dalam tim. Hal ini termasuk dalam peran pentingnya menjadi proaktif dan inisiatif di dalam membuat planning di dalam tim, termasuk membuat planning yang realistis dan bersinergis untuk memberikan output semaksimal mungkin dengan penggunaan sumber daya yang optimal.

Ketika pemimpin mampu menjadi roda penggerak yang mendorong timnya untuk terus bergerak maju sesuai dengan plan yang telah ditentukan agar mencapai tujuan (goals) perusahaan, maka pemimpin tersebut dapat membantu timnya untuk terus menjadi tim yang on-track dan produktif. Konsistensi juga penting untuk seorang leader membentuk planning dengan mempertimbangkan secara matang agar dalam eksekusinya akan berjalan dengan maksimal dan semua anggota timnya paham dengan job/role masing-masing yang harus dikerjakan.

2. Decision Making

Decision making berbicara mengenai perilaku pemimpin yang dapat memunculkan berbagai macam pilihan, mengevaluasi setiap alternatif, serta memilih pilihan terbaik sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ingin dicapai. Individu dengan decision making yang baik akan mampu memunculkan berbagai alternatif pilihan, mempertimbangkannya, dan mengambil tindakan untuk

menentukan keputusan berdasarkan alternatif pilihan yang sudah dipertimbangkan.

Ini merupakan kompetensi penting lainnya yang dibutuhkan dari setiap pemimpin yang baik karena mereka adalah pemegang kewenangan dalam mengambil keputusan untuk dirinya sendiri dan untuk timnya. Dari penugasan tugas hingga keputusan kritis yang dapat berdampak pada kesejahteraan perusahaan, seorang pemimpin harus dapat membuat keputusan yang rasional dan tidak bias, sehingga keputusan yang diambil tersebut akan membawa nilai bagi perusahaan.

Kompetensi pengambilan keputusan terdiri dari banyak keterampilan, seperti kemampuan untuk menemukan, mempersepsikan dan menganalisis informasi, kemampuan untuk mendengarkan dan berkomunikasi, berpikir strategis, kemampuan untuk melakukan penelitian secara menyeluruh, dll. Selain itu, ketika membuat keputusan, seorang pemimpin harus selalu berpihak pada keputusan terbaik tanpa adanya bias, tenang dan rasional, dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal.

Kemampuan untuk membuat keputusan yang bijak sangat penting. Misalnya, seorang pemimpin dapat secara signifikan mengoptimalkan seluruh proses kerja hanya dengan menugaskan orang yang tepat untuk tugas yang tepat secara objektif.

3. Influencing

Influencing merupakan perilaku pemimpin untuk mendapatkan dukungan bawahan dalam hal kebijakan

dan pengambilan keputusan, serta memotivasi bawahan untuk mengimplementasikannya. Proses yang dilalui pemimpin untuk melakukan hal tersebut adalah dengan membangun komunikasi persuasif, dimana pemimpin menjelaskan keuntungan dari hal yang akan dilakukan dengan menggunakan argumen yang logis serta memiliki pembuktian secara nyata. Dengan memiliki influencing yang tinggi maka seorang individu akan mudah mengajak orang lain bekerja sama atau berkolaborasi dalam mencapai tujuan kelompok.

Seorang pemimpin yang mumpuni harus dapat menerima dan mendengarkan feedback dari anggota timnya untuk menginspirasi anggotanya dan membuat anggota tersebut merasa dihargai. Dengan begitu, seorang leader akan memberikan pengaruh yang baik terhadap anggotanya. Kompetensi untuk dapat memberikan pengaruh yang baik ini dapat juga meningkatkan kepercayaan diri anggotanya untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Artinya, pemimpin yang baik harus mampu menjadi mentor, mengenali di mana orang berhasil dan gagal, dan mampu memotivasi individu untuk berkembang.

Menjadiseseorang yang dapat memberikan pengaruh merupakan kualitas fundamental dalam diri setiap pemimpin yang baik, yang diperlukan untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas dan mendorong timnya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan maksimal. Tanpa adanya motivasi dan influence positif serta persuasif dari seorang leader, tim tidak akan dapat bekerja dengan maksimal karena setiap leader memiliki kunci di tangan mereka untuk menemukan kekuatan yang diperlukan

dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan agar mencapai tujuan.

4. Change Oriented

Change oriented berbicara mengenai perilaku pemimpin untuk meningkatkan inovasi dan pembelajaran tim di dalam suatu organisasi dengan berorientasi terhadap perubahan yang terjadi. Ketika seorang pemimpin memiliki kecenderungan change oriented, ia dapat memastikan kelompoknya mampu menginisiasi dan memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam organisasinya.

Terbuka terhadap ide-ide baru terkait dengan beberapa kompetensi kepemimpinan. Misalnya, fleksibilitas untuk berubah, kemauan untuk belajar, menyediakan ruang untuk terus mencoba, dan kemauan untuk beradaptasi dengan teknologi serta ide baru. Mengapa hal ini sangat penting? Ketika seorang pemimpin haus akan perubahan dan tidak mudah merasa puas dengan apa yang sudah dicapai, maka perusahaan yang ia pimpin akan terus berkembang untuk menjadi lebih baik. Maka dari itu, sebuah perusahaan sangat membutuhkan seorang pemimpin yang selalu terbuka dengan perubahan serta ide-ide baru. Dunia akan selalu berkembang, itu juga akan mendorong perusahaan untuk selalu berkembang mengikuti perkembangan zaman.

5. Strong Communication

Salah satu kompetensi kepemimpinan yang paling dibutuhkan saat ini dan di masa depan adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, yaitu dengan jelas.

Mendengarkan pendapat dari anggota tim lainnya adalah bagian penting dalam rangkaian keterampilan komunikasi, karena mengetahui pendapat yang lain sangat penting untuk mengekspresikan pendapat kita sendiri dan kemudian membuat keputusan terbaik. Ini tidak mudah tetapi, seperti keterampilan lainnya, dapat ditingkatkan melalui latihan.

Keterampilan komunikasi yang kuat memungkinkan para pemimpin untuk sering berbagi dan terbuka dengan orang lain dan untuk membangun tim dengan menciptakan rasa koneksi dan kepemilikan. Berkomunikasi secara terbuka dengan tim memungkinkan anggota untuk membangun rasa percaya, menjadi teman satu sama lain, dan menjadi lebih terbuka dan jujur ketika mereka sendiri membutuhkan bantuan.

Tim yang berkomunikasi dengan baik, menikmati kebersamaan satu sama lain, dan bekerja sama dengan baik lebih produktif dan memiliki lebih banyak energi daripada tim yang sering salah komunikasi, karena ketika tim memiliki komunikasi yang kurang, mereka akan menemukan banyak hambatan saat melakukan pekerjaannya. Ditambah lagi, komunikasi sangat penting untuk leader ketika ingin memberikan penjelasan mengenai planning dan ketika memberikan tugas kepada anggota timnya. Ketika seorang leader tidak dapat berkomunikasi dengan baik, maka timnya akan kesulitan memahami apa yang dimaksud dan hal tersebut dapat menimbulkan kesalahpahaman nantinya.

Secara garis besar, setiap perusahaan harus dapat menemukan seorang pemimpin yang mampu membawa

pengaruh dan getaran positif terhadap perusahaannya. Seorang pemimpin yang mampu melakukan hal tersebut akan dapat mengatur organisasinya dengan baik sehingga produktivitas meningkat. Seorang pemimpin juga harus terus konsisten dalam menjalankan tugasnya agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan maksimal.

4.5 IDENTIFIKASI KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

Mengidentifikasi kompetensi leadership dapat dilakukan dengan assessment yang tepat. Talentics platform rekrutmen dan asesmen online berbasis data untuk membantu Anda menjangkau, menyaring, dan menilai talenta yang paling sesuai untuk semua pekerjaan, setiap saat. Identifikasi kompetensi leadership Anda bersama Talentics untuk proses rekrutmen yang lebih efektif dan efisien.

Berikut cara mengidentifikasi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan pengembangan kepemimpinan

Setelah Anda mengidentifikasi skill dan kompetensi apa yang relevan untuk tujuan bisnis Anda, cocokkan dengan skill gap yang dimiliki pemimpin tersebut.

Tawarkan dan sediakan pelatihan untuk mengisi gap dan memenuhi kompetensi untuk mereka. Akan lebih baik jika HR melakukan ini untuk mempersiapkan posisi manajer.

Dengan kata lain, HR membentuk sebuah sistem untuk mengidentifikasi kompetensi dan

pengembangan pemimpin dari sejak rekrutmen selesai dilakukan.

2. Sistem promosi

Sistem promosi sebaiknya memastikan calon pemimpin dipilih berdasarkan faktor seperti skill (technical skills dan soft skills) juga strength point karyawan.

Sistem promosi sendiri sejatinya adalah bagian dari perencanaan suksesi yang bisa dikembangkan oleh HRD juga. Perencanaan suksesi sangat bermanfaat dalam menyiapkan calon pemimpin dengan matang dan singkat.

3. Pendekatan berbasis karyawan

Pendekatan berbasis karyawan maksudnya adalah mengutamakan kepentingan karyawan dalam memberikan ide dan pendapat, juga menghargai setiap pekerjaan karyawan.

HRD perlu memastikan pendekatan ini dipertahankan dalam mengembangkan kepemimpinan. Pendekatan berbasis karyawan juga dimaksudkan untuk mengembangkan interpersonal skills pemimpin dan menciptakan strategi efektif untuk mengelola tim.

4. Pendekatan berbasis kerja tim

Manajemen tidak sekadar mereviu kinerja dan alur kerja. Manajemen, atau kepemimpinan, mencakup memotivasi dan menginspirasi orang lain. Tahukah Anda bahwa itu semua bisa jadi alasan karyawan bertahan?

Untuk membuatnya berhasil, pemimpin membutuhkan dukungan dari organisasi, seperti tools yang efisien dan memadai untuk memperkuat tim mereka.

Atau bisa juga membekali pemimpin dengan berbagai pelatihan mentoring dan/atau coaching.

5. Kolaborasi HR dan manajer

Karena dalam memilih pemimpin dengan kompetensi yang relevan dengan bisnis, maka sudah pasti HR harus berkolaborasi dengan para manajer dan petinggi lain yang berkepentingan.

HRD setidaknya perlu brainstorming dengan manajer secara periodik untuk memastikan tidak ada skill gap yang dapat menghambat pekerjaan.

Dengan mengorelasi kebutuhan tersebut dengan strategi bisnis, organisasi akan mendapatkan (dan mengembangkan) sosok pemimpin ideal

STUDI KASUS

“Ini Pandangan Pengamat tentang Kriteria CEO Ideal Pertamina”

Pengamat menilai sosok dirut Pertamina harus memiliki kompetensi teknis yang mumpuni di bidang hulu dan hilir migas. Foto/Illustrasi A A A JAKARTA - Basuki Tjahaja Purnama atau akrab dipanggil Ahok santer diisukan menjadi calon Direktur Utama PT Pertamina (Persero). Isu ini muncul menyusul isu perombakan

direksi Pertamina oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Sebelumnya, Staf Khusus Kementerian BUMN Arya Sinulingga sempat menyebutkan bahwa perombakan ini akan dilakukan untuk pergantian kecil saja di jajaran direksi Pertamina, namun nama Ahok dikabarkan belum masuk sebagai eksekutif.

Menanggapi hal tersebut, pengamat BUMN Universitas Indonesia (UI) Toto Pranoto menyampaikan pandangannya terkait kriteria ideal untuk posisi Direktur Utama Pertamina.

“Kriteria pertama bagi Chief Executive Officer (CEO) masa depan Pertamina yaitu memiliki leadership yang kuat karena nantinya dia akan berhadapan dengan multi-stakeholder dengan kepentingan masing-masing,” ungkap Toto kepada SINDONews di Jakarta, Selasa (9/6/2020). (Baca juga : Ahok Kandidat Dirut Pertamina, Pengamat: Tidak Jaminan)

Selain itu, kriteria selanjutnya adalah kompetensi teknis yang mumpuni di bidang hulu dan hilir migas. “Sosok pemimpin ini harus punya integritas kuat dalam rangka menegakkan governance di Pertamina, serta punya gagasan-gagasan visioner dalam pengembangan bisnis Pertamina pasca pandemi Covid-19, baik di upstream maupun downstream,” terang dia.

Toto menyebutkan, tantangan Pertamina kedepannya adalah terkait upaya efisiensi cost structure di hulu, peningkatan lifting minyak, percepatan pembangunan oil refinery, serta meningkatkan value bisnis di hilir

(downstream). “Dengan tantangan-tantangan itu, maka CEO Pertamina harus tangguh sesuai kriteria di atas,” pungkasnya.

Berdasarkan informasi berita di atas, lakukanlah analisis sebagai berikut:

1. Lingkungan perubahan telah menuntut Pertamina untuk meningkatkan kinerja Organisasinya. terkait dengan hal tersebut peran penting apa yang apa yang di emban oleh CEO Pertamina dalam meningkatkan kinerjanya ?
2. Kompetensi apa yang perlu dimiliki oleh pemimpin dalam membangun Pertamina
3. Jelaskan mengenai Kompetensi kepemimpinan yang terkait pada berita di atas ?
4. Pelajaran apa yang anda dapat dari berita di atas ?

BAB V

GAYA KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP STYLE*)

5.1 PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Menurut James, bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Tompubolon, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang

digunakan oleh seseorang dalam rangka mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut House dalam Gary Yukl, mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.³ Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain, bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakannya sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan ataupun hal-hal yang berkenaan dengan kebijakan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

5.2 MACAM-MACAM GAYA KEPEMIMPINAN

Dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Tannenbaum dan Schmidt, *"How To Choose a Leadership Patern"*, mengungkapkan bahwa, gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum atau rangkaian dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada satu sisi, dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada sisi lain. Berikut ini akan dipaparkan tiga gaya kepemimpinan sebagaimana yang dimaksud di atas.

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkannya adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya seperti dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan, sedangkan pada bidang yang kedua, pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan ini. Ketujuh model ini masih dalam kerangka gaya otokratis dan gaya demokratis.

Ketujuh model keputusan pemimpin itu yaitu :

1. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model itu terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.
4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.

6. Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam lima model di atas.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

B. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Tokoh yang mengenalkan dari gaya kepemimpinan ini adalah William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Reddin mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut selalu dikembalikan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dibangun oleh Reddin ini merupakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan lingkungannya. Gaya kepemimpinan ini dapat dilukiskan dengan empat persegi empat dalam tiga kontak bagian. Empat persegi empat dalam kotak yang pertama merupakan "gaya yang tidak efektif". Empat persegi empat yang kedua (tengah) merupakan "gaya dasar kepemimpinan" seorang manajer. Empat persegi empat yang ketiga, merupakan "gaya yang efektif".

Gaya yang efektif, gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar kepemimpinan. Dalam hal ini, terdapat empat gaya kepemimpinan efektif, yaitu:

1. Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau menerima perbedaan individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemennya.

2. Pecinta Pengembangan (*developer*)

Gaya ini mempergunakan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang jelas terhadap orang-orang yang bekerja dalam perusahaannya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3. Otokratis yang Baik Hati (*Benevolent Autocrat*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperolehnya tanpa menyebabkan ketidaksegaran pihak lain.

4. Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol secara teliti.

Gaya yang tidak efektif, gaya ini merupakan gaya di bawah gaya dasar kepemimpinan. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu:

1. Pencinta Kompromi (*Compromiser*)

Gaya ini memberikan perhatian yang besar maka tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergerak seperti ini merupakan pembuatan keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

2. Missionari

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

3. Oktokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

4. Lari dari tugas (*Deserter*)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

C. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen

Tokoh yang mengenalkan gaya kepemimpinan ini adalah Rensis Likert. Beliau mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan pada suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurutnya pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi. Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemennya sebagai berikut:

1. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin sebagai *exploitive-authoritative*. Dalam hal ini manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan, mengeksploitasi bawahan dan bersikap paternalistik. Cara memotivasi bawahannya dengan memberi hukuman dan memberikan penghargaan secara kebetulan. Proses pengambilan keputusan dibatasi pada tingkat atasan saja.
2. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi

dengan hadiah dan hukuman, mendengarkan pendapat bawahan, memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkenaan dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

3. Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Dalam hal ini manajer mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan dalam hal informasi, ide atau pendapat. Pemimpin bergaya ini memotivasi dengan penghargaan dan hukuman. Dia suka menetapkan dua pola komunikasi, yakni keatas dan kebawah. Bawahan di sini merasa sedikit berbeda untuk membicarakan tugas pekerjaannya pada atasannya.
4. Sistem 4, dinamakan juga dengan sistem kepemimpinan yang bergaya kelompok yang berpartisipasi (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mendapatkan ide dan mendapatkan ide dari bawahan, serta menggunakannya secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab untuk membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab. Bawahan merasa secara mutlak mendapatkan

kebebasan untuk membicarakan tugas pekerjaannya bersama atasannya.

Menurut Likert, manajer yang termasuk pada sistem empat ini mempunyai kesempatan yang besar untuk sukses sebagai pemimpin. Setiap organisasi yang termasuk dalam sistem empat ini adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, serta pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

Demikian secara garis besar, penyebaran tentang macam-macam gaya kepemimpinan yang masih terbingkai dalam dua kategori gaya kepemimpinan secara umum, yakni gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Ketiga macam gaya kepemimpinan di atas, disatu sisi berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang otokratis, namun di sisi lainnya juga berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang demokratis.

D. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan yang Paling Umum, Termasuk Manfaat, Tantangan, dan Contoh Masing-Masing:

1. Gaya Kepemimpinan Pelatihan (*Coaching Leadership*)

Seorang pemimpin harus dengan cepat mengenali sebuah kekuatan, kelemahan, dan mampu memotivasi anggota tim untuk membantu setiap individu berkembang. Tipe pemimpin ini sering membantu anggota tim dalam menetapkan tujuan yang cerdas dan kemudian memberikan feedback yang mendorong pertumbuhan. Tipe pemimpin ini harus terampil dalam menciptakan lingkungan yang positif dan memotivasi

Gaya kepemimpinan pelatihan adalah salah satu yang paling menguntungkan bagi pengusaha. Sayangnya, ini sering juga merupakan salah satu gaya yang paling jarang digunakan karena lebih memakan waktu daripada jenis kepemimpinan lainnya. Kriteria gaya kepemimpinan ini yakni:

- Menawarkan bimbingan alih-alih memberi perintah
- Nilai belajar sebagai cara untuk berkembang
- Sesuaikan cara penyampaian pengetahuan dan coba untuk beri bantuan jika ada yang merasa kesulitan

Manfaat:

Kepemimpinan ini bersifat positif dan mampu mendorong keterampilan baru, pemikiran yang lebih bebas, menyesuaikan kembali dengan tujuan perusahaan, dan menumbuhkan budaya percaya diri.

Tantangan:

Meskipun gaya ini memiliki banyak keuntungan, gaya ini dapat memakan waktu lebih lama karena memerlukan waktu menghandle karyawan satu persatu yang mungkin akan menyulitkan lingkungan kerja yang harus didorong serba cepat.

Contoh:

Sales manager mengumpulkan tim untuk rapat dalam agenda membahas pembelajaran dari evaluasi sebelumnya. Mereka memulai pertemuan dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait kinerja tim.

Manajer kemudian menunjuk sales yang memiliki kinerja luar biasa dan memberikan kompensasi penghargaan pada sales terbaik tersebut. Akhirnya, manajer menutup rapat dengan mengumumkan sayembara berikutnya, guna memotivasi tenaga sales untuk mencapai tujuan mereka.

2. Gaya Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Pemimpin visioner memiliki kemampuan yang kuat untuk mendorong kemajuan dan mengantar perubahan dengan menginspirasi karyawan dan mendapatkan kepercayaan untuk ide-ide baru. Seorang pemimpin visioner juga mampu membangun ikatan organisasi yang kuat. Mereka berusaha untuk menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan langsung dan rekan kerja.

Gaya visioner sangat membantu untuk organisasi kecil agar mampu berkembang pesat, atau organisasi yang lebih besar agar mengalami transformasi atau restrukturisasi perusahaan. Kamu mungkin menjadi pemimpin visioner jika memiliki kriteria:

- Gigih dan berani
- Strategis
- Berani mengambil resiko
- Inspiratif
- Optimis
- Inovatif

Manfaat:

Kepemimpinan visioner dapat membantu perusahaan tumbuh, menyatukan tim dalam

perusahaan, serta mengganti praktik yang sudah ketinggalan zaman.

Tantangan:

Pemimpin visioner mungkin kehilangan peluang karena begitu fokus pada tujuan yang lebih besar. Mereka dapat mengorbankan penyelesaian masalah saat ini karena lebih berorientasi pada masa depan, ini dapat membuat anggota tim merasa tidak didengarkan.

Contoh:

Seorang guru BK membuat sebuah kelompok di sekolah bersama guru lain untuk membantu menyelesaikan kecemasan dan masalah yang dihadapi siswa di luar sekolah. Tujuannya adalah untuk membantu siswa memiliki fokus yang lebih baik dan berhasil di sekolah. Guru ini telah mengembangkan metode pengujian sehingga dapat menemukan cara yang berarti untuk membantu siswa dengan cepat dan efisien.

3. Gaya Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Pemimpin ini memiliki pola pikir mengutamakan seseorang dan percaya bahwa anggota tim merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional, akan menjadikan anggota lebih mudah diatur dan mampu menghasilkan pekerjaan yang hebat. Karena memperhatikan kepuasan dan kolaborasi karyawan, mereka cenderung mendapat rasa hormat yang lebih tinggi dari karyawannya.

Gaya kepemimpinan yang melayani sangat baik dalam membangun moral karyawan dan membantu

orang-orang terlibat dengan maksimal dalam pekerjaan mereka. Kriteria kepemimpinan ini adalah:

- Beri motivasi pada tim
- Memiliki kemampuan komunikasi yang baik
- Peduli secara pribadi dengan anggota tim
- Mendorong kolaborasi dan keterlibatan
- Berkomitmen untuk mengembangkan tim secara profesional

Manfaat:

Pemimpin yang melayani memiliki kemampuan untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan, mampu menumbuhkan kepercayaan, dan menciptakan pemimpin masa depan.

Tantangan:

Pemimpin tipe ini lebih melelahkan karena sering menempatkan kebutuhan tim di atas kebutuhan mereka sendiri. Mereka mungkin mengalami kesulitan untuk terlihat berwibawa.

Contoh:

Manajer produk mengadakan pertemuan bulanan dengan semua karyawan yang memiliki kekhawatiran, pertanyaan, atau pemikiran tentang peningkatan kinerja atau penggunaan produk.

4. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Ini mengarah pada gaya kepemimpinan yang otoriter, tipe pemimpin ini adalah seseorang yang fokus pada hasil dan efisiensi. Pemimpin seperti ini sering

membuat keputusan sendiri atau dengan kelompok kecil yang terpercaya dan mengharapkan karyawan untuk melakukan persis seperti yang diminta. Tipe pemimpin seperti ini lebih cocok sebagai komandan militer.

Gaya otokratis dapat berguna dalam organisasi dengan pedoman yang ketat atau industri yang butuh kepatuhan tinggi. Ini juga dapat bermanfaat digunakan pada karyawan yang membutuhkan banyak pengawasan. Namun, gaya kepemimpinan ini dapat melumpuhkan kreativitas dan membuat karyawan merasa terkekang. Kriteria gaya kepemimpinan ini:

- Memiliki rasa percaya diri
- Motivasi diri
- Berkomunikasi dengan jelas dan konsisten
- Mengikuti aturan
- Dapat diandalkan
- Nilai lingkungan yang sangat terstruktur
- Percaya pada lingkungan kerja yang diawasi

Manfaat:

Pemimpin otokratis dapat meningkatkan produktivitas melalui pendelegasian, memberikan komunikasi yang jelas dan langsung, mengurangi stres karyawan jika mampu membuat keputusan sendiri dengan cepat.

Tantangan:

Pemimpin otokratis sering rentan terhadap stres tingkat tinggi karena mereka merasa bertanggung

jawab atas segala hal. Sebab mereka kurang fleksibel dan sering tidak mau mendengar ide orang lain, ditambah para pemimpin ini sering dibenci oleh tim.

Contoh:

Sebelum melakukan tindakan operasi, ahli bedah dengan hati-hati menceritakan aturan dan proses ruang operasi dengan setiap anggota tim yang akan membantu selama operasi. Dia ingin memastikan semua orang jelas tentang tujuan dan mengikuti setiap prosedur dengan hati-hati sehingga operasi berjalan semulus mungkin.

5. Gaya Kepemimpinan Lepas Tangan

Berbalik dari tipe kepemimpinan otokratis, sebagian besar berfokus pada pemberian banyak tugas kepada anggota tim dan memberikan sedikit pengawasan. Sebab, seorang pemimpin tidak menghabiskan waktu mereka secara intensif mengelola karyawan, namun justru sering kali memiliki fokus untuk proyek lain.

Manajer dapat mengadopsi gaya kepemimpinan ini ketika memiliki anggota tim yang sangat berpengalaman, terlatih, dan memerlukan sedikit pengawasan. Namun, itu juga dapat menyebabkan penurunan produktivitas jika karyawan bingung dengan tujuan pemimpin mereka, atau jika beberapa anggota tim membutuhkan motivasi dan batasan yang konsisten untuk bekerja dengan baik. Kriteria gaya ini:

- Mendelegasikan secara efektif
- Percaya pada kebebasan memilih

- Menyediakan sumber daya dan alat yang cukup
- Akan mengambil kendali jika diperlukan
- Berikan kritik yang membangun
- Tingkatkan kualitas kepemimpinan dalam tim

Manfaat:

Gaya ini mendorong akuntabilitas, kreativitas, dan lingkungan kerja yang santai.

Tantangan:

Gaya kepemimpinan ini tidak bekerja dengan baik untuk karyawan baru, karena mereka membutuhkan bimbingan dan dukungan langsung pada awal kerja. Metode ini juga dapat menyebabkan kurangnya struktur, kebingungan, dan karyawan tidak merasa didukung dengan baik.

Contoh:

Saat menyambut karyawan baru, seorang pemimpin menjelaskan bahwa teknisinya dapat mengatur dan mempertahankan jadwal kerja mereka sendiri selama mereka mampu mencapai tujuan yang mereka tetapkan bersama sebagai sebuah tim. Mereka juga bebas untuk belajar dan berpartisipasi pada proyek di luar tim mereka.

6. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya demokrasi yang juga disebut gaya partisipatif adalah kombinasi dari tipe pemimpin otokratis dan lepas tangan. Pemimpin yang demokratis adalah seseorang yang meminta masukan dan mempertimbangkan feedback dari

timnya sebelum mengambil keputusan. Karena anggota tim merasa suara mereka didengar dan kontribusi mereka penting, gaya kepemimpinan yang demokratis sering kali dipuji karena mendorong tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan tempat kerja yang lebih tinggi.

Karena jenis kepemimpinan ini mendorong diskusi dan partisipasi, ini adalah gaya yang sangat baik untuk organisasi yang berfokus pada kreativitas dan inovasi. Kriteria gaya kepemimpinan ini ialah:

- Berikan semua informasi kepada tim saat membuat keputusan
- Mempromosikan lingkungan kerja sebagai tempat semua orang berbagi ide mereka
- Pandai dalam mediasi

Manfaat:

Di bawah gaya kepemimpinan ini, karyawan dapat merasa diberdayakan, dihargai, dan disatukan. Ini juga membutuhkan lebih sedikit pengawasan manajerial, karena karyawan biasanya menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan dan mereka harus tahu apa yang harus dilakukan.

Tantangan:

Gaya kepemimpinan ini berpotensi menjadi tidak efisien karena membutuhkan waktu lama untuk mengorganisir diskusi, mendapatkan ide dan feedback, mendiskusikan kemungkinan hasil, dan mengkomunikasikan keputusan. Ini juga dapat menambah tekanan sosial kepada anggota tim yang tidak suka berbagi ide dalam grup.

Contoh:

Seorang manajer toko telah mempekerjakan banyak anggota tim yang fokus dan dapat dia percayai. Saat memutuskan desain lantai, ia hanya bertindak sebagai moderator bagi timnya untuk maju dengan ide anggota tim yang lain.

7. Gaya Kepemimpinan Penentu Kecepatan (Pacesetter Leadership)

Gaya ini adalah salah satu yang paling efektif untuk mencapai hasil yang cepat. Pemimpin berfokus pada kinerja, sering kali menetapkan standar tinggi, dan meminta pertanggungjawaban anggota tim mereka untuk mencapai tujuan. Kriterianya:

- Fokus pada tujuan
- Akan melakukan banyak hal untuk mencapai tujuan
- Sangat kompeten

Manfaat:

Kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk mencapai tujuan. Hal ini mempromosikan lingkungan kerja yang berenergi tinggi dan dinamis.

Tantangan:

Dapat menyebabkan karyawan stres karena mereka selalu berusaha mencapai tujuan pada suatu tenggat waktu. Lingkungan kerja yang serba cepat juga dapat menciptakan miskomunikasi atau kurangnya instruksi yang jelas.

Contoh:

Pemimpin rapat mingguan menyadari bahwa banyak karyawan yang seringkali terlambat hingga satu jam saat rapat. Untuk meningkatkan efisiensi, dia mengubah rapat menjadi wajib hadir sebelum 15 menit.

8. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini berfokus pada komunikasi yang jelas, penetapan tujuan, dan motivasi karyawan. Namun, alih-alih menempatkan sebagian besar energi ke dalam tujuan individu setiap karyawan, pemimpin transformasional lebih fokus pada komitmen terhadap tujuan organisasi. Kriterianya:

- Saling menghormati dengan tim
- Berikan dorongan
- Menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan
- Pikirkan gambaran besarnya
- Menempatkan nilai pada tantangan intelektual tim
- Kreatif
- Memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan organisasi

Manfaat:

Kepemimpinan transformasional menghargai hubungan pribadi dengan tim.

Tantangan:

Pemimpin transformasional melihat setiap individu dalam tim, sehingga hal itu dapat menyebabkan

mereka berpotensi mengabaikan detail tujuan perusahaan.

Contoh:

Seorang sales dipekerjakan untuk memimpin departemen pemasaran. CEO memintanya menetapkan tujuan dan mengatur tim untuk mencapai tujuan tersebut. Dia menghabiskan bulan pertama dalam untuk mengenal perusahaan dan karyawan pemasaran. Setelah tiga bulan, dia telah menetapkan target untuk setiap tim dan meminta individu untuk menetapkan tujuan pada diri mereka sendiri.

9. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional adalah seseorang yang berfokus pada kinerja. Di bawah gaya kepemimpinan ini, manajer menetapkan insentif yang telah ditentukan sebagai pacuan. Pemimpin transaksional juga berfokus pada bimbingan, instruksi, dan pelatihan untuk mencapai tujuan dan iming-iming menikmati imbalannya. Kriterianya:

- Bekerja praktis
- Fokus pencapaian tujuan

Manfaat:

Pemimpin transaksional memfasilitasi pencapaian tujuan, melalui tujuan dan struktur yang jelas.

Tantangan:

Terlalu fokus pada tujuan jangka pendek dan tidak memiliki tujuan jangka panjang dapat menyebabkan

perusahaan berjuang dengan kesulitan. Gaya ini menghambat kreativitas dan tidak memotivasi karyawan yang tidak diberi insentif oleh imbalan uang.

Contoh:

Seorang manajer cabang bank bertemu dengan setiap anggota tim setiap dua minggu sekali untuk membahas cara-cara mereka memenuhi dan melampaui target bulanan perusahaan untuk mendapatkan bonus. Masing-masing dari 10 pemain terbaik di divisinya akan menerima hadiah uang.

10. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Pemimpin birokrasi mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur persis seperti yang tertulis. Gaya birokrasi berfokus pada tugas tetap agar setiap karyawan memiliki daftar tanggung jawab yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan ini paling efektif di industri atau departemen yang sangat teratur, seperti keuangan, perawatan kesehatan, atau pemerintahan. Kriterianya:

- Berorientasi pada detail
- Fokus pada tugas
- Aturan dan struktur nilai
- Memiliki etos kerja yang bagus
- Berkemauan keras
- Memiliki komitmen pada organisasi
- Disiplin diri

Manfaat:

Gaya kepemimpinan birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan dan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim.

Tantangan:

Gaya ini tidak mendukung kreativitas dan dapat terasa membatasi beberapa karyawan. Gaya kepemimpinan ini juga tidak berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

Contoh:

Manajer di kantor menginstruksikan karyawannya untuk bekerja dalam kerangka kerja tertentu yang ditentukan. Mereka harus mengambil banyak langkah untuk menyelesaikan tugas dengan aturan yang ketat.

5.3 FUNGSI KEPEMIMPINAN

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi ini. Fungsi pemimpin merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok.

Fungsi pemimpin mempunyai dua dimensi:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi tersebut.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan:

1. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi atau arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin kepada orang-orang yang dipimpin

dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang, menerima delegasi itu harus dinyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

5.4 TEORI GAYA KEPEMIMPINAN

Menurut teori *path-goal Evans-House* ada empat gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan *direktif*, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
2. Kepemimpinan *suportif*, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
3. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar- standar yang tinggi.
4. Kepemimpinan *partisipatif*, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

5.5 DIMENSI DAN INDIKATOR GAYA KEPEMIMPINAN

Menurut Kartini Kartono menyatakan sebagai berikut :

1. Sifat, Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.
2. Kebiasaan, Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
3. Tempramen, Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertepremen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.
4. Watak, Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).
5. Kepribadian, Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

STUDI KASUS

“Gaya Kepemimpinan Jenderal Dudung yang Bikin Prajurit Happy: Tidak Ada Marah-marah Murka”

SuaraLampung.id - Kepala Staf Angkatan Darat (KSAD) Jenderal Dudung Abdurachman meraih gelar doktor dari Universitas Trisakti.

Disertasi Jenderal Dudung bertajuk “Pengaruh Strategic Leadership Style dan Green Human Resource Management terhadap Management Performance Kodam Jaya yang Dimediasi oleh Teamwork Management”.

Jenderal Dudung memaparkan disertasinya dalam Sidang Terbuka Doktorat Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti, di Jakarta, Sabtu (11/6/2022).

Jenderal Dudung mengatakan kepemimpinan yang bergaya green human resources management dengan keteduhan dalam memimpin anggota berpengaruh positif pada kerja tim.

“Kepemimpinan dengan style (gaya) green human resources management dengan keteduhan berpengaruh positif pada teamwork (kerja tim) dalam melaksanakan tugas,” ujar Dudung saat memaparkan disertasinya.

Dudung juga memaparkan bahwa pembangunan lingkungan kerja yang nyaman dari pimpinan terhadap seluruh anggota tim, dalam hal ini prajurit TNI, akan menumbuhkan suasana kecintaan antara satu sama lain.

“Membangun lingkungan yang nyaman bagi seluruh prajurit yang pada akhirnya menumbuhkan kecintaan,” kata dia.

Lebih lanjut, peraih gelar doktor ilmu ekonomi dari Universitas Trisakti ini mengatakan setiap pemimpin perlu melibatkan seluruh anak buah dalam mengambil keputusan.

Lalu, tambah dia, perwujudan gaya kepemimpinan yang dipenuhi keteduhan atau menerapkan green human resources management itu dapat diimplementasikan oleh seluruh pemimpin dengan mengedepankan tindakan humanis dan penuh empati.

“Tidak adanya ketegangan, marah-marah, murka, dan penekanan penekanan, justru dengan pendekatan ini, dengan empati yang lebih bagus, prajurit akan melaksanakan tugas dengan baik dan akhirnya teamwork (kerja tim) ini akan menjadi solid,” ujar dia.

Di samping itu, tambah Dudung, seorang pemimpin juga perlu harus berani dalam mengambil sebuah keputusan.

Ia mencontohkan sikap berani itu seperti saat ia menjabat sebagai Pangdam Jaya, yaitu menurunkan baliho-baliho yang memuat unsur provokasi di daerah Jakarta.

“Salah satunya adalah penurunan baliho. Waktu itu, saya harus putuskan dengan situasi dan kondisi. Tentunya, dilatarbelakangi dengan informasi dari kapolda, gubernur, dan Satpol PP, mekanisme berjalan sedemikian rupa, prosedur dilaksanakan sesuai dengan ketentuan,” kata dia. (ANTARA)

Kepemimpinan

Berdasarkan informasi berita di atas , maka lakukanlah analisis sebagai berikut:

1. Makna Penting apa yang dapat dipelajari dari berita diatas
2. Masuk dalam Gaya kepemimpinan yang mana yang diterapkan oleh Jenderal Dudung ?
3. Gaya kepemimpinan Jendral Dudung yang wajib kita contoh ?

Academia Publication

BAB VI

TINGKATAN MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

(LEVELS OF LEADERSHIP MANAGEMENT)

Tidak bisa dipungkiri bahwa setiap kita adalah pemimpin. Ada yang diamanahi memimpin diri sendiri, keluarga, team bahkan ada yang diberi amanah untuk memimpin sampai level organisasi dan perusahaan besar serta negara. Apapun amanah kepemimpinan yang melekat pada diri kita tentunya diperlukan kopetensi yang cukup untuk menjalankannya.

Walaupun jumlah orang yang kita pimpin berpengaruh terhadap seperti apa dan bagaimana cara kita memimpin, namun lebih dari itu yang terpenting adalah kesiapan berproses dan menempa diri dalam dinamika kepemimpinan harus terpatri kuat di sanubari kita. Karena kepemimpinan adalah proses yang berkesinambungan, artinya ini adalah proses belajar tiada henti.

6.1 LEVEL KEPEMIMPINAN

Sebagai seorang pemimpin kita harus senantiasa berproses untuk mengasah dan mengembangkan skill leadership kita. Sehingga kita mampu untuk mempengaruhi orang lain secara lebih efektif. Karena itulah

sejatinya tugas kepemimpinan. Semakin baik kemampuan skill kita dalam memimpin maka akan berbanding lurus dengan kapasitas dan keefektifan kepemimpinan itu sendiri. Dimana semuanya akan mengantarkan kepada kesuksesan organisasi atau lembaga yang kita pimpin.

Dalam buku *The 5 Levels of Leadership* yang ditulis oleh John C. Maxwell menjelaskan tentang tingkatan level kepemimpinan.

Kepemimpinan diperoleh dengan perjalanan dan proses. Hanya karena ada kata “manajer” dalam jabatan Anda, itu tidak secara otomatis menjadikan Anda pemimpin yang baik.

Kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana mengurus sekelompok orang dan dinamika di antara orang-orang itu. Maka semakin baik Anda dapat memengaruhi orang, semakin tinggi kemampuan kepemimpinan Anda.

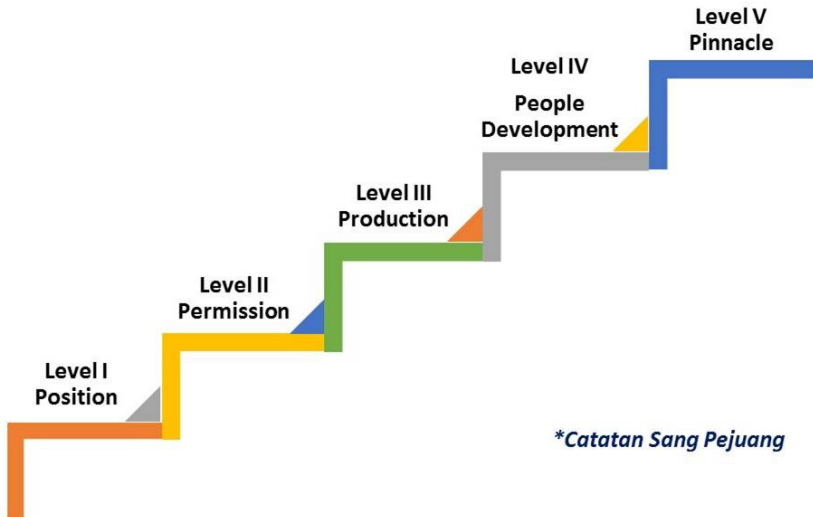
Hal yang pertama dilakukan adalah menentukan dari 5 Tingkat Kepemimpinan ini, Anda saat ini berada di mana. Terdapat empat langkah yang bisa Anda lakukan untuk hal ini.

1. Anda menilainya sendiri.
2. Mencari penilaian dari setiap anggota tim.
3. Mengumpulkan penilaian dari anggota tim secara anonim.
4. Hitung hasilnya dari tiga penilaian di atas dan lihat di mana Anda berada.

Nah di dalam kita berproses perlu kita ketahui sebenarnya berada dimana level of leadership diri kita.

Untuk mengetahui dan sebagai bahan evaluasi, mari kita belajar tentang 5 Levels of Leadership berikut ini.

5 LEVELS OF LEADERSHIP



Setiap orang memulai perjalanan kepemimpinan dari tingkat pertama. Maxwell menyediakan proses yang bisa diikuti semua orang agar tumbuh sebagai seorang pemimpin, dengan tujuan akhir untuk mencapai tingkat lima.

Maxwell memberikan sepuluh wawasan yang dapat membantu Anda lebih memahami interaksi antar tingkatan.

1. Saat Anda naik tingkat, Anda membangun yang sudah ada di tingkat sebelumnya. bukan meninggalkannya.

2. Kepemimpinan itu dinamis. Anda dapat berada pada tingkat kepemimpinan yang berbeda dari satu anggota ke anggota lainnya.
3. Semakin tinggi posisi, semakin mudah untuk memimpin.
4. Tidak ada jalan pintas menuju ke tingkat selanjutnya. Setiap kenaikan tingkat membutuhkan lebih banyak waktu dan upaya dibanding kenaikan sebelumnya.
5. Meskipun naik satu tingkat membutuhkan banyak waktu dan upaya, namun turun satu tingkat atau lebih bisa terjadi dengan sangat cepat.
6. Semakin tinggi Anda melangkah, semakin besar hasil yang Anda dapat.
7. Naik ke tingkat berikutnya selalu membutuhkan pertumbuhan.
8. Tidak naik ke tingkat berikutnya tidak hanya membatasi Anda, tetapi juga membatasi anak buah Anda.
9. Ketika Anda berganti posisi atau organisasi, jarang sekali Anda berada di tingkat yang sama.
10. Anda tidak dapat menaiki tingkatan ini sendirian.

6.2 LEVEL POSITION

Ini adalah level terendah dari seorang pemimpin. Untuk kita yang baru saja memulai karir sebagai seorang pemimpin, kita mungkin sedang atau telah melewati masa ini. Pada level ini orang-orang mengikuti kita

karena harus, tidak ada pilihan. Hal ini terjadi karena kita memiliki kedudukan/posisi sebagai atasan, Nothing more. Kepemimpinan level 1 adalah posisi yang baik untuk memulai, tetapi bukan posisi yang baik untuk menetap. Mengapa demikian? Karena pada level 1 ini komitmen anggota team sangat rendah demikian pula energinya.

kita tidak bisa membangun organisasi yang hebat dengan kepemimpinan level 1. Biasanya Anggota team akan bekerja seminimal mungkin sekedar memenuhi kewajiban saja. Mereka melakukan tugasnyapun karena perintah atasan, bukan keinginan sendiri. Dengan kondisi yang demikian maka kita tidak bisa berbuat banyak, apalagi harus mengantarkan lembaga atau organisasi mencapai puncak kesuksesan..

Kabar baiknya adalah, jika sekarang kita memiliki atau berada di posisi ini, maka inilah waktu yang tepat untuk meningkatkan kapasitas kita sebagai pemimpin. Pakailah waktu disini untuk belajar memimpin diri sendiri, belajar disiplin, dan selalu upgrade kemampuan supaya kita siap menuju level yang berikutnya.

Di tingkat ini, Anda mungkin saja dipanggil bos, tetapi Anda belum menjadi pemimpin. Karena itu, penting untuk tidak menganggap jabatan manajemen sebagai tujuan. Sebaliknya, cobalah melihatnya sebagai titik awal.

Beberapa keistimewaan ketika menduduki tingkat pertama kepemimpinan meliputi:

- Anda telah diberi posisi kepemimpinan karena memang itu layak didapatkan, dan ini adalah sesuatu yang patut dirayakan dan disyukuri.

Kepemimpinan

- Ini memungkinkan Anda untuk memikirkan ke depannya Anda mau jadi pemimpin yang seperti apa. Anda berada di awal perjalanan kepemimpinan, jadi sekarang adalah saat yang tepat untuk memikirkan hal-hal itu; misalkan, Apa gaya kepemimpinan yang paling sesuai? Apa nilai-nilai kepemimpinan Anda?

Kekurangan kepemimpinan pada tingkat jabatan

- Pemimpin tingkat posisional tidak mendapatkan yang terbaik dari anak buahnya.
- Kepemimpinan posisional dapat menyesatkan; hanya karena Anda memiliki sebuah jabatan tidak menjadikan Anda seorang pemimpin yang sesungguhnya.
- Individu yang hanya mengandalkan posisinya dapat hanya terfokus pada politik demi mendapatkan jabatan pekerjaan berikutnya.

Cara Memaksimalkan Posisi Anda

- Jangan memaksakan keinginan pada orang lain, bantu mereka dan berikan perhatian tulus.
- Jangan terlalu berharap bahwa Anda akan didatangi anak buah, Anda harus memulai sesuatu untuk mendapatkan rasa hormat mereka.

Hukum Kepemimpinan di Tingkat Jabatan

- Untuk meningkatkan efektifitas, Anda harus berkomitmen untuk mengembangkan diri sebagai pemimpin.

- Sadarilah bahwa pengembangan diri sebagai pemimpin adalah proses seumur hidup.
- Dalam mengarahkan tim, kenalilah batasan kemampuan Anda. Jika dianalogikan, seperti seseorang yang bisa mengemudikan perahu, tetapi belum siap untuk memetakan arahnya.

Keyakinan yang diperlukan untuk Naik ke Tingkat Selanjutnya:

- Jabatan bukan sesuatu yang sangat penting. Ini adalah bagian dari pekerjaan, yang terpenting adalah bagaimana dengan jabatan itu Anda bisa membantu orang lain.
- Jabatan adalah alat yang dapat Anda gunakan untuk membantu orang lain, tetapi SDM adalah aset yang paling utama.
- Seorang pemimpin yang baik tidak harus selalu memiliki jawaban atas sebuah persoalan, tetapi ia bisa bekerja dengan orang lain untuk menemukan jawabannya.
- Pemimpin yang baik senantiasa mau mengajak orang lain.

6.3 LEVEL PERMISSION

Biasanya level ini ditandai dengan adanya hubungan relationship yang baik antara seorang pemimpin dengan anak buahnya. Pada level ini orang-orang mengikuti kita karena mereka menginginkan dan menikmatinya. Mereka

senang berada di antara kita dan merasa beruntung bisa bekerja bersama kita. Artinya mereka sudah menerima kita sebagai pemimpinnya.

Untuk sampai di level ini, kita harus benar benar mengerti dan memahami team yang kita pimpin. Kita harus banyak mendengar, meneliti dan memberikan pelayanan kepada team kita dengan baik. Karena dengan begitu mereka akan merasa benar benar diperhatikan. Sehingga mereka akan menghargai dan “rela” menganggap kita sebagai pemimpinnya. Dari kondisi yang demikian biasanya akan terbentuk sebuah kepercayaan dan rasa hormat.

Pemimpin pada tingkat ini dapat membuat para bawahannya merasa bahwa mereka diperlukan. Pada tingkat ini, orang ingin bekerja untuk pemimpinnya karena mereka merasa disukai, dihargai, diakomodir, dan dipercaya. Karena terdapat hubungan yang kuat antara pimpinan dan bawahan, maka bawahan tersebut mengizinkan atasannya untuk memimpin mereka.

Sebagai pemimpin, jika Anda mampu meningkatkan hubungan dengan anak buah, maka kepercayaan juga meningkat, dan tempat kerja menjadi tempat yang lebih positif. Hubungan yang langgeng menciptakan fondasi untuk tingkat kepemimpinan berikutnya.

Singkatnya, kepemimpinan di tingkat ini berkaitan dengan hubungan.

Keistimewaan menjadi pemimpin pada tingkat ini adalah:

- Pekerjaan jadi lebih menyenangkan ketika Anda bersama tim, dan begitu pula sebaliknya, atmosfer tim jadi menyenangkan ketika Anda di tengah mereka.
- Ketika bersama orang-orang yang Anda sukai, bisa meningkatkan energi Anda dan orang-orang tersebut.
- Terbentuk hubungan yang baik karena anggota tim saling menghargai dan menghormati.
- Komunikasi dua arah terjadi pada tingkat ini. Anda mendengarkan aspirasi anak buah dan mereka juga mendengarkan Anda. Ini mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik.

Kekurangan pemimpin pada tingkatan ini adalah:

- Terlalu fokus pada hubungan bisa membuat Anda terlihat lemah sebagai seorang pemimpin.
- Bekerja dengan cara ini bisa membuat frustrasi jika Anda ambisius dan ketika hanya butuh menyelesaikan sesuatu.
- Agar efektif, Anda harus terbuka.
- Sebagai pemimpin Anda rentan untuk dimanfaatkan.

Cara memperoleh kemauan dari orang lain:

- Anda harus benar-benar mengenal diri sendiri sebelum Anda dapat secara terbuka mengenal orang lain.
- Kembangkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada manusia, bukan pekerjaan.

Kepemimpinan

- Perlakukan orang lain sebagaimana Anda sendiri ingin diperlakukan.
- Pujian dan kata-kata penyemangat merupakan hal yang penting. Jadilah penyemangat utama tim Anda.
- Penting untuk menjaga keseimbangan antara kepedulian terhadap anggota tim dan keterbukaan.

Hukum Kepemimpinan di Tingkat ini adalah:

- Ukuran kepemimpinan pada tingkat ini adalah seberapa besar pengaruh Anda.
- Tambahkan nilai dan manfaat dengan membantu dan melayani orang lain. Fokus pada personalia, bukan pada sistem.
- Pondasi yang kuat adalah kemampuan menjaga kepercayaan.
- Jadilah sosok yang menarik bagi semua orang.
- Bekerjalah sembari menjalin hubungan dengan orang lain.
- Bekerjalah sembari membangun kepercayaan orang lain terhadap Anda.

Keyakinan yang diperlukan untuk Naik ke Tingkat Selanjutnya:

- Sadari bahwa kepemimpinan lebih dari sekadar pengaruh; Anda harus bisa memandu orang lain ke arah yang lebih baik.
- Selain membangun kedekatan, Anda juga harus bertumbuh bersama.

- Terkadang ada kalanya mengesampingkan hubungan demi tercapainya visi sebagai sebuah tim.

6.4 LEVEL PRODUCTION

Pada level ini orang-orang mengikuti kita karena prestasi yang telah kita berikan untuk lembaga. Kita telah membangun kredibilitas dengan karya terbaik kita. Pada level ini juga, seseorang akan mengikuti kita berdasarkan apa yang mereka lihat. Karena kepemimpinan juga berdimensi "Visual". Orang mengikuti apa yang kita lakukan, bukan sekedar apa yang kita katakan. Pemimpin adalah seperti tour guide. Dia pergi bersama teamnya. Bukan seperti travel agent yang mengirim orang ke tempat-tempat yang tidak pernah dikunjunginya.

Kepemimpinan level 3 ini adalah berbicara tentang "Winning". Sehingga salah satu tugas pemimpin di level ini adalah memastikan produktifitas anggotanya tinggi dan mampu menjadi seorang pemenang. Yaitu bisa memberikan kontribusi real dengan pencapaian target kerja sesuai dengan yang telah ditentukan. Rasa bahagia akan sangat terasa ketika seorang pemimpin mendapati teamnya mampu menyelesaikan masalah dan bisa meraih sebuah kesuksesan.

Pemimpin level 3 seperti magnet, karena ia akan menarik orang-orang yang ada disekitarnya. Mudah-mudahan adalah apabila kita ingin punya team yang mempunyai energi tinggi, jujur dan pekerja keras. Maka kita harus menjadi orang yang punya energi tinggi, jujur dan pekerja keras terlebih dulu. Terakhir untuk mencapai level ini tentunya kita harus menguasai 2 level sebelumnya.

Di tingkat ketiga ini, mempengaruhi orang lain bisa menjadi sesuatu yang menyenangkan. Ini adalah tingkat pertama di mana seorang pemimpin dapat menjadi agen perubahan: mengatasi masalah pelik, menyelesaikan proyek besar, dan membawa bawahan ke arah yang lebih baik.

Catatan pencapaian hasil yang dikombinasikan dengan hubungan yang sangat baik memungkinkan Anda untuk menggerakkan tim mewujudkan visi organisasi.

Beberapa keistimewaan menjadi pemimpin pada tingkat ini meliputi:

- Kredibilitas Anda meningkat saat Anda memberikan hasil.
- Hasil Anda menetapkan standar bagi bawahan, ini bisa semakin meningkatkan hasil.
- Memberikan hasil akan membangun momentum.
- Orang lain melihat hasil Anda dan ingin menjadi bagian dari tim Anda.

Kekurangan kepemimpinan pada tingkat ini adalah:

- Anda bisa jatuh ke dalam perangkap terlalu menyibukkan diri sebagai pemimpin dan melupakan diri sendiri. Anda perlu mencapai hasil untuk tim dan juga untuk diri Anda.
- Ada beban tanggung jawab untuk terus-menerus mencapai hasil.
- Meskipun berfokus pada hasil, Anda tidak boleh melupakan sisi personalia anak buah Anda. Aspek utama pada tingkat ke-2 masih penting.

Cara Memaksimalkan Produktifitas dalam Kepemimpinan

- Cari tahu di mana letak kekuatan Anda dan fokuslah pada aspek itu.
- Komunikasikan visi secara gamblang. Ini akan membantu produktivitas tim.
- Doronglah anak buah untuk bekerja sama. Ini adalah dasar untuk membangun sebuah tim.
- Fokus pada aspek yang berpotensi memberi hasil tertinggi, dan jangan pernah melupakan fakta bahwa hasil adalah tujuan Anda.

Hukum Kepemimpinan pada Tingkat Produktifitas:

- Berkenaan dengan rasa hormat, secara alami seseorang ingin mengikuti pemimpin yang ia anggap lebih kuat dari dirinya.
- Siapa Anda dapat terlihat dari siapa yang Anda tarik.
- Perilaku orang mencerminkan apa yang mereka lihat setiap hari.
- Temukanlah cara agar tim Anda senantiasa mencapai kesuksesan.
- Momentum adalah sahabat baru Anda pada tingkat ini.
- Prioritas pada hasil, bukan aktivitas.
- Diperlukan pengorbanan, sisihkan yang tidak penting.
- Anda sangat mungkin mendapat dukungan dari orang lain sebagai pemimpin bahkan sebelum mereka menyetujui visi Anda.

Keyakinan yang harus dimiliki untuk bisa Naik ke Tingkat Selanjutnya:

- Produktifitas saja tidak cukup. Pikirkan tentang bagaimana Anda dapat membantu bawahan mencapai tingkat berikutnya dalam kehidupan dan karier mereka.
- Berikan penilaian, berilah tantangan, dan kembangkan bawahan Anda.
- Memunculkan pemimpin adalah cara tercepat untuk mencapai visi.
- Dapat mengembangkan bawahan Anda akan memberi kepuasan tersendiri.

6.5 LEVEL PEOPLE DEVELOPMENT

Seorang pemimpin sejati adalah seorang yang dapat mengembangkan orang-orang yang dipimpinnya menjadi individu yang lebih baik. Pemimpin di level ini harus mampu menghasilkan pemimpin-pemimpin sukses yang lebih baik dari dirinya. Menjadi catatan bahwa semakin banyak pemimpin hebat di satu organisasi maka semakin besar pula peluang organisasi tersebut untuk sukses.

Pemimpin di level ini sudah tidak berpikir tentang kepemimpinannya saja. Akan tetapi ia berfokus melahirkan pemimpin-pemimpin baru yang semisalnya. Untuk bisa di level ini, kita harus benar-benar menginvestasikan waktu dan pikiran serta perhatian kita kepada setiap individu yang menjadi anggota kita. Perlu diingat sebelum bisa mencetak pemimpin hebat, kita haruslah menjadi pemimpin yang hebat terlebih dahulu.

Para pemimpin pada tingkat ini memperbanyak dan menumbuhkan pengaruh mereka di saat mereka mentransformasi bawahannya menjadi pemimpin di seputar konteks bawahan tersebut. Ketika kekuatan unik dari setiap pemimpin baru dioptimalkan, maka organisasi secara keseluruhan akan naik ke tingkat yang lebih tinggi.

Pendek kata, tingkat kepemimpinan ini berkenaan dengan bagaimana melakukan reproduksi.

Beberapa keistimewaan menjadi seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mengembangkan diri anak buahnya antara lain:

- Pada tingkat sebelumnya, Anda berfokus pada pencapaian hasil, tetapi pada tingkat ini, Anda memberikan hasil yang lebih baik lagi dengan berfokus pada anggota tim Anda dan memberdayakan mereka untuk mencapai hasil itu.
- Ketika berhasil membimbing orang lain untuk bertumbuh, maka akan dicapai kesuksesan yang berkelanjutan.
- Dengan membuat orang lain berkembang, itu memberi Anda ruang untuk mengerjakan hal lain yang lebih besar.
- Melihat orang lain berkembang dapat memberikan kebahagiaan tersendiri.

Kekurangan kepemimpinan pada tingkatan ini antara lain:

- Anda dapat merasa terancam oleh prospek mengembangkan orang lain jika memiliki rasa khawatir disaingi.

- Anda harus bersedia fokus untuk jangka panjang. Jika tetap terfokus pada jangka pendek, akan sulit untuk melihat pentingnya mengembangkan anggota tim Anda.

Cara Mengembangkan Orang lain

- Rekrut orang-orang terbaik sejauh yang Anda bisa.
- Tempatkan orang-orang Anda pada posisi yang tepat
- Contohkan kepada orang lain perilaku kepemimpinan yang Anda harapkan dari mereka.
- Bimbing anak buah bagaimana hidup dan berkinerja dengan baik.
- Berdayakan orang lain sehingga mereka bisa berhasil.

Hukum Kepemimpinan di Tingkat Pengembangan Manusia

- Kepemimpinan adalah sebuah proses; itu tidak mungkin terjadi dalam semalam.
- Anda mendapatkan penilaian tersendiri saat Anda melayani orang lain.
- Mereka yang ada di sekitar Anda menentukan potensi Anda.
- Hanya pemimpin yang tidak merasa khawatir disaingi yang bersedia memberikan kekuatan kepada orang lain.
- Mengembangkan pemimpin baru adalah satu-satunya cara untuk mengembangkan organisasi secara eksplosif, sedangkan cara itu tidak dapat Anda lakukan sendiri.

- Berbagai pihak akan mendukung Anda sebagai pemimpin sebelum mereka menyetujui visi Anda.

Keyakinan yang harus dimiliki untuk Naik ke Tingkat Selanjutnya

- Tujuan terbesar Anda sebagai seorang pemimpin adalah untuk menciptakan lebih banyak pemimpin.
- Berusahalah dalam mengembangkan budaya kepemimpinan: mengajar, berlatih, melatih, dan menghargai kepemimpinan.

6.6 LEVEL PINNACLE

Ini adalah level tertinggi dalam sebuah tangga kepemimpinan. Tentu saja tidak semua pemimpin mampu mencapai posisi level 5 ini. Pemimpin di level ini sudah kaya akan pengalaman dan hafal seluk beluk dunia kepemimpinan yang menjadi amanahnya. Pada level terakhir ini kita sudah dihadapkan dengan yang namanya reputasi, pengaruh atau wibawa. Pemimpin yang ada di level ini memiliki pengikut yang menghormati pencapaiannya sebagai seorang individu dan pemimpin. Dari situ kita bisa melihat bahwa seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu memimpin orang lain saja namun lebih dari itu adalah mampu memimpin dan memberikan contoh lewat pribadinya. Tentu saja akan membutuhkan waktu, tenaga, dan komitmen yang tinggi untuk bisa sampai di posisi ini.

Sebagai seorang pemimpin kita tidak perlu terlalu pusing memikirkan bagaimana bisa sampai di

level ini. Hematnya, kita cukup berfokus untuk terus mengembangkan diri dan investasi waktu, pikiran, tenaga, perhatian dan lain sebagainya untuk profesi kita. Dengan terus berproses dan mengembangkan diri tanpa kita sadari nantinya kita akan sampai juga pada posisi akhir ini.

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan di tingkat kelima mampu mengembangkan anak buahnya menjadi pemimpin yang memiliki kemampuan tingkat keempat.

Membentuk sosok pemimpin yang tidak hanya bisa mengikuti namun juga bisa memimpin, itu merupakan hal yang sulit.

Dibutuhkan keterampilan, penilaian, dan komitmen yang luar biasa hebat. Tetapi jika Anda berhasil melakukannya, Anda akan membuat organisasi pada tingkat ke-5: yaitu sebuah organisasi yang berfungsi pada tingkat yang luar biasa tinggi.

Adapun beberapa keistimewaan yang Anda dapatkan ketika menjadi pemimpin dengan kemampuan tingkat puncak meliputi:

- Hal ini membuat orang lain menilai kepemimpinan Anda dilandasi oleh wawasan yang luas. Orang-orang akan mendatangi Anda untuk meminta pertimbangan atau nasihat.
- Kemampuan seperti itu bisa menciptakan organisasi tingkat ke-5.
- Pada tingkat ini, Anda akan meninggalkan semacam warisan dalam organisasi di mana Anda berada.

Adapun beberapa kekurangan yang bisa Anda dapati saat berada pada tingkat puncak jenis kepemimpinan menurut Maxwell adalah:

- Anda sangat mungkin menjadi lupa bahwa selalu ada banyak hal baru untuk dipelajari dan selalu banyak ruang untuk bertumbuh, Anda menjadi sosok yang sombong.
- Anda bisa jadi mulai membuat jarak dengan informasi di luar dan hanya mempercayai informasi versi Anda sendiri.
- Anda harus bekerja keras untuk mempertahankan fokus pada visi.

Cara Menggunakan kepemimpinan tingkat puncak sebagai sarana untuk menjadikan diri Anda semakin hebat antara lain:

- Tetap rendah hati dan terbuka untuk belajar.
- Buat lingkaran orang-orang terdekat agar Anda tetap membumi.
- Ciptakan ruang di bagian atas untuk terus bertumbuh.
- Fokus pada apa yang paling bisa Anda lakukan - kekuatan inti Anda.
- Rencanakan suksesi dan warisan Anda untuk organisasi.

Hukum Kepemimpinan pada Tingkat puncak:

- Orang secara alami akan tertarik pada pemimpin yang lebih kuat dari dirinya.

- Intuisi Anda jadi terasah, mampu melihat sebuah tindakan dan akan mengarah kepada hasil yang seperti apa.
- Anda semakin memahami cara mengambil tindakan yang tepat pada waktu yang tepat.
- Nantinya warisan Anda akan diukur oleh generasi penerus.
- Mengembangkan pemimpin baru adalah satu-satunya cara untuk mengembangkan organisasi secara eksplosif dengan cara yang tidak dapat Anda capai sendiri.

Menjadi bahan evaluasi bahwa setiap orang yang kita pimpin memiliki perspektif berbeda tentang level kepemimpinan kita. Semisal kita memimpin 5 orang, mungkin ada sebagian yang menempatkan kita di level 3, ada yang memandang kita di level 2. Atau bahkan ada yang menganggap kita di level kepemimpinan 1. Dari situ kita harus benar benar mengetahui berada di level mana posisi kepemimpinan kita di mata anak buah kita.

STUDI KASUS

Kepemimpinan Mahatma Gandhi

Mahatma Gandhi adalah satu dari banyak pemimpin India yang dikenal sebagai tokoh yang penuh dengan kedamaian. Gandhi dikenal sebagai seorang sosok yang memimpin rakyat India untuk lepas dari belenggu penjajaran Inggris dengan berasakan kedamaian. Sebagai seorang penganut agama Hindu, Gandhi

menerapkan ajaran agamanya untuk menginspirasi dunia untuk meninggalkan kekerasan, menjunjung tinggi hak asasi manusia, dan kemerdekaan.

Gandhi lahir di orbandar, Gujarat, pada tanggal 2 Oktober 1869. Dia terlahir sebagai putra seorang politisi senior bernama Karamchand Gandhi dengan Putibai Gandhi, yang merupakan istri keempat. Gandhi hidup di sebuah komunitas Hindu bania yang terletak di daerah pesisir Gujarat. Pada bulan Mei tahun 1883, pada saat itu Gandhi berumur 13 tahun, Gandhi dijodohkan dan menikah dengan Kasturba Makhanji yang berusia 14 tahun, sesuai dengan hukum adat dan budaya. Ketika Gandhi berumur 15 tahun, putra pertamanya lahir namun meninggal beberapa hari kemudian. Tidak lama kemudian, ayah Gandhi juga berpulang. Bersama dengan Kasturba, Gandhi memiliki 4 orang anak yaitu Harilal, Manilal, Ramdas, dan Devdas.

Gandhi bukanlah siswa yang unggul. Gandhi hanya tercatat sebagai siswa yang pandai berbahasa Inggris dan pandai memimpin. Walaupun begitu, dengan kerja keras, Gandhi lolos ujian masuk dan tercatat sebagai siswa di Samaldas College di Bhavnagar, Gujarat. Pada tahun 1888, Gandhi menempuh sekolah ilmu hukum di University College, London. Di sana, dia mempelajari hukum India dan belajar untuk menjadi pengacara di Inner Temple. Ketika hidup London, Gandhi berusaha menepati janji kepada ibunya sebagai biksu untuk tidak mengonsumsi daging sehingga dia menahan lapar dalam beberapa waktu sampai akhirnya dia menemukan restoran vegetarian. Setelah itu, Gandhi tergabung dalam Vegetarian Society.

Dalam komunitas tersebut, Gandhi mampu menarik banyak orang untuk mempelajari Budha dan Hindu. Pada tahun 1875, mereka mendirikan Theosophical Society dan Gandhi menjabat sebagai pemimpinnya. Dalam dakwahnya, Gandhi diminta membacakan Bhagavad Gita bagi para penganut baru.

Pada tahun 1891, Gandhi kembali ke India setelah mendengar kabar kematian ibunya. Selain itu, usaha Gandhi untuk menerapkan hukum di Bombay juga tidak berjalan lancar karena Gandhi merupakan sosok yang tidak pandai berbicara di depan umum. Dua tahun kemudian, Gandhi Gandhi mengembangkan karir dengan berkarya di naungan Dada Abdullah & Co. di Afrika Selatan.

Gandhi tinggal di Afrika Selatan selama dua puluh satu tahun. Di Afrika Selatan Gandhi mulai mengasah ilmu politik dan keterampilan memimpin. Selain itu, Gandhi juga belajar toleransi. Pada saat itu, Gandhi adalah seorang pengacara yang perusahaannya dipimpin oleh jutawan Muslim berkebangsaan India. Walaupun Gandhi pada saat itu hak para penganut Hindu tidak setara, Gandhi belajar untuk berlapang dada atas nama bangsa. Selain itu, Gandhi banyak mendapatkan perlakuan buruk rasisme di sana. Kehidupan di Afrika Selatan mengajari Gandhi banyak hal mengenai diskriminasi. Gandhi percaya bahwa dia mampu membangun jembatan penghubung bagi masyarakat yang berbeda sejarah dan juga agama. Keyakinan itu dia bawa sampai ketika dia kembali ke India.

Selain India, Gandhi juga berperan penting dalam perjuangan HAM di Afrika Selatan. Pada tahun

1894 Gandhi membantu Natal Indian Congress untuk menyatukan suara politik yang membuat Gandhi diserang pada tahun 1897 oleh para demonstran berkulit putih. Kemudian, pada tahun 11 September 1906, Gandhi menggelar demonstrasi Satyagraha (devotion to the truth) dimana Gandhi memprakarsai demonstrasi tanpa kekerasan. Semenjak itu, konsep Satyagraha dikenal luas dan banyak diadopsi oleh banyak bangsa.

Setelah berhasil memprakarsai perjuangan HAM di Afrika Selatan, Gandhi kembali ke India pada tahun 1915. Dikenal sebagai seorang nasionalis, teoritis, dan organizer, Gandhi bergabung dengan Indian National Congress. Di sana dia bertemu dengan Gopal Krishna Gokhale yang banyak menginspirasi pemikiran Gandhi. Pada tahun 1920, Gandhi mulai mengambil alih kepemimpinan Indian National Congress, dan berhasil mengantarkan India pada kemerdekaan mereka, sepuluh tahun kemudian, pada tanggal 26 Januari 1930. Walaupun begitu, Inggris masih memiliki kuasa dalam pemerintahan India.

Pada akhir 1930, pemerintahan Gandhi menarik dukungan politis ketika pemerintahan Viceroy mendeklarasikan perang terhadap Jerman tanpa persetujuan pemerintahan India. Pemerintahan Gandhi mendesak Inggris untuk memberikan kemerdekaan mutlak bagi India. Desakan itu berdampak pada pemenjaraan Gandhi dan para cendekia India lainnya. Pada saat yang bersamaan, Muslim League yang bersekutu dengan pemerintahan Inggris menginginkan wilayah terpisah atas kaum Hindu. Pada Agustus 1947, Inggris membagi India untuk kaum Hindu dan Pakistan untuk kaum Islam. Sejak saat itu, Pakistan menginginkan

kemerdekaan mutlak bagi mereka namun Gandhi tidak menyetujui.

Pemisahan wilayah antara kaum Hindu dan Islam membuat banyak peristiwa mengerikan dalam sejarah India. Peristiwa yang sampai sekarang masih sering terjadi adalah kejahatan genosida dan perang antar kedua agama tersebut dan kaum Kristiani. Pada tahun 16 Agustus 1946, Gandhi mendatangi wilayah tersebut untuk menghentikan peperangan antar ras tersebut. Pada 14-15 Agustus 1947, kemerdekaan India diproklamasikan.

Selain kemerdekaan India, Gandhi banyak berperan dalam beberapa peristiwa penting dunia pada masa itu. Gandhi dikenal sebagai seorang pejuang bagi hak asasi wanita dengan menentang pernikahan dini dan mengikuti sertakan perempuan dalam kampanye pajak garam yang meningkatkan jati diri perempuan India pada masa itu.

Selain mendapatkan banyak sanjungan sebagai pemimpin ulung, Gandhi juga memiliki banyak musuh. Pada tanggal 30 Januari 1948, Gandhi ditembak oleh Nathuram Godse ketika Gandhi hendak beribadah. Nathuram Godse merupakan seorang nasionalis ekstrimis Hindu yang tidak setuju dengan keputusan Gandhi atas keputusan ekonomi Gandhi untuk Pakistan. Kematian Gandhi menyingkap beberapa perubahan positif di pemerintahan Indian; salah satunya adalah konsolidasi pemerintahan India. Nehru dan Patel yang pada saat itu aktif dalam pemerintahan menyatakan bahwa pihak bersalah atas peristiwa ras tersebut bukanlah kaum Muslim.

Sesuai dengan tradisi Hindu, Gandhi dikremasi di Rajghat, Delhi. Abu Gandhi ditebar di banyak tempat sebagai memoriam; Sangam at Allahabad, Sungai Ni di Uganda, taman pemakaman memorial, Istana Aga Khan di mana Gandhi dipenjara pada 1942 hingga 1944, dan Self-Realization Fellowship Lake Shrine di Los Angeles..

Atas jasanya, Mahatma Gandhi mendapatkan banyak penghargaan. Salah satu penghargaan yang paling melekat padanya adalah nama Mahatma, yang memiliki arti berjiwa besar (Great Soul).

Dari Artikel diatas, perlu di Analisis sebagai berikut:

1. Dari Artikel di atas kepemimpinan Mahatma Gandhi termasuk dalam level kepemimpinan yang mana ?
2. Pelajaran apa saja yang didapat dari kepemimpinan Mahatma Gandhi
3. Level apa saja yang dilakukan oleh Mahatma Gandhi ?

BAB VII

KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

(LEADERSHIP IN DECISION MAKING)

Efektifitas Kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam membaca, menganalisis dan menentukan langkah/tindakan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pengambilan keputusan merupakan proses berorganisasi yang membutuhkan keterampilan dalam membaca, menganalisis dan menetapkan keputusan secara tepat. Kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan mutlak diperlukan agar program kerja dapat terus dikembangkan, dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

7.1 PENGERTIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Untuk menguraikan secara lengkap tentang arti pengambilan keputusan, perlu terlebih dahulu mengupas tentang arti keputusan itu sendiri. Menurut Devis, keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal tersebut berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan.

Keputusan biasanya sebagai rangkaian tindakan dalam menganalisis sebuah permasalahan. Proses analisis akan berakhir pada kesimpulan, selanjutnya kesimpulan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan sebuah keputusan. Keputusan merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah.

Sementara pengambilan keputusan biasanya disebut juga sebagai pembuatan keputusan, dari terjemahan *decision making*. Menurut Koontz dalam kutipan Nimran, pengambilan keputusan "*is defines as selection of a course of action com among olfernofire*" (didefinisikan sebagai penetapan pilihan langkah atau tindakan dari sejumlah alternatif). Alternatif tersebut dapat berupa kondisi fisik, usaha-usaha kreatif, atau tempat menghimpun pemikiran, perasaan dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tindakan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menuntut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Pengambilan keputusan menitikberatkan pada ketepatan dalam menganalisis substansi masalah yang ada dalam lingkup organisasi, dengan melibatkan partisipasi segenap komponen yang terkait di dalamnya. Dalam organisasi manapun, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sebagai tugas terpenting dan terutama bagi seorang pemimpin yang baik.

Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistematis dalam menilai beberapa alternatif, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Baik buruk prestasi seorang pemimpin dalam organisasi, pada dasarnya dinilai dari keberhasilan pengambilan keputusan.

7.2 TIPE PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Proses pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena itu, pengambilan keputusan secara logis memiliki tipe yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan dan karakter masalah. Secara umum Herbert Simon telah mengklasifikasikan tipe-tipe pengambilan keputusan ke dalam dua hal, yaitu keputusan terprogram (*programmed decisions*) dan keputusan yang tidak terprogram (*non programmed decisions*). (Rois, 2003)

1. Keputusan terprogram (*programmed decisions*).

Keputusan yang terprogram adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan atau prosedur. Keputusan ini rutin, terstruktur dan cenderung berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan tertulis atau tidak tertulis yang memudahkan pembuat keputusan dalam situasi yang berulang. (Handoko, 2001)

Jika sering terjadi suatu situasi secara khusus, maka biasanya akan digunakan aturan, kebijakan dan prosedur rutin untuk memecahkannya. Pada tingkat tertentu

keputusan terprogram akan membatasi kebebasan seorang manajer. Meski demikian masalah- masalah rutin tidak selalu sederhana, keputusan-keputusan yang diprogram dapat juga digunakan dalam penanganan masalah yang kompleks dan rumit.

2. Keputusan tidak terprogram (*non programmed decisions*).

Keputusan dikatakan tidak terprogram apabila keputusan itu baru pertama kali muncul dan tak tersusun (*unstructured*). Karena sifatnya yang demikian, maka tak ada prosedur yang pasti untuk menangani persoalan-persoalan, karena persoalan yang ada cukup rumit, sangat penting, atau tidak timbul dengan cara yang pasti sama dengan sebelumnya.

Oleh karena itu, bila suatu masalah yang timbul tidak cukup diliput oleh kebijaksanaan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, maka penanganannya harus diselesaikan dengan keputusan yang tidak terprogram. Keputusan ini memerlukan penanganan khusus, pengalaman dan intuisi pemimpin sangat diperlukan untuk memecahkan masalah ini karena belum ada pedoman khusus dalam langkah penanganannya.

Kepemimpinan



Gambar: Tipe Pengambilan Keputusan
(Gibson: 1994)

Meskipun kedua klasifikasi tipe pengambilan keputusan iri cukup luas, namun keduanya menunjukkan pentingnya membedakan antara keputusan yang diprogram dan keputusan yang tidak diprogram. Pemimpin dari sebagian besar organisasi menghadapi banyak keputusan yang sudah diprogram dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Keputusan tersebut harus dimanfaatkan tanpa mengeluarkan sumber organisasi yang tidak perlu. Sebaliknya, keputusan tidak terprogram harus diidentifikasi secara sungguh-sungguh.

Dari aspek ruang lingkup, keputusan dapat dibagi menjadi keputusan strategik dan operasional. Keputusan strategik lebih memiliki ruang lingkup luas dan berjangka panjang. Menurut Siagian jika suatu strategi dikatakan

sebagai rencana berskala besar, berarti proses pengambilan keputusan harus dilaksanakan secara mendasar untuk tujuan masa depan. Sementara keputusan operasional memiliki ruang lingkup yang lebih kecil, seperti dalam lingkup organisasi atau satuan pendidikan tertentu. Setelah tiap tujuan spesifik memiliki dan memilih alternatif pemecahan yang terbaik, maka selanjutnya rencana operasional dilaksanakan untuk mengimplementasikan program tersebut dalam kegiatan nyata di lapangan.

7.3 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Komponen terpenting dalam rangkaian proses pengambilan keputusan ialah usaha pengumpulan informasi, sebagai bahan masukan dalam situasi pengambilan keputusan. Jika diperoleh informasi yang memadai untuk memperoleh rincian alternatif, maka pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih akurat. Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Ada tiga kekuatan yang selalu mempengaruhi sesuatu keputusan. Ketiga kekuatan tersebut antara lain: dinamika individu dalam organisasi, dinamika kelompok orang dalam organisasi, serta dinamika lingkungan organisasi. Istilah dinamika menunjukkan bahwa di dunia ini segala sesuatu selalu mengalami perubahan.

Pengambilan keputusan mencakup langkah-langkah yang harus dilaksanakan secara sistematis. Menurut Radford (1984) langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dapat dirinci dalam tiga fase, yaitu: penyelidikan, desain dan pilihan.

1. Penyelidikan (*intelligence*)

Menguraikan persepsi dan perumusan situasi, dalam arti sebagai proses identifikasi tentang situasi keputusan serta definisi dari karakteristik masalah.

2. Desain (*design*)

Fase ini merupakan spesifikasi dari beberapa alternatif yang tersedia. Merupakan proses penyusunan langkah-langkah tindakan yang mungkin diidentifikasi dan diformulasikan secara jelas.

3. Pilihan (*choice*)

Terkait dengan tahap pemilihan tindakan, dimana sebagai langkah lanjut dari analisis beberapa alternatif pilihan. Fase ini merupakan penentuan langkah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Levin (1997) membagi langkah tersebut dalam tiga klasifikasi. Pertama, mendaftar semua alternatif yang tersedia sebagai pertimbangan pengambilan keputusan. Kedua, mengidentifikasi semua alternatif yang tersedia, pengambilan keputusan harus mendaftar peristiwa mendatang yang mungkin terjadi. Dan ketiga, proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada pertimbangan matang, mengacu pada informasi yang relevan. Selain itu, keputusan yang diambil harus mempertimbangkan akibat yang mungkin terjadi. Sebagaimana dikatakan Smedes (1995), apabila kita ingin menganalisis apakah pilihan (keputusan) kita

benar adalah dengan cara mempertimbangkan apa yang terjadi sesudahnya. Jika menurut pertimbangan bahwa sesuatu akan membuahkan hasil yang baik, maka pilihan (keputusan) dapat dijalankan.

Sebuah keputusan tidak lebih baik dari menyediakan beberapa kemungkinan. Hal ini menjadi langkah pertama sebagai penentu keputusan yang benar (Rubin,1993). Artinya, setiap pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kemungkinan atau akibat yang akan timbul selanjutnya. Jika akibat cenderung negatif, maka keputusan lebih baik dibatalkan.

Menurut Pidarta (1990), pengambilan keputusan dengan kerangka sebagaimana di atas, termasuk pada metode pemecahan masalah (problem solving). Metode tersebut bersifat ilmiah karena alternatif-alternatif pemecahannya dibuat atas dasar data yang tersedia, yang mungkin dapat menyelesaikan masalah tersebut. Keputusan kemudian diuji lagi dalam implementasi.

Mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan metode pemecahan masalah ini, Pidarta (1990) juga membagi dalam enam langkah:

- a. Mengidentifikasi masalah.
- b. Mengumpulkan informasi/data yang relevan dengan masalah.
- c. Membuat alternatif-alternatif pemecahan.
- d. Menjelaskan konsekuensi tiap-tiap alternatif.
- e. Memilih salah satu alternatif yang terbaik.
- f. Mengimplementasikan dan menilai hasilnya.

7.4 GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pernah diulas sebelumnya tentang gaya kepemimpinan, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang juga sangat mempengaruhi gaya dalam pengambilan keputusan. Namun dalam menganalisis gaya pengambilan keputusan dari seorang pemimpin, dirasa penting merujuk konsep yang diajukan oleh psikolog Carl Jung. Ia mengidentifikasi empat fungsi psikologi dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan, yaitu sensing (penginderaan), inffling (intuisi), thinking (pemikiran), dan feeling (perasaan).

1. Penginderaan

Dimana dalam menyikapi suatu masalah/ keadaan lebih bersifat realistis dan dengan perspektif obyektif. Fungsi ini menekarikan pada fakta yang dapat diverifikasi oleh pengguna panca indera, menyukai rutinitas dan presisi.

2. Intuisi

Terkait dengan proses penyikapan masalah dengan pedekatan kemungkinan-kemungkinan baru. Lebih menyukai situasi yang unik, tidak menyukai hal yang bersifat rutin, detail dan presisi.

3. Pemikiran

Dalam mencari hubungan sebab akibat lebih bersifat sistematis dan dianalisis secara utuh. Lebih membedakan secara tegas antara yang benar dan salah, sehingga pemikiran ini bertumpu pada proses kognitif.

4. Perasaan

Lebih mempertimbangkan aspek perasaan diri sendiri dan orang lain sebagai akibat dari perbedaan antara yang baik dan buruk, bernilai tak berbilai. Penilaian ini lebih menekankan pada proses afektif.

Keempat aspek tersebut, menjadi landasan seseorang (pemimpin) dalam proses pengambilan keputusan, yang selanjutnya menjadi kecenderungan gaya seseorang dalam pengambilan keputusan. Secara sederhana uraian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:

Kerangka Gaya Pengambilan Keputusan

Fungsi Penilaian	Fungsi Persepsi	
	Indera (S)	Intuisi (N)
Pemikiran (T)	ST	NT
Perasaan (F)	SF	NF

Keterangan:

ST = Sensing-Thinking

NT = Intuiting-Thinking

SF = Sensing-Feeling

NF = Intuiting-Feeling

7.5 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebuah keputusan sangat berpengaruh pada langkah perusahaan dalam menjalankan bisnis. Inilah beberapa hal yang sangat mempengaruhi pengambilan dari keputusan yang dibuat dan dilakukan.

1. Penilaian Individu

Penilaian Individu mengambil peran yang besar dalam mempengaruhi aspek terjadinya suatu putusan. Setiap individu akan memandang putusan tersebut didasarkan berbagai sisi yang berbeda. Yaitu lebih kepada keyakinan yang dimiliki seseorang dalam memahami kondisi serta berakhir pada pengambilan keputusan.

Penilaian yang diambil didasarkan pada latar belakang, pengalaman masa kecil, faktor keluarga dan sebagainya. Yang memang mempengaruhi seseorang dalam cara berpikir kemudian cara menilai sesuatu berdasarkan pengalaman dan pemikiran baru.

2. Pribadi Seseorang

Pengambilan suatu keputusan dipengaruhi juga bagaimana pribadi seseorang yang terlibat dalam sebuah keputusan yang akan dibuat. Kepribadian ini berhubungan erat dengan ideologi yang dimiliki seseorang, lebih personal dalam memikirkan bagaimana keputusan diambil segera.

Selain itu, ideologi seseorang ini juga dipengaruhi oleh tingkah laku dan tindakan yang dominan dalam pengambilan sebuah keputusan. Cara berpikir dalam satu waktu yang sama antara satu orang dan orang lainnya tentu akan berbeda.

Hal inilah yang pada akhirnya sebuah keputusan diambil dari berbagai pemikiran, penilaian serta tindakan yang tepat dan respon yang cepat. Pemikiran

ini juga dilakukan dengan menanggung beberapa risiko yang akan muncul setelah diputuskan sebuah keputusan.

3. Posisi Kedudukan Seseorang

Pengambilan keputusan juga sangat dipengaruhi oleh posisi kedudukan seseorang dalam suatu perusahaan atau lembaga. Orang-orang pemegang jabatan penting tentu akan lebih memiliki hak dalam pengambilan keputusan dan keputusan tersebut harus diikuti semua pihak. Semakin tinggi kedudukan seseorang maka pengaruhnya semakin besar dalam pengambilan suatu keputusan yang terjadi.

Ada beberapa struktur yang berpengaruh pada pengambilan keputusan, yaitu apakah seseorang tersebut sebagai pembuat keputusan disebut decision maker, penentu keputusan yang disebut decision tacker dan jika dia seorang staff yang disebut juga staffer. Inilah tiga hal yang biasanya ada di perusahaan atau lembaga dalam pengaruhnya untuk mengambil sebuah keputusan.

4. Masalah

Masalah yang muncul merupakan hambatan yang terjadi dan berpengaruh pada hal-hal penting sehingga tujuan jadi tertunda. Keberadaan masalah menjadi hal yang menyimpang dan tidak sesuai pada apa yang sudah direncanakan, diharapkan namun tak berjalan semestinya.

Hal inilah yang berpengaruh pada suatu keputusan yang sebelumnya harus menganalisa masalah

terlebih dahulu. Permasalahan biasanya tidak terdeteksi segera, namun bisa diatasi dengan melakukan analisa.

Bahkan sebelum terjadi masalah, bisa melakukan riset terkait hal-hal penting yang diprediksi timbul masalah. Maka dari itu, sebuah keputusan Yang diambil tentu berdasarkan analisa dari masalah yang ada sehingga final keputusan itulah yang akan digunakan.

5. Situasi Dan Kondisi

Pengambilan keputusan juga dipengaruhi karena adanya situasi tertentu yang terjadi disekitar. Hal ini lebih dominan terlihat seperti apa suasana kantor pada saat itu, bagaimana kondisi perusahaan dan faktor lainnya. Situasi perusahaan yang sedang menurun kualitasnya tentu akan berpengaruh besar dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu kondisi lebih didominasi oleh keadaan manusianya yang terlibat secara langsung, misalnya saja terjadi pemogokan karyawan secara besar-besaran. Penurunan kinerja karyawan pada saat itu. Maka keputusan tidak mudah diambil dan dipastikan, harus dipikirkan lebih baik lagi agar tidak terjadi resiko setelah pengambilan suatu keputusan.

6. Waktu

Pengambilan suatu keputusan juga dipengaruhi oleh waktu, karena waktu tidak bisa dihentikan sementara keputusan harus segera diambil. Semakin menunda dan memikirkan bagaimana suatu keputusan diambil

maka waktu akan semakin terbuang sementara pikiran pun menjadi semakin lelah.

Namun biasanya seseorang akan membutuhkan waktu yang lebih lama dalam melakukan pengambilan sebuah keputusan, terutama untuk keputusan bersama. Karena menyangkut hal yang penting dan pengaruh putusan tersebut nantinya. Sementara itu, pengambilan sebuah keputusan bisa menjadi bom waktu apabila tidak segera diputuskan. Misalnya akan terjadi suatu hal yang berisiko jika keputusan tidak segera diambil.

7. Emosional

Tingkat emosional ini dipengaruhi oleh perasaan, emosi dan apa yang dirasakan oleh pengambil keputusan. Pengaruhnya bisa sangat kuat terjadi, karena biasanya putusan juga akan mempertimbangkan hal-hal yang berkaitan dengan kemanusiaan, sosial dan sebagainya.

Emosional ini biasanya bersifat lebih subjektif dalam memandang suatu hal yang terjadi. Melibatkan dominan perasaan yang ada dan dirasakan oleh pembuat keputusan tersebut. Tentunya hal ini akan memberikan efek tertentu saat keputusan sudah terjadi, bisa menjadi lebih buruk atau lebih baik. Tergantung sejauh mana putusan tersebut berpengaruh pada perusahaan atau lembaga terkait.

8. Rasionalitas

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada tingkat rasionalitas seseorang akan menghasilkan sebuah keputusan yang objektif.

Rasionalitas merupakan pandangan orang dalam melihat dari sisi berbeda dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor yang ada. Seseorang yang menggunakan rasionalitasnya pada sebuah putusan dipengaruhi oleh situasi, kondisi yang ada pada saat itu.

Selain itu, akan berusaha mendapatkan informasi secara menyeluruh sebelum diambilnya sebuah keputusan. Yang selanjutnya akan memahami seperti apa situasi yang terjadi dan menganalisa konsekuensi dari sebuah putusan.

9. Interpersonal

Interpersonal diartikan tentang hubungan orang dengan orang lainnya terjadi jalinan kerjasama. Sebuah jejaring sosial yang ada dan berpengaruh pada cara berpikir seseorang. Hubungan antar manusia ini biasanya akan mempengaruhi pola pikir dan tingkah laku seseorang dalam berinteraksi dan bertindak.

Maka sifat interpersonal ini sangat mempengaruhi pula dalam pengambilan sebuah keputusan yang harus dilakukan. Setiap individu tentu memiliki interaksi interpersonal yang berbeda. Maka putusan pun terjadi berbeda jika individu saling berpendapat dalam pengambilan keputusan.

10. Praktikal Dan Struktural

Praktikal ini didasarkan kemampuan individu dalam bertindak dan memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu, seperti keputusan yang harus

diambil. Keputusan ini diambil berdasarkan penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri dengan melibatkan kemampuan dalam bertindak.

Serta seseorang tersebut merasa mampu dan percaya diri dalam membuat keputusan yang diambil. Secara struktural, pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, seperti politik, ekonomi dan ruang lingkup sosial.

Hal inilah yang menjadi pengaruh besar diambilnya sebuah keputusan karena situasi yang tidak stabil bisa jadi akan memperburuk suatu putusan, begitu juga sebaliknya. Selain itu lingkup sosial juga akan memberikan feedback berupa dukungan atau kritik sebelum atau sesudah putusan diambil.

STUDI KASUS

“Kisah Pengusaha Sukses, Bob Sadino, yang Memulai Usahanya dari Nol”

Masa Muda Bob Sadino

Pria kelahiran 3 Maret 1933 ini merupakan anak bungsu dari lima bersaudara. Bob Sadino berasal dari keluarga yang terbilang berkecukupan.

Namun, di saat usianya menginjak 19 tahun, kedua orangtua Bob meninggal dunia. Bob pun ditinggalkan warisan oleh kedua orangtuanya itu. Ia menggunakan sebagian warisannya tersebut untuk keliling dunia.

Salah satu negara yang menjadi tujuan Bob yaitu Belanda. Ia berada di negara ini selama 9 tahun. Selain bekerja, Bob juga berhasil menemukan jodohnya di negeri kincir angin.

Pada akhirnya, di tahun 1967, Bob dan sang istri kembali lagi ke Indonesia untuk menjalani kehidupan sebagai keluarga kecil yang baru.

Kondisi Terpuruk dan Depresi

Bob Sadino membawa serta dua mobil Mercedes keluaran tahun 1960-an miliknya. Ia memutuskan untuk menjual salah satu mobilnya itu untuk membeli tanah di Kemang, Jakarta Selatan.

Sementara mobil satunya ia simpan untuk disewakan dan digunakan secara pribadi. Saat disewakan, Bob sendiri lah yang menjadi supirnya karena ia merasa masih mampu melakukannya dan belum membutuhkan orang lain untuk mengisi posisi sebagai supir.

Namun, di suatu saat, Bob mendapat permasalahan besar. Mobil yang ia sewakan mengalami kerusakan yang cukup parah karena kecelakaan. Bob merasa frustrasi karena tidak mampu memperbaiki mobilnya karena membutuhkan biaya yang sangat besar.

Akhirnya, ia memutuskan bekerja kembali menjadi kuli batu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Bob hanya dibayar Rp100 untuk pekerjaannya itu.

Mungkin nominal Rp100 pada waktu itu terbilang besar, namun tetap saja tidak cukup untuk kebutuhan hidup keluarga Bob.

Pria kelahiran Lampung ini pun mengalami depresi yang cukup parah, hingga tidak tahu lagi mau berbuat apa untuk memperbaiki kehidupannya seperti sedia kala.

Padaha, saat itu istrinya bisa saja membantu mencari uang dengan bekerja karena ebetulan istrinya memiliki pengalaman menjadi sekretaris di perusahaan luar negeri.

Namun, Bob melarangnya dan bersikeras menasihati bahwa Bob adalah kepala keluarga, jadi hanya Bob lah yang berkewajiban memberi nafkah untuk sang istri dan anak-anaknya.

Tekad Untuk Memulai Bisnis

Bob Sadino mendapat banyak dukungan dari sekitarnya, termasuk teman terdekat. Temannya tersebut memberi masukan untuk Bob agar memelihara ayam sebagai hiburan, sekaligus untuk menyembuhkan depresinya.

Dalam pikirannya, muncul ide untuk membuka usaha dengan ayam-ayam yang telah diberikan temannya itu. Karena ia pikir, ayam saja bisa bertahan untuk hidup di dunia sekeras ini, mengapa dirinya kalah dengan ayam?

Hingga pada akhirnya, Bob memulai usahanya dari nol, ia dan istri membuka peternakan ayam. Mereka pun hidup sejahtera dengan berjualan ayam dan telur-telurnya dari hasil peternakan.

Kesuksesan dan Ekspansi Bisnis

Cacian dan makian para pelanggan membuat bisnisnya berkembang. Bob selalu berkaca dan terus menerus memperbaiki pelayanan usahanya. Dengan

begitu, usaha peternakan ayam yang ia miliki semakin menghasilkan cuan yang melimpah.

Tidak berhenti sampai di situ, ia berhasil membuka toko swalayan bernama **Kem Chicks**. Di sana ia menjual bermacam-macam sayuran dan buah segar, serta segala macam hasil pertanian.

Selain itu, Bob juga membuka **PT Kemfood** yang merupakan pabrik untuk memproduksi makanan olahan berbahan dasar daging.

Bob Sadino sukses memperluas bisnisnya ini menjadi agrobisnis. Ia pun terus menerus menjalin hubungan baik dengan para petani dan peternak di Indonesia.

Kunci sukses dari pengalaman bisnis Bob Sadino yaitu selalu menerima dan mendengarkan keluhan dan masukan dari pelanggannya, untuk kemudian diperbaiki agar tidak terulang kembali kesalahannya.

Bisnisnya sukses berkat usaha keras dan doanya setiap saat. Dukungan dari orang-orang tercinta juga membuat dirinya melangkah maju.

Sampai pada akhirnya, Bob jatuh sakit. Ia mengalami infeksi saluran pernapasan kronis. Ajal menjemputnya di tanggal 19 Januari 2015. Selain karena sakitnya, ia meninggal dunia karena usianya sudah menua.

Walaupun, Bob Sadino hanya tinggal nama, bisnisnya tetap berjalan dan eksis hingga saat ini. Segala kisahnya pun tetap dikenang oleh bangsa Indonesia sebagai pengusaha sukses yang mampu memulai usahanya dari nol.

Berdasarkan informasi cerita diatas, maka perlu dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Uraikan kembali bagaimana Bob Sudino berhasil membangun bisnisnya ?
2. Meskipun mengalami kebangkrutan dan Depresi sangat parah, apa yang membuat Bob Sudino tetap bertahan dan bangkit lagi
3. Dalam membangun bisnisnya, Bob Sudino mengalami jatuh bangun, terkait dengan hal tersebut, keputusan-keputusan penting apa saja yang dibuat Bob Sudino dalam membangun bisnisnya? Kaitkan dengan kepemimpinan Bob Sudino terapkan !
4. Jika Anda dihadapkan pada kondisi Bisnis yang tidak Pasti tetapi memiliki keinginan yang kuat untuk membangun bisnis, apa saja yang perlu dipertimbangkan oleh Anda agar resiko kegagalan yang diperoleh menjadi semakin kecil ?

BAB VIII

KEPEMIMPINAN VISIONER

(*VISIONARY LEADERSHIP*)

Setiap orang memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan. Salah satu gaya yang dinilai efektif untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan visioner.



8.1 KEPEMIMPINAN VISIONER

Visioner adalah salah satu kepribadian atau sikap yang mampu dijadikan sebagai acuan dalam memilih seorang pemimpin. Secara sederhana, yang dimaksud dengan visioner adalah skill atau kemampuan dalam memanfaatkan peluang yang mungkin terjadi di masa depan.

Kepemimpinan visioner (visionary leadership) dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, 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 dicapai melalui komitmen semua personil.

Orang yang memiliki gaya kepemimpinan visioner selalu mampu melihat segala potensi organisasi atau perusahaan yang mungkin tak mampu dilihat atau disadari oleh orang lain. Kemudian, setelah mengetahui potensi atau peluang yang mungkin terjadi di masa depan tersebut, pemimpin visioner akan langsung melahirkan berbagai ide yang mampu meningkatkan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam persaingan dengan para kompetitornya.

Dari kemampuan tersebut dipercaya bahwa pemimpin visioner mampu menggapai visi dan misi, ataupun cita-cita perusahaan di masa mendatang. Akan tetapi, tentu saja diperlukan dukungan serta komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi terhadap

pemimpinnya agar cita-cita tersebut akhirnya mampu dicapai.

Kendati demikian, banyak yang menganggap bahwa gaya kepemimpinan ini tidak terlalu efektif untuk diterapkan di dalam perusahaan atau organisasi.

Pasalnya, anggota timnya akan kebingungan untuk menentukan prioritas yang harus diselesaikan karena ide-ide yang selalu muncul dari pemimpin visioner.

Oleh karena itu, dilansir dari Michigan State University, penting bagi pemimpin visioner untuk menyeimbangkan dirinya dengan orang-orang di sekeliling mereka.

Pada intinya, kepemimpinan visioner cukup efektif untuk diterapkan jika ia mampu menyesuaikan diri dengan rekan kerjanya

8.2 MANFAAT KEPEMIMPINAN VISIONER

Kepemimpinan visioner dapat menawarkan banyak hal kepada perusahaan, tim, dan pengguna gaya kepemimpinan ini.

1. Kepemimpinan visioner dapat mendukung kepemimpinan dan pengakuan industri

Pemimpin visioner memiliki tujuan untuk inovasi yang cepat dan berkualitas, dan kreativitas mereka sering kali dapat meningkatkan praktik atau teknologi yang sudah ketinggalan zaman. Akibatnya, perusahaan lain mungkin akan mengadopsi proses dari kepemimpinan visioner.

2. Kepemimpinan visioner dapat menyatukan perusahaan

Tujuan bersama yang kuat dapat menyelaraskan departemen dan individu dari banyak perspektif. Rasa persatuan ini dapat membantu membangun hubungan yang kuat di antara anggota tim dan pemimpin. Lebih jauh lagi, hubungan yang kuat ini dapat memperkuat kerja sama tim dan membantu mereka mencapai tujuan dengan lebih sedikit konflik.

3. Kepemimpinan visioner membantu perusahaan tumbuh

Salah satu tujuan utama kepemimpinan visioner adalah mengembangkan tujuan yang menginspirasi. Perusahaan yang mengalami progress yang lambat sering kali dapat mengambil manfaat dari inovasi, kreativitas, dan pemikiran jangka panjang yang terkait dengan pemimpin visioner.

8.3 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN VISIONER

1. Berani mengambil risiko

Salah satu ciri seorang pemimpin visioner adalah selalu berani mengambil risiko. Sebab, seorang pemimpin visioner tahu bahwa tiap perubahan pasti akan ada risiko yang harus dihadapi. Jika ia tidak berani mengambil risiko, lantas bagaimana dengan ide-ide yang sudah direncanakan?

2. Bertanggung jawab

Selain berani mengambil risiko, ciri pemimpin visioner selanjutnya juga adalah memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Setiap langkah yang diambil untuk mewujudkan idenya selalu disertai dengan rasa tanggung jawab. Mereka akan bertanggung jawab dari proses awal hingga akhir dalam setiap pekerjaan.

3. Optimis

Salah satu karakteristik yang sudah pasti melekat pada gaya kepemimpinan visioner adalah optimis. Otomatis, ia berpikiran bahwa masa depan sudah pasti akan cerah, baik untuk diri sendiri maupun perusahaan. Secara tidak langsung, orang di sekitarnya juga akan tertular optimisme tersebut.

Optimisme mengacu pada kemampuan Anda untuk tetap positif dan menemukan aspek positif dalam situasi, bahkan jika itu kurang menguntungkan. Seringkali, seorang pemimpin visioner adalah orang yang positif yang dapat menentukan tantangan sebagai sementara dan menghasilkan solusi untuk membantu menyelesaikannya. Optimis Anda dapat membantu profesional lain tetap positif saat menghadapi tantangan, yang dapat membantu meningkatkan motivasi dan produksi mereka

4. Gigih

Saat mengerjakan sesuatu, seorang pemimpin visioner tidak akan puas hanya dengan “cukup baik”. Mereka lebih tekun dan gigih dalam

memimpin. Pemimpin visioner selalu memiliki ide, juga mencari peluang dan kesempatan baru untuk bisa mengembangkan apa yang dikerjakan.

5. Tegas

Sebagai seorang pemimpin, penting untuk bersikap tegas dan tidak mudah terintimidasi. Kepemimpinan visioner akan mempersiapkan segala kemungkinan konflik dan bagaimana menghadapinya. Selain itu, pemimpin visioner juga harus bisa menghadapi tekanan internal maupun eksternal.

6. Komunikatif

Kepemimpinan visioner memiliki ciri yaitu komunikatif, baik kepada tim maupun sebaliknya. Dalam kepemimpinan ini, komunikasi dan penyampaian ide bisa berjalan dengan baik.

7. Organisasi

Karakter kepemimpinan visioner ini lebih terorganisasi dan lebih memerhatikan detail terkait timnya dan juga pekerjaan yang mereka lakukan.

8. Menginspirasi

Dikutip dari Scott Jeffrey, kepemimpinan visioner bukan hanya peduli pada pekerjaan, namun juga apa yang timnya rasakan. Pemimpin yang visioner akan menggali passion, kemampuan, dan potensi dari setiap anggota timnya.

9. Open-minded

Dalam kepemimpinan visioner, untuk mencapai tujuan bisa dilakukan dengan berbagai macam cara.

Pemimpin visioner bisa melihat segala peluang dan kemungkinan dari berbagai sudut pandang.

10. Inovatif

Visioner berarti memiliki imajinasi dan ide yang unik. Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa pemimpin visioner tidak takut mengambil risiko, hal ini berlaku dalam mengembangkan pekerjaan mereka melalui berbagai inovasi.

11. Fokus

Jika Anda fokus, Anda dapat mempertahankan konsentrasi pada satu tugas atau tujuan sampai selesai sebelum melanjutkan ke yang berikutnya. Setelah Anda mengidentifikasi tujuan, Anda dapat membuat langkah-langkah untuk mencapainya. Anda bekerja keras untuk menampilkan karakteristik yang ingin mereka lihat dalam tim. Untuk membantu menginspirasi orang lain untuk meningkatkan fokus mereka, Anda dapat menyarankan untuk menghilangkan gangguan, istirahat di antara tugas-tugas atau memprioritaskan tugas-tugas penting.

12. Kolaborasi

Bila Anda seorang pemimpin visioner kolaboratif, itu berarti Anda bersedia bekerja dengan profesional lain dan tim Anda untuk mencapai tujuan. Saat Anda bekerja dengan orang lain, Anda dapat belajar dari satu sama lain dan berkorban untuk membantu proyek tetap pada jalurnya untuk mencapai tenggat waktu. Sebagai seorang visioner, undang dan dorong anggota tim untuk mengambil bagian dalam proses

kreatif. Anda dapat menggunakan kekuatan anggota tim Anda untuk menyeimbangkan kelemahan Anda dan merangkul pemikiran imajinatif dan ide-ide baru.

13. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional mengacu pada kemampuan Anda untuk memahami bagaimana perasaan Anda dan bagaimana perasaan orang lain di sekitar Anda. Misalnya, jika Anda merasakan ketegangan dalam rapat, Anda dapat menggunakan kecerdasan emosional Anda untuk memperbaiki situasi dan membantu orang lain merasa lebih nyaman. Sebagai pemimpin visioner, Anda memahami kekuatan perasaan dan dapat mengungkapkan empati kepada orang-orang di sekitar Anda.

8.4 KEMAMPUAN PEMIMPIN VISIONER

Seorang pemimpin yang visioner mampu menciptakan visi dan tujuan yang jelas berkenaan dengan pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap dan usaha-usaha dalam peningkatan mutu yang lebih terarah.

Seorang pemimpin yang visioner biasanya cenderung berpikir kreatif demi masa depan organisasi yang ia pimpin. Kemampuan ini tentu saja didapatkan melalui berbagai proses pembelajaran dan juga pengalaman, baik itu secara pendidikan formal maupun informal.

A. Kemampuan umum pemimpin yang visioner, di antaranya:

1. Merumuskan dan menjual visi serta mengelola organisasi secara profesional.
2. Mendapatkan respek dan kepercayaan dari anggota kelompok untuk merealisasikan visi yang ditetapkan.
3. Memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyal dan terbuka.
4. Menstimuli motivasi karyawan untuk menghasilkan karya yang inovatif dan kreatif.
5. Mengakomodir ego dan kepentingan individu serta kelompok demi merealisasikan visi organisasi.
6. Memiliki perhatian kepada anggota dalam usaha untuk membimbing, memberi nasihat dan penilaian kerja yang adil.
7. Memiliki *human skill* terutama dalam usaha untuk memecahkan konflik antar anggota serta memiliki kemampuan oral persuasian.

B. Kemampuan khusus pemimpin visioner, di antaranya:

1. *Difficult Learning*: kemampuan dalam mengidentifikasi problem yang belum diketahui dan belum ada pemecahannya.
2. *Maximizing Energy*: Memaksimalkan energi dalam usaha untuk mengambil keputusan yang berkualitas melalui mindset yang sifatnya kompromistis.
3. *Resonant Simplicity*: Logika sederhana yang menjadi keunggulan dalam sebuah persaingan.

4. *Multiple Focus*: Memiliki fokus pada kegiatan yang strategis maupun non strategis.
5. *Mastering Inner Sense*: Memiliki prediksi tidak hanya berdasarkan logika dan rasio dari berbagai data tetapi juga memiliki “intuisi” dari inner sense yang menuntut kepada keputusan yang cepat dalam kondisi tertentu.

8.5 KOMITMEN PEMIMPIN VISIONER

Komitmen kepemimpinan visioner yang memiliki orientasi visi diantaranya sebagai berikut:

1. Wawasan akan Masa Depan

Para pemimpin yang visioner memiliki pandangan yang jelas akan visi dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau kelompok yang ia pimpin demi perkembangan dan tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Keberanian dalam Melangkah

Kepercayaan diri yang tumbuh melalui kematangan visi ini membuatnya menjadi sosok yang tidak ragu dalam menghadapi risiko. Perhitungan yang cermat, teliti dan juga akurat menjadi salah satu kemampuannya yang tidak dapat diragukan, ditambah lagi dengan inner sense yang tidak semua orang miliki.

Bukan cuma itu, keberanian ini juga ditambah dengan wawasan yang luas, sehingga para pemimpin tipe ini cenderung punya keberanian dalam melangkah,

karena sudah membekali otak mereka dengan bacaan dari berbagai sumber,

3. Kemampuan Mengakomodir dengan Baik

Human skill yang dimiliki seorang pemimpin yang visioner mampu menolongnya dalam melancarkan tujuan yang ia inginkan melalui problem solving akan konflik yang terjadi di antara tubuh kelompok yang ia pimpin.

4. Visi yang Jelas dan Mimpi yang Terealisasi

Perumusan visi yang jelas dan komitmen yang kuat akan mengarahkan dirinya sekaligus “menghipnotis” para anggota untuk tujuan bersama sehingga mimpi yang diinginkan dapat terwujud.

5. Implementasi Visi kepada Aksi

Visi yang dibuat oleh pemimpin yang visioner bukan hanya sekedar slogan dalam awang-awang namun mampu diimplementasikan dalam sebuah aksi nyata yang diserap oleh para anggota kelompok sehingga kerja sama dan sinergi pun terjalin.

6. Nilai Spiritual yang Kuat

Pemimpin visioner merupakan sosok yang profesional terhadap keyakinan akan nilai-nilai luhur yang ada di bangsa.

7. Relationship yang Efektif

Mampu menjalin hubungan yang efektif dengan berbagai kalangan, kolega dan juga bawahan melalui motivasi serta nasihat yang diberikan secara

natural dan spontan. Pemimpin visioner memiliki pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi serta makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan berhati-hati dalam mengembangkan semangat tim.

8. Inovatif dan Inisiatif

Pikiran yang kreatif melalui setiap paradigma baru serta inisiatif dalam melakukan aksi sehingga mampu memberikan suntikan motivasi dan inspirasi pada anggota untuk mencontoh aksi pemimpin tersebut.

9. Integritas Tinggi

Dampak dari cirinya yang menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual membuat pemimpin yang visioner mewujudkan rasa integritas pribadi yang memancarkan energi positif bagi para anggotanya.

10. Strategis dan Sistematis

Pemimpin yang visioner mampu mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang “di luar kebiasaan”, mengubah pemikiran konvensional dengan pemikiran yang lebih sistematis

8.6 STRATEGI MENJADI PEMIMPIN VISIONER

Ada banyak strategi baik yang dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin visioner. Berikut adalah beberapa contoh strategi terbaik yang dapat Anda terapkan pada peran Anda:

- 1. Memahami nilai pernyataan misi.** Sebagai pemimpin visioner, Anda mungkin tahu bagaimana memantapkan visi di antara anggota tim. Anda dapat memulai proyek dengan rencana yang terperinci dan matang, termasuk segala sesuatu mulai dari proses hingga analisis staf.
- 2. Carilah peningkatan dalam keterampilan Anda.** Dalam posisi kepemimpinan Anda, Anda dapat secara aktif mencari peluang untuk meningkatkan struktur tim dan membantu meningkatkan keterampilan tim Anda. Sangat membantu untuk terus belajar dan terlibat dalam peluang pendidikan.
- 3. Berbagi visi dengan orang lain.** Anda dapat mengundang orang lain untuk memberikan masukan dan ide mereka, sehingga Anda semua dapat berbagi ide dan memahami apa yang sedang Anda upayakan untuk dicapai. Mendorong partisipasi di antara anggota tim juga dapat membantu mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas mereka.

Untuk bisa menjadi pemimpin visioner Berikut adalah beberapa tips untuk dipraktikkan:

- 1. Tetap tenang dan konsisten.** Saat menghadapi konflik, latih napas dalam-dalam atau menjauhlah sejenak untuk memproses emosi dan mengatur tubuh Anda. Anda mungkin merasa bermanfaat untuk meluangkan waktu untuk memproses masalah karena dapat membantu Anda menghasilkan solusi yang bermanfaat untuk memperbaiki tantangan.

Apa pun yang kamu lakukan saat ini, tetaplah konsisten dalam menjalaninya. Terlebih, jika kamu telah mengeluarkan ide dan berniat untuk mewujudkannya dalam jangka waktu panjang. Otomatis, kamu harus menanamkan rasa konsistensi yang tinggi di dalam diri agar dapat terlaksana dengan lancar.

Ini adalah salah satu cara untuk melatih agar dapat menjadi pemimpin yang visioner.

- 2. Ekspresikan empati.** Empati adalah bagian penting dari kepemimpinan dan vital untuk komunikasi yang baik. Cobalah melihat sesuatu dari sudut pandang yang berbeda, meskipun tidak yakin dengan sudut pandang yang berlawanan, karena hal itu dapat membantu Anda memahami emosi orang lain.

Apa pun gaya kepemimpinan yang kamu pilih, rasa empati menjadi suatu hal penting yang harus ditanamkan dengan baik. Bagaimana cara melatihnya? Cobalah untuk melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda, meskipun kamu tidak menyukainya.

- 3. Latih keterampilan komunikasi yang sangat baik.** Mengajukan pertanyaan klarifikasi dan mendengarkan secara aktif sangat penting ketika berkomunikasi dengan orang lain. Cari sinyal yang dipahami orang lain dan menerima pesan Anda.

Jika kamu memutuskan untuk menerapkan gaya kepemimpinan visioner, otomatis kamu akan sering berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, latih kemampuan komunikasimu dengan baik,

entah itu komunikasi asertif, verbal, ataupun tertulis. Dengan begitu, kamu dapat menyampaikan idemu dengan jelas kepada rekan-rekan kerja.

4. **Bersikaplah tegas.** Jika meminta seseorang untuk percaya pada visi Anda untuk masa depan, ungkapkan kepercayaan diri sambil tetap hormat. Berusahalah untuk mempertahankan nada profesional dan menetapkan pernyataan yang solid.
5. **Uji coba visi.** Dilansir dari Life Coach Spotter, jangan hanya mengumpulkan data dan mengembangkan visi untuk menciptakan sesuatu ide yang menarik. Cobalah untuk menguji visimu dengan berbagi kepada orang lain.

Dari situ, kamu akan mendapatkan feedback dari mereka sehingga bermanfaat untuk dirimu sendiri dalam mengatur rencana, baik itu jangka panjang ataupun jangka pendek

8.7 CONTOH KEPEMIMPINAN VISIONER

Berikut adalah dua contoh kepemimpinan visioner:

Contoh 1: Memotivasi untuk meningkatkan hasil

Mary bekerja untuk sebuah perusahaan periklanan dan mengambil peran kepemimpinan pertamanya. Manajernya menginstruksikan dia untuk memimpin kampanye untuk sebuah firma hukum kecil. Dia memiliki visi untuk meningkatkan kehadiran internet mereka karena sebagian besar iklan mereka ada di papan reklame dan buku telepon.

Untuk mewujudkan visi ini, Mary membuat tim yang berspesialisasi dalam penyalinan internet dan pengoptimalan mesin telusur. Dia mengkomunikasikan visinya kepada tim dan memberi mereka tugas yang terkait dengan tujuan tertentu. Satu anggota tim berfokus pada situs web perusahaan saat ini, tim lain mendesain iklan, dan seterusnya.

Mary memutuskan untuk mengadakan pertemuan harian di mana dia bekerja dengan tim untuk tetap termotivasi. Dalam salah satu pertemuan ini, tim menemukan cara baru untuk menargetkan kata kunci untuk meningkatkan lalu lintas internet. Dengan informasi ini, mereka membangun kampanye internet yang meningkatkan bisnis firma hukum sebesar 16% dalam tiga bulan pertama.

Mary menampilkan karakteristik kepemimpinan visioner dengan menciptakan visi inovatif untuk firma hukum yang menggunakan metode periklanan yang sudah ketinggalan zaman. Dengan memutuskan bahwa perusahaan dapat memperoleh manfaat dari kampanye iklan baru, dia mengizinkan timnya untuk mencari cara untuk meningkatkan lalu lintas internet.

Contoh 2: Memotivasi untuk menginspirasi gairah

Susan dan Chad memiliki visi untuk membuat aplikasi telepon yang membantu mahasiswa menemukan buku teks yang terjangkau secara online dan di toko-toko lokal. Mereka menjelaskan kepada tim mereka apa yang harus dilakukan aplikasi, termasuk membuat filter untuk kategori dan edisi buku.

Karena Susan dan Chad sangat percaya pada aplikasi mereka dan mengkomunikasikan manfaatnya secara efektif, tim merasa termotivasi untuk menemukan cara terbaik untuk membuatnya. Mereka melakukan brainstorming beberapa proses yang dapat mengintegrasikan hasil pencarian online dan tren penjualan dari toko lokal untuk membuat daftar menyeluruh. Aplikasi mereka membantu ribuan siswa menghemat uang untuk buku teks di seluruh negeri.

Susan dan Chad menggunakan kepemimpinan visioner untuk menciptakan kenyataan dari visi mereka. Mereka ingin membuat aplikasi yang tidak ada, tetapi mereka yakin itu bisa menguntungkan target audiens mereka. Untuk memotivasi tim mereka, mereka menanamkan rasa tujuan dan memungkinkan mereka untuk bertukar pikiran tentang ide-ide.

STUDI KASUS

“Sosok Pengubah Wajah Perkeretaapian Indonesia”

Nama Ignasius Jonan lekat dengan perkeretaapian Indonesia.

Selama menjabat Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia (KAI) dari 2009-2014, Jonan berhasil mengubah wajah perkeretaapian di Indonesia dari yang sebelumnya kumuh, semrawut dan tak manusiawi, menjadi bersih, tertib dan terpelihara.

Hal yang cukup mengejutkan dari prestasinya itu adalah Jonan ternyata sama sekali tidak memiliki latar belakang transportasi.

Sebelumnya, ia merupakan direktur di bank swasta dan juga pernah menjabat sebagai pimpinan di BUMN yang bergerak di sektor jasa keuangan.

Kepiawaiannya dalam manajemen di sektor keuangan menarik minat Menteri BUMN (2009) Sofyan Djalil, menggunakan jasa Jonan untuk mengubah layanan transportasi kereta api di Indonesia.

Terkejut, tentu. Sebab, Jonan yang biasanya bekerja di ruangan AC dan selalu berpakaian klimis, mesti berjibaku dengan semrawutnya stasiun.

Ia bahkan hampir mau menyerah setelah tiga bulan menjabat Dirut PT KAI. Namun, dukungan dan motivasi Sofyan Djalil membuat Jonan percaya diri untuk melanjutkan karyanya.

Selepas menjabat Dirut PT KAI, Presiden Joko Widodo yang memenangkan Pilpres 2014 menunjuk Jonan sebagai Menteri Perhubungan.

Meski demikian, beberapa kalangan menyebut prestasinya sebagai Menteri Perhubungan tidak secemerlang ketika Jonan menjadi komando perubahan layanan kereta api Indonesia.

Jonan dianggap belum memenuhi harapan akan pembenahan transportasi laut, udara dan darat selain kereta api.

Pada 2016, Jonan di-reshuffle. Posisinya digantikan oleh Budi Karya Sumadi.

Presiden Jokowi memindahkan Jonan ke posisi Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) hingga berakhirnya periode pertama (2019).

Pada pemerintahan periode kedua, Presiden Jokowi tidak lagi menggunakan jasa Jonan.

Ignasius Jonan merupakan seorang mantan Direktur Utama PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang namanya dikenal oleh banyak orang. Bukan tanpa alasan, dirinya berhasil mengubah wajah KAI.

Berbagai perubahan bahkan tampak langsung hingga sampai saat ini, mulai dari sterilisasi stasiun, penerapan pembelian tiket online, sistem boarding pass, hingga peningkatan kebersihan dan penyediaan AC gerbong kereta di semua kelas penumpang.

Saat bincang-bincangnya bersama Pemimpin Redaksi Kompas.com, Wisnu Nugroho, Jonan menceritakan, kunci utama keberhasilannya sukses menjabat sebagai orang nomor satu di KAI adalah kerja keras.

Menurut dia, ketika memimpin perusahaan dengan model bisnis seperti KAI, kecerdasan saja tidak cukup. Hal tersebut, terefleksikan dengan tidak banyaknya perubahan yang dilakukan oleh para pendahulunya.

Jonan yang memiliki background sebagai seorang bankir mengaku, bos-bos KAI sebelumnya jauh lebih banyak memiliki pemahaman mengenai bisnis perkeretaapian.

“Tapi perubahan di kereta api-nya itu enggak kerasa, sampai pada level masyarakat pengguna, sampai kepada level kultur transportasi publik luar biasa, enggak kerasa,” tuturnya, dikutip dari bincang-bincang bertajuk **BEGINU** di kanal youtube Kompas.com Selasa (17/11/2020).

Berangkat dari situ, Jonan memutuskan untuk bekerja keras demi mengubah wajah KAI. Ketika memimpin perusahaan pelat merah itu, Jonan menerapkan sistem perubahan yang dimulai dari hal termudah terlebih dahulu.

“Apa misalnya? Kita mulai dari bersihkan toilet di stasiun,” katanya.

Keputusannya untuk memulai dari memperbaiki toilet terlebih dahulu pun mendapat pertanyaan dari banyak pihak.

“Loh, saya bilang kalau ngurus toilet di stasiun enggak bisa, saya yakin yang lain enggak bisa,” ujarnya.

Untuk dapat menyukseskan program tersebut, pria kelahiran Singapura 57 tahun lalu itu pun memberikan ancaman kepada seluruh pejabat di KAI, mulai dari kepala stasiun, pimpinan direksi, hingga dirinya sendiri.

“Saya bilang gini, tiga bulan, kalau semua toilet di stasiun enggak bisa beres saya tutup semua. Saya tutup toilet Anda semua. Termasuk ruang kerja saya. Kita pakai toilet umum, enggak mau tahu saya. Beres,” tuturnya.

Dengan adanya perubahan kecil yang disandingkan dengan kegigihan, Jonan yakin perubahan pada akhirnya akan dirasakan oleh perseroan.

“Kita itu kerjakan, betulkan hal kecil seminggu satu saja. Setahun ada 54 (minggu). 5 tahun, paling kurang ada 200 improvement. Masa Kereta Api enggak berubah,” katanya.

Jonan memutuskan untuk melanjutkan mengubah hal paling kecil terlebih dahulu, meski sempat

dipertanyakan oleh Menteri BUMN saat itu, Dahlan Iskan.

Pada 2012, Dahlan sempat bertanya kepada Jonan, kenapa dirinya tidak melakukan perubahan terhadap Kereta Rel Listrik atau KRL yang pada saat itu menjadi gambaran buruk terhadap sistem perkeretaapian nasional.

“Oh iya pak, saya betulkan yang paling mudah dulu, kereta api jarak jauh,” jawab Jonan.

Tidak memakan waktu lama, pada 2013 Jonan mulai menerapkan berbagai perubahan signifikan pada KRL. Mulai dari penghapusan KRL kelas ekonomi tanpa pendingin ruangan (AC) hingga penerapan sistem tapping ticket.

“Saya harus melatih orang yang saya pimpin itu punya confident, apa yang dia kerjakan itu berhasil. Ada success story,” ucapnya.

Dari Artikel di atas, maka perlu dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Apa makna visioner dikaitkan dengan kepemimpinan yang diterapkan Jonan ?
2. Dalam masa kepemimpinannya sebagai Direktur Utama, banyak terobosan dan inovasi yang diterapkan sehingga membuat perusahaan itu menjadi lebih baik. Sebutkan apa saja ?
3. Lakukan analisis dengan menggunakan dimensi kepemimpinan visioner atas kinerja kepemimpinan yang ditampilkan oleh Jonan !

4. Apa saja yang bisa kita teladani dari kepemimpinan Jonan tersebut?

Academia Publication

BAB IX

KEPEMIMPINAN INSPIRATIF

(INSPIRATIONAL LEADERSHIP)

Pemimpin yang Inspiratif menjadi dambaan banyak orang. Itulah pemimpin yang melahirkan energi bagi siapa saja yang mengenalnya. Maka, tak heran jika banyak orang yang mengengangnya.

Itulah pemimpin yang mampu menggerakkan, bahkan bagi orang yang tidak bertemu dengannya. Inspirasinya menggugah dan membuat orang memperbaiki dirinya. Mengengangnya bahkan bisa menghadirkan situasi positif.

Bagaimana seseorang bisa menjadi pemimpin yang inspiratif?

Ternyata kuncinya adalah Basis Diri yang Kuat. Pemimpin yang inspiratif sepanjang sejarah memiliki kesamaan berupa kualitas diri yang luar biasa. Hal tersebut terlihat setidaknya pada integritasnya yang kokoh, ditambah dengan luasnya ilmu dan kecakapan hidup.

Seseorang yang memiliki kualitas diri sangat kuat, dalam diamnya saja akan menginspirasi banyak orang. Tidak hanya mereka yang dipimpinnya. Apalagi

jika orang tersebut memiliki energi cinta, yang menjadi medium mengalirnya inspirasi tersebut ke lebih banyak orang, tetapi juga siapapun, menembus batas ruang dan waktu.

9.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN INSPIRATIF

Kepemimpinan Inspiratif adalah teladan, inspirasi dan panutan kepemimpinan para tokoh. Para tokoh tersebut telah menjadikan karakter dan sosok yang sangat kuat dan dapat menjadi inspirasi dan memotivasi lingkungannya untuk ikut berperan positif dalam segala bidang profesi dan kehidupan masyarakat. Pada umumnya inspirasi yang dapat dijadikan keteladanan adalah sikap tanpa pamrih, kerja keras, cerdas, jujur, santun, kreatif, akuntabel dan transparan adalah keteladanan yang harus dijadikan dasar. Sikap kreatif ditunjukkan dengan usaha pembaharuan dan ide brilian yang diikuti dengan tindakan dan sikap bukan sekedar slogan sehingga menjadi motivasi bagi bawahan.

Dalam inspiring leadership seorang pemimpin sadar bahwa pekerjaan bukan hanya merupakan sarana untuk mencari uang dan sumber penghasilan, lebih dari itu pekerjaan merupakan sarana menciptakan kebahagiaan, sarana mengaktualisasikan diri, karenanya dalam kerja harus menempati posisi yang tepat terbebas dari pengaruh orang lain apalagi bentuknya paksaan.

Selain itu juga dapat memberi orang lain inspirasi untuk memulai suatu perubahan baru ke arah yang lebih baik dari sebelumnya dan juga lebih baik bagi banyak orang.

Pemimpin yang inspiratif adalah pemimpin yang dapat membawa suatu organisasi dan orang-orang yang berada di dalamnya untuk mendapatkan kedudukan yang lebih baik sehingga menjadi bahan perbincangan di dunia bisnis. Hal ini disebabkan karena pemimpin yang inspiratif mampu menggunakan cara yang paling efektif untuk mempersuasi tim-tim yang terdiri dari orang-orang bertalenta, yang merupakan fondasi dari sebuah perusahaan modern. Dengan kemampuannya menginspirasi, pemimpin ini sanggup membagikan pandangan dan visi dari sebuah organisasi.

Pertanyaannya adalah, bagaimana cara seseorang menjadi seorang pemimpin yang inspiratif? Apa saja yang harus dilakukan?

Cara termudah dan tercepat untuk menjawabnya adalah dengan melihat pada nilai-nilai akademik yang menonjol dan pengalaman kerja yang luar biasa yang telah dilakukannya. Pada umumnya, pemimpin yang inspiratif adalah mereka yang mengenyam pendidikan dalam program MBA di sekolah bisnis terkemuka atau lulus dari sekolah teknik. Setelah itu mereka bekerja sebagai pegawai tetap di sebuah organisasi yang bereputasi baik dengan masa jabatan tertentu.

Sedangkan cara tersulit dan terlambat untuk menjawab apa saja yang harus dimiliki pemimpin yang inspiratif adalah bahwa pemimpin yang inspiratif membutuhkan lebih dari sekadar nilai-nilai akademik yang menonjol dan pengalaman teknik.

Seperti yang didiskusikan dalam *The Ten Golden Rules of Leadership* (10 Aturan Emas Kepemimpinan),

kepemimpinan adalah komposisi yang luar biasa dari keterampilan, pengalaman, dan cara pandang yang matang. Dan cara pandang yang matang-lah yang MEMBEDAKAN dan MEMISAHKAN antara:

1. Pemimpin yang inspiratif vs mereka yang hanya "menjalankan" sebuah organisasi
2. Pemimpin yang membantu sebuah organisasi bertumbuh pesat vs pemimpin yang menghancurkan sebuah organisasi.

Cara pandang yang matang adalah BAHAN TERPENTING yang harus dimiliki dalam diri pemimpin yang inspiratif. Ini disebabkan karena dengan memiliki cara pandang yang matang, seorang pemimpin dapat mengembangkan dan mengeluarkan pikirannya untuk menyuarakan visi perusahaan ke orang-orang yang berbeda dan unik dalam organisasinya.

9.2 KARAKTERISTIS KEPEMIMPINAN INSPIRATIF

Seorang pemimpin yang efektif akan memberi gerakan yang nyata hanya ketika orang-orang memilih untuk ikut bergerak ke arah dan tujuan yang sama. Tanpa adanya pemimpin, fragmen pergerakan tidak akan memiliki arah dan tujuan yang jelas. Tugas utama seorang pemimpin adalah menginspirasi orang-orang untuk bekerja sama dalam suatu pelayanan yang lebih tinggi setiap saat.

Untuk memulai berperan sebagai pemimpin dan berhenti menjadi 'bos', pemimpin harus meniru apa yang menjadi kebiasaan seorang pemimpin sejati. Ingat, 'leader'

bukan 'bos'. Memimpin tidak sama artinya dengan memerintah.

Berikut adalah 7 karakteristik seorang pemimpin yang menginspirasi yang wajib diikuti untuk menjadi pemimpin sejati.

1. Mengekspresikan hal-hal positif yang tepat

Seorang pemimpin yang benar-benar inspiratif akan mampu menemukan sisi positif dari semua masalah yang timbul. Mereka akan mengetahui bahwa mengeluh dan menyesali masalah tidak akan memberikan penyelesaian apapun, sehingga mereka akan mencari hal positif dalam menghadapi tantangan dan kegagalan. Tentunya, masalah akan selalu datang dan pemecahan masalah tidak dapat dihindari.

2. Mereka akan selalu berterima kasih kepada tim

Tidak ada yang mampu menyerap komitmen dari sebuah tim selain apa yang mereka rasakan ketika upaya mereka tidak dihargai oleh pimpinan. Seorang pemimpin yang tidak menunjukkan apresiasi kepada karyawannya telah mempertaruhkan perusahaan pada resiko penurunan yang lebih tinggi, output yang lebih rendah dan bahkan melesu. Bahkan satu ungkapan terima kasih akan sangat berpengaruh terhadap progress kinerja karyawan.

3. Memiliki visi masa depan yang jelas

Pemimpin yang hebat mampu mengartikulasikan sebuah visi dengan sangat jelas, seolah-olah visi tersebut akan terjadi esok. Melalui kata-kata,

tindakan, dan keyakinan, seorang pemimpin yang inspiratif mengetahui seperti apa masa depan yang mereka inginkan dan mampu menunjukkan kepada orang lain bagaimana caranya mewujudkannya. Untuk benar-benar menjadi inspiratif, pemimpin harus tahu apa tujuan akhir yang ingin dicapai.

4. Selalu mendengarkan

Mendengar tidak sama dengan menyimak. Pemimpin yang inspiratif benar-benar mendengarkan apa yang dikatakan karyawan dan akan memberikan respon dengan tepat, bukan hanya sepintas lewat. Pemimpin harus berlatih terbuka untuk menerima feedback dari tim dan mendorong mereka untuk bekerja sama.

5. Berkomunikasi dengan baik

Jika komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin tidak dapat dimenegerti oleh karyawannya, pergerakan yang direncanakan harus ditunda. Beberapa pemimpin menganggap menggunakan memo dan pertemuan singkat akan lebih optimal, namun mempersingkat percakapan hanya akan menimbulkan suatu miskomunikasi pada akhirnya. Pemimpin yang mampu menginspirasi pasti tahu kapan harus mengambil waktu yang tepat dan memastikan setiap komunikasi mampu dimengerti semua orang dalam tim.

6. Sangat dipercaya

Ketika seorang pemimpin memprioritaskan kesuksesan dalam visinya, pelanggan dan karyawan

pastinya akan lebih termotivasi dan tertarik untuk bekerja sama. Pemimpin yang menginspirasi orang lain memberikan informasi dengan sebenarnya, berada dalam integritas dengan apa yang mereka janjikan. Ketika karyawan merasa bangga dalam kepemimpinan dan organisasi yang mereka terlibat di dalamnya, mereka akan lebih berperan aktif untuk meningkatkan kinerja.

7. Memiliki Passion yang kuat

Antusiasme untuk menjadi misi organisasi merupakan hal penting untuk menjadi seorang pemimpin yang inspiratif. Pekerjaan menjadi tugas yang tidak bermakna ketika dikerjakan oleh orang yang mudah bosan pada semua hal. Jika seorang pemimpin tidak paham pekerjaan yang mereka lakukan itu untuk tujuan apa, maka para karyawan pun akan melakukan hal serupa. Passion seorang pemimpin akan mengingatkan semua anggota tim yang lain mengapa mereka bekerja.

9.3 KIAT-KIAT MENJADI PEMIMPIN INSPIRATIF

Cara yang dilakukan pemimpin untuk menginspirasi orang lain ada 6 cara dengan melakukan pendekatan :

1. Visionary: pemimpin mampu memberikan pandangan yang jelas kepada rekan kerja atau bawahan kerja tentang masa depan dan mampu menyampaikan dengan benar ke dalam tim.
2. Enhancing: pemimpin mampu meningkatkan atau menciptakan hubungan yang positif dengan sesama

rekan kerja dengan menjadi pendengar yang baik dan berkomunikasi dengan orang-orang secara emosional.

3. Driver: pemimpin mampu memberi arahan kepada rekan kerja tentang tujuan dan fokus yang harus diselesaikan tepat waktu dan pemimpin harus bertanggung jawab atas kinerja pribadi atau kelompok
4. Principled: pemimpin harus memiliki prinsip yang kuat untuk melakukan hal yang benar untuk tim kerja dengan cara yang benar untuk mencapai prinsip.
5. Enthusiast: pemimpin dapat memancarkan dan memberi semangat juga energi tentang organisasi, tujuan dan pekerjaan itu sendiri kepada rekan kerja.
6. Expert: pemimpin dapat memberikan arahan teknis yang kuat yang berasal dari keahlian yang mendalam

9.4 TIPS MENJADI PEMIMPIN INSPIRATIF

Tidak ada cara instan untuk menjadi pemimpin teladan. Ada proses panjang yang harus dilalui hingga kualitas seorang pemimpin terbangun dalam diri seseorang. Meski demikian, ada beberapa hal yang bisa kamu coba untuk membantu membangun kualitas tersebut. Berikut tips menjadi pemimpin teladan yang bisa mulai kamu terapkan.

1. Jadi Role Model

Pemimpin tidak bisa sekedar hanya memberi perintah. Pemimpin teladan juga harus bisa

memberi contoh yang baik kepada orang-orang yang ia pimpin. Perlu diingat, pada dasarnya orang menilai dari apa yang kamu lakukan, bukan dari apa yang kamu katakan. Karena itu, kamu harus bisa mempraktekkan apa yang kamu katakan sebelum bisa memimpin orang lain.

Jadilah role model bagi orang lain. Siapapun orang yang kamu pimpin, berusahalah untuk menjadi role model bagi mereka. Role model harus bisa memberi contoh yang baik. Saat orang melihat kalau kamu benar-benar melakukan apa yang kamu katakan, orang pasti akan menghargai bahkan mau mengikuti.

2. Jadi Pemimpin, Bukan Bos

Ada perbedaan yang sangat besar antara pemimpin dengan bos. Perbedaan tersebut bisa dilihat dari cara berpikir dan pendekatan yang dilakukan. Misalnya jika bos umumnya lebih sering memerintah, pemimpin menggunakan pendekatan dengan cara mengajak.

Jadilah pribadi seperti ini. Pahami bahwa pemimpin tidak sama dengan bos. Karena itu, kamu tidak bisa menggunakan cara-cara ala bos untuk menjadi seorang pemimpin teladan.

3. Proaktif dan Punya Visi

Saat menjadi seorang karyawan, orang umumnya hanya mengerjakan apa yang diperintahkan. Pekerjaan-pekerjaan tersebut datang dari atasan dan harus diselesaikan sesuai dengan perintah. Untuk menjadi seorang pemimpin, kamu tidak bisa menggunakan cara berpikir yang sama. Pemimpin

harus proaktif dan peka pada hal-hal yang perlu dikerjakan.

Sifat proaktif dapat membantu seorang pemimpin terhindar dari krisis. Sebelum krisis benar-benar datang, masalah tersebut bisa diatasi sebelum berubah menjadi lebih serius. Seorang pemimpin juga harus memiliki visi yang jelas. Apa yang ingin dituju, inilah yang menjadi pegangan dalam memimpin sebuah tim. Tanpa visi, tim dan perusahaan hanya akan berjalan tanpa tujuan.

4. Jalin Hubungan Saling Menguntungkan

Seorang pemimpin tidak boleh hanya ingin menang sendiri. Ia harus bisa menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan bawahan. Meski tim digerakkan oleh visi seorang pemimpin, pahami juga kalau setiap individu dalam tim juga memiliki tujuannya sendiri.

Kamu harus bisa membuat bawahan merasa yakin jika apa yang mereka kerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan juga akan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Saat bawahan merasa bahwa hubungan yang terjalin adalah hubungan yang saling menguntungkan, mereka pasti mau berusaha keras untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Mau Mengakui Kesalahan dan Memberikan Apresiasi

Tidak ada yang bisa luput dari kesalahan. Baik disengaja atau tidak, kesalahan pasti pernah

dilakukan. Pemimpin yang baik mau mengakui kesalahan yang mereka buat. Dengan mengakui kesalahan dan berani bertanggung jawab atas kesalahan yang dibuat, hal tersebut bisa menjadi contoh yang baik bagi bawahan.

Selain mau mengakui kesalahan, seorang pemimpin juga harus bisa memberikan apresiasi kepada bawahan. Dengan memberikan apresiasi, bawahan akan merasa lebih dihargai. Semangat bekerja pun jadi lebih tinggi.

Untuk menjadi pemimpin inspiratif, ada proses yang harus dilalui dan beragam hal yang perlu kamu lengkapi dan pahami. Untuk itu, pada dasarnya menjadi pemimpin adalah sebuah proses pembelajaran.

STUDI KASUS

“Bupati Irsyad Yusuf Raih Predikat Pemimpin Inspiratif Perubahan 2022”

Kali ini, orang nomor satu di Kabupaten Pasuruan ini dinobatkan sebagai Indonesia Top Leaders Awards 2022 kategori Pemimpin Inspiratif Perubahan 2022 dari Seven Media Asia yang didukung oleh Asia Global Council.

Dari pantauan di lapangan, penghargaan diserahkan oleh Perwakilan Founder Asia Global Council, Askar kepada Bupati Irsyad Yusuf dalam acara Seven Media Asia Awards 2022 di Hotel Santika Taman Mini Indonesia Indah (TMII) Jakarta, Jumat (24/06/2022) malam.

Ditemui di sela-sela acara, Bupati Irsyad Yusuf mengatakan, seluruh penghargaan yang diterimanya, baik dari Pemerintah Pusat, Provinsi maupun pihak lain bukan diperuntukkan untuknya. Melainkan semua pihak yang sama-sama berkomitmen untuk memajukan Kabupaten Pasuruan mulai dari sisi pemerintahan hingga pelayanan publik yang bersifat sosial kemasyarakatan.

“Alhamdulillah selama dua periode ini sudah nggak terhitung berapa banyak penghargaan yang kami terima. Itu semua bukan kerja keras saya saja, namun semua pihak yang sama-sama berkomitmen untuk memajukan pembangunan di Kabupaten Pasuruan. Karena pembangunan itu bukan hanya fisik tapi non fisik,” katanya.

Menjadi kepala daerah dengan kategori pemimpin inspiratif bukan terletak pada award yang diterima. Bagi Irsyad, pemimpin inspiratif itu lahir dari kebijakan yang dibuat untuk membuat tata kelola pemerintahan semakin baik, teratur, inovatif tapi tidak keluar dari aturan dasar.

Dalam konteks sebagai seorang Bupati, pria yang akrab disapa Gus Irsyad ini menerapkan pola kepemimpinan yang tak arogan. Di hadapan para staf nya, ia hanya mendorong untuk bagaimana meningkatkan kinerjanya melalui inovasi, ide, gagasan yang terus dikembangkan setiap waktu.

Dari gagasan tersebut, barulah Gus Irsyad menjadikannya sebuah kebijakan yang diracik dalam jargon-jargon yang gampang diingat banyak orang. Sebut saja Wak Mukidin yang merupakan singkatan dari Wayahe Kumpul Membangun TPQ dan Madin (Madrasah Diniyah).

Ada juga Kenduren Mas alias kendaraan urun rembug masyarakat yang bisa dimanfaatkan masyarakat tanpa harus datang ke kantor pelayanan. Selanjutnya Pelasan (pelatihan santri), Perwira (perempuan wirausaha) , Adus Kali (menyisir sungai dari hilir ke hulu untuk mencari tahu penyebab banjir).

Kemudian Satrya Emas (pusat dan strategi layanan ekonomi masalah, SDSB (satu desa satu bank sampah) untuk mengurangi timbunan sampah di masyarakat, Yuk Nonggo (berbelanja di toko kelontong tetangga terdekat), Rumahku Surgaku (cara untuk menyelesaikan semua permasalahan keluarga melalui musyawarah), Sakera Jempol (sadari kekerasan perempuan dan anak dengan jempot bola), Kasih Bersanding Mesra (keluarga bersih bersama sadari stunting menuju keluarga sejahtera).

Seluruh jargon tersebut tak hanya sebatas jargon, namun dikawal dengan berbagai program yang langsung terjun dan manfaatnya dirasakan langsung oleh masyarakat.

“Jargon saya buat sendiri untuk memudahkan orang mengingatnya. Bahwa ada banyak layanan dan inovasi yang kita buat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Inilah yang saya dorong ke semua Kepala OPD agar bisa menterjemahkan semuanya dan intinya langsung ke masyarakat. Dari situ,” tandasnya.

Tak selesai sampai di situ, satu hal mendasar yang harus dipahami oleh semua OPD adalah bagaimana membuat seluruh perencanaan hingga evaluasi kegiatan yang sesuai dengan aturan. Tak salah apabila Pemkab Pasuruan selama delapan tahun berturut-turut meraih

predikat Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK RI).

Kata Gus Irsyad, apabila seluruh pengelolaan keuangan dilaksanakan sesuai aturan, maka kerja pun juga aman, nyaman dan tenang.

“Saya selalu sampaikan ke semua staf untuk kita niati kerja sama dengan kita beribadah. Kerja baik dengan aturan yang sudah ditetapkan. Insya Allah kalau seperti itu akan selamat, kita pun juga tenang dan nyaman dalam bekerja. Intinya satu, ya untuk memberikan manfaat kepada masyarakat, titik,” tutupnya.

Seperti diketahui, penghargaan ini diberikan kepada para pemimpin terbaik yang Milik (Swasta), Badan Usaha Daerah, Badan Usaha Milik Negara, Pemimpin Perempuan, Legislatif, Pendidikan, serta meliputi figur: Kepala Daerah (Pemerintahan) Perusahaan pencapaian kinerja dan prestasi ke-Pemimpinan pemberian penghargaan ini, Atas melakukan Perubahan dan serta inovasi baru dalam mewujudkan INDONESIA TANGGUH-INDONESIA TUMBUH. Dengan dorongan dan semangat kepada Pemimpin terbaik di Indonesia. (emil)

Dari Artikel di atas perlu diadakan Analisis sebagai berikut:

1. Alasan pening apa yang menyebabkan Bupati Irsyad Yusuf merahi predikat Pemimpin Inspiratif perubahan 2022 ?
2. Mengapa kepemimpinan Inspiratif selalu dikaikan dengan perubahan ?

Kepemimpinan

3. Kriteria apa saja yang dimiliki Bupati Irsyad Yusuf sehingga layak menjadi pemimpin inspiratif ?
4. Jelaskan Kepemimpinan Inspiratif yang diterapkan oleh Bupati Irsyad Yusuf sehingga sukses dalam memimpin!
5. Sebutkan Teladan yang dapat kita ambil dari Kepemimpinan Inspiratif yang diterapkan oleh Bupati Irsyad Yusuf ?

Academia Publication

BAB X

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*)

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.



Transformasional adalah Dalam sebuah perusahaan pasti ada seorang pemimpin. Biasanya seorang pemimpin tersebut memiliki cara masing-masing, gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satunya.

Pada umumnya, ada dua jenis gaya kepemimpinan, transformasional dan transaksional. Saat ini, gaya kepemimpinan transformasional adalah yang paling banyak dicari. Palsalnya pemimpin tersebut mampu mendorong karyawan dan juga memiliki pandangan yang visioner.

10.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Berikut ini beberapa pengertian kepemimpinan transformasional dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.
2. Menurut Bass (Yukl, 2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

3. Menurut Burns (Safaria, 2004:62), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.
4. Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.
5. Menurut O'Leary (Martha Andy Pradana, 2013:3), Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) adalah gaya kepemimpinan dengan membangun visi bersama untuk menginspirasi pengikut dan memenuhi tantangan yang ditetapkannya. Pemimpin menumbuhkan kesetiaan dan kepercayaan diri di antara pengikut. Mereka memotivasi bawahan untuk melakukan dengan lebih baik.

Kepemimpinan transformasional adalah konsep yang menggambarkan bagaimana beberapa individu dapat memiliki dampak tertentu, sehingga mereka mampu mengubah organisasi dan memengaruhi budaya

organisasi. Gaya kepemimpinan ini dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka yang mengikutinya. Umumnya para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional merupakan orang yang energik, antusias, dan bersemangat. Para pemimpin tidak hanya peduli dan terlibat dalam proses; mereka juga berfokus untuk membantu anggota kelompok untuk berhasil.

10.2 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Beberapa ciri khas pemimpin transformasional membedakan mereka dari gaya kepemimpinan lainnya. Seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang:

- Mendorong motivasi dan perkembangan positif pengikut
- Menumbuhkan lingkungan kerja yang etis dengan nilai, prioritas, dan standar yang jelas.
- Mencontohkan standar moral dalam organisasi dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama
- Membangun budaya perusahaan untuk bekerja demi kebaikan bersama alih-alih mementingkan diri sendiri
- Menekankan pada keaslian, kerja sama, dan komunikasi terbuka
- Memberikan pelatihan dan bimbingan kepada bawahan

- Memberi anggota peluang untuk untuk membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:91), ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

1. Idealized Influence (pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan

untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

Menurut Luthans (Safaria, 2004:63), pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

1. Pemimpin mengidentifikasikan dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
2. Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
3. Pemimpin percaya pada orang-orang.
4. Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
5. Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelongs learners).
6. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.

7. Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

10.3 PRINSIP-PRINSIP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional, yaitu (Erik Rees, 2001):

1. **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab *Kemana kita akan melangkah?* menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. **Motivasi**, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan atau pun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, atau pun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. **Mobilitasi**, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
5. **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
6. **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu (Dubrin, 2005:143-145):

1. Mengubah kultur organisasi. Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.
2. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan. Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.
3. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri. Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.
4. Membantu orang mencari pemenuhan diri. Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

5. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen. Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.
6. Mengejar kejayaan. Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

10.4 DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Pemimpin transformasional membawa harapan positif bagi pengikut. Mereka memberdayakan bawahan untuk dapat melakukan yang terbaik. Empat aspek membuat kepemimpinan transformasional semakin penting di dalam sebuah organisasi.

1. Menjadi panutan ideal

Pemimpin menjadi model peran yang ideal bagi pengikut. Mereka menunjukkan kualitas kepemimpinan yang mumpuni, baik secara intelektual maupun emosional. Pengikut melihat pemimpin sebagai model untuk ditiru dan menaruh kepercayaan tinggi kepada mereka.

Pemimpin bertanggung jawab penuh. Mereka membuat pengorbanan pribadi, menunjukkan tekad dalam menghadapi tantangan, dan tidak berpuas dengan kesuksesan-kesuksesan kecil jangka pendek.

2. Memotivasi dan menginspirasi

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Mereka mengembangkan visi bersama dan menggunakannya untuk memberdayakan bawahan. Mereka menunjukkan bagaimana mencapainya dan apa yang harus dilakukan. Selain itu, mereka mendorong bawahan untuk berkembang dengan memberikan saran atau jalan keluar.

Seorang pemimpin transformasional berhasil menginspirasi para pengikut dengan mudah dan dengan jelas. Mereka meyakinkan para pengikut dengan kata-kata yang sederhana dan mudah dipahami.

Singkat cerita, visi bersama mengelilingi motivasi dan inspirasi. Pemimpin menciptakan optimisme dan kejelasan di antara pengikut sehingga mereka rela berkorban untuk mewujudkannya.

3. Memperhatikan pengikut

Pemimpin transformasional menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kebutuhan dan perasaan pengikut. Mereka membantu bawahan mengaktualisasikan diri. Perhatian semacam itu menumbuhkan kepercayaan yang tinggi di dalam organisasi.

Ketika bawahan mengalami kesulitan, pemimpin memberi solusi. Mereka juga mengarahkan pengikut untuk mengambil pelatihan atau program pendidikan untuk meningkatkan kualitas.

Selain itu, pemimpin juga menghormati dan menghargai kontribusi dari masing-masing anggota.

4. Stimulasi Intelektual

Pemimpin menantang pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka mendorong staf untuk menantang status quo. Mereka mendorong pertukaran ide dan opini secara bebas.

Kesalahpahaman yang umum adalah bahwa pemimpin transformasional lunak. Kenyataannya, mereka terus-menerus menantang pengikut untuk tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Mengapa Perusahaan Anda membutuhkan Gaya Kepemimpinan Transformasional?

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan modern yang cocok dengan perkembangan zaman saat ini. Berikut beberapa alasan mengapa perusahaan Anda membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional:

1. Bisa Memotivasi Karyawan

Seorang dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah role model atau teladan bagi para karyawannya. Hal ini tentu akan membuat karyawan merasa termotivasi dan berkembang sesuai dengan panutannya. Sehingga bisa meningkatkan produktivitas karyawan dan memajukan perusahaan disaat yang bersamaan.

2. Tidak Ada Gap dengan Atasan

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menyukai keakraban dan deep connection. Sehingga karyawan akan merasa tidak ada gap dengan atasan. Hal ini tentunya akan membuat komunikasi terjalin dengan baik dan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

3. Banyaknya Inovasi Baru Bermunculan

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah orang yang tidak kaku dan selalu ingin melakukan inovasi. Pemimpin tersebut tidak takut untuk mengutarakan pendapatnya yang dirasa bisa membantu untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

STUDI KASUS

Satya Nadella, Bos Microsoft yang Raih Titel "CEO Paling Diremehkan"

Jakarta, FORTUNE – Satya Nadella, Chief Executive Officer (CEO) Microsoft, luar biasa sukses selama memimpin perusahaannya. Alhasil, pria tersebut layak mendapatkan lebih banyak pujian ketimbang yang dia raih saat ini.

Tahun ini, Nadella kembali terpilih sebagai CEO paling diremehkan (the most underrated CEO) menurut jajak pendapat World's Most Admired Companies yang digelar Fortune. Nadella telah menguasai "titel" tersebut

sejak 2017, atau enam kali berturut-turut, demikian Fortune.com, pada Senin (7/2).

Nadella merintis karir di Microsoft pada 1992 ketika dia baru berusia 25. Pada 1999, ia menjadi presiden Microsoft Central, layanan web untuk bisnis kecil, dan pada 2014 menjabat sebagai CEO ketiga Microsoft.

Pria kelahiran India tersebut merupakan lulusan Manipal Institute of Technology, dan berhasil melanjutkan pendidikannya hingga meraih master dalam ilmu komputer dari University of Wisconsin-Milwaukee. Bahkan, Nadella juga meraih gelar Master of Business Administration dari University of Chicago Booth School of Business.

Di luar bisnis, Nadella juga percaya pada kegiatan sosial. Tahun lalu, keluarganya berkomitmen \$15 juta atau sekitar Rp214,5 miliar kepada Rumah Sakit Anak Seattle dalam ikhtiar mempromosikan kemajuan dalam penelitian, perawatan kesehatan mental remaja, dan kesetaraan akses perawatan kesehatan.

Menolak “status quo” dan mengubah budaya Microsoft

Ketika Nadella menjadi CEO, dia meminta para eksekutif Microsoft untuk membaca Nonviolent Communication oleh Marshall Rosenberg. Buku tersebut melarang praktik feedback konvensional seperti kritik dan penilaian, dan justru memberikan instruksi tentang bagaimana memberikan dorongan semangat.

Pria yang kini berusia 54 itu dipandang karena

sikapnya yang tenang dan fokus pada feedback positif untuk memperkuat kebiasaan baik dan memotivasi timnya. Dia telah berusaha untuk menciptakan lingkungan nyaman, dan menjelaskan bahwa perilaku agresif tidak akan ditoleransi.

Tak hanya itu, meski Microsoft sebelumnya beroperasi dengan pandangan dunia yang “tahu segalanya”, Nadella menolaknya, dan mempromosikan budaya “pelajari segalanya”.

Demi mewujudkan inisiatif tersebut, ia mengimplementasikan sebuah praktik ketika para peneliti Microsoft membicarakan inovasi mereka. Tujuannya: agar para pemimpin mengetahui kemajuan perusahaan dan mengingatkan mereka untuk berpikir secara futuristik.

Dalam penampilan publik pertamanya sebagai CEO, Nadella mengatakan Microsoft akan sangat fokus pada komputasi seluler dan cloud (mobile and cloud computing) – area bisnis yang perusahaan telah tertinggal. Namun, di balik layar, dia meminta para eksekutif untuk mengesampingkan ego mereka dan berkolaborasi dengan perusahaan teknologi besar lainnya.

Nadella membuat Microsoft kembali cemerlang

Nadella turut menyaksikan bagaimana Microsoft, yang sempat berjaya pada 1990-an, harus menghadapi persaingan ketat dalam industri teknologi. Salah satu tindakan pertamanya adalah merilis Office Productivity untuk iPhone – berkolaborasi dengan pesaing beratnya Apple yang tak pernah terjadi di kepemimpinan

sebelumnya. Microsoft pun memperluas layanannya ke sistem operasi lain seperti Linux dan Google.

Nadella juga menempatkan Azure, platform komputasi awan Microsoft, sebagai pusat bisnis, dan sekaligus mengembalikan gelar inovator ke perusahaan. Di sisi lain, dia juga menyadari bahwa upaya ponsel pintar perseroan adalah sia-sia dan karena itu mencabut akuisisi Nokia.

Nadella memimpin perusahaan ke arah baru dengan sejumlah aksi korporasi jumbo. Dia turut mengawasi pembelian LinkedIn pada 2016 sebesar US\$26 miliar (Rp317,8 triliun), dan dua tahun berikutnya mengambil GitHub US\$7,5 miliar (Rp107,25 triliun) untuk menunjukkan komitmen dalam berbagi perangkat lunak sumber terbuka.

Tahun lalu, Microsoft juga menyelesaikan akuisisi ZeniMax, perusahaan induk Bethesda yang merupakan penerbit gim, untuk mempengaruhi orang agar bermain gim di Xbox dan personal computer. Terhangat, Microsoft juga menyampaikan rencananya mencaplok Activision Blizzard seharga US\$68,7 miliar (Rp982,41 triliun). Aksi tersebut akan menjadi penting bagi perusahaan gim terbesar ketiga dan menjadi pijakan akan pengembangan metaverse.

Nadella juga menyaksikan peningkatan kapitalisasi pasar perseroan dari hanya US\$300 miliar menjadi lebih dari US\$2 triliun (Rp28.600 triliun). Saat ini, saham Microsoft juga diperdagangkan lebih tinggi dari pesaingnya, seperti Google Alphabet, Apple, dan Meta.

Kelak, dalam pandangan Satya, Microsoft akan terus berinvestasi dalam konten, komunitas, dan cloud berkelas dunia. Menurutnya, data dan kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) akan menjembatani dunia digital dan fisik.

Berdasarkan cerita di atas maka lakukan analisis sebagai berikut

1. Alasan penting apa yang menyebabkan Nadella menolak
2. Mengapa kepemimpinan transformasi selalu dikaitkan dengan perubahan? Hubungkan alasan Nadella?
3. Kriteria-kriteria apa saja yang dimiliki oleh Nadella?
4. Sebutkan Pelajaran apa saja yang dapat kita teladani dari kepemimpinan Nadella ?

BAB XI

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

(TRANSACTIONAL LEADERSHIP)

Pemimpin transaksional bekerja di dalam system yang telah tersedia dan melakukan negosiasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka cenderung berpikir inside the box ketika memecahkan suatu masalah.



11.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran. Istilah transactional berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang mempertemukan keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi, suatu transaction atau exchange process antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima reward dari job performance dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas.

Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan

Dari pengertian tersebut secara sederhana Kepemimpinan Transaksional dapat diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Menurut Yulk, (2001:304) kepemimpinan transaksional merupakan suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin memberikan imbalan sebagai imbal balik dari upaya yang dilakukan pengikut untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan atau yang dispakati oleh pemimpinnya. Kudisch, dkk dalam (Heru: 2004) mengemukakan kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai :

1. Mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya.
2. Intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan.
3. Reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan. Pada dasarnya kepemimpinan transaksional mirip dengan path-goal theory dan mencakup semua pendekatan situasional yang lebih menekankan pada pendekatan rasional.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya manajerial yang mempromosikan kepatuhan dan pencapaian tujuan melalui pengawasan, organisasi dan sistem penghargaan dan hukuman. Pendekatan yang berorientasi pada hasil untuk manajemen ini bekerja dengan baik dengan karyawan yang memiliki motivasi diri dan menyingkirkan mereka yang tidak berkomitmen pada tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan ini adalah model yang dapat mencapai tujuan dengan kelompok individu yang tepat. Namun, kepemimpinan transaksional tidak fokus pada perubahan atau peningkatan organisasi

secara keseluruhan. Sebaliknya, ini bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang sambil mempertahankan rutinitas, kesesuaian, dan status quo di dalam perusahaan. Penghargaan atau hukuman karenanya disebut sebagai “transaksi.”

Dengan memahami jenis kepemimpinan ini, Anda dapat membuat sistem berbasis tujuan jika Anda seorang manajer atau memilih apakah Anda ingin menjadi bagian dari perusahaan berdasarkan kepemimpinan transaksional jika Anda seorang karyawan baru. Sistem ini tidak untuk semua orang, tetapi jika Anda termotivasi, Anda dapat melihat hasil yang sangat baik secara pribadi dan di seluruh perusahaan.

11.2 PRINSIP KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Prinsip dasar teori kepemimpinan transaksional adalah:

1. Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial (jabatan dan tugas) antara pemimpin dan para pengikutnya. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenaiklasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.
2. Pertukaran tersebut meliputi pemimpin, pengikut serta situasi ketika terjadi pertukaran. Kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaranyang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuaidengan kontrak yang telah mereka setuju bersama.

3. Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya.
4. Pengurangan ketidakpastian merupakan keuntungan penting yang disediakan oleh pemimpin. Pemimpin membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih dari karyawan, serta mengurangi biaya produksi. Keuntungan dari pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan sosial. Pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan bertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. Dalam implementasinya, untuk menjadi pimpinan yang memiliki prinsip tidaklah mudah, karena dihadapkan pada banyak kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. Latihan dan pengalaman penting untuk mendapatkan pandangan dan pengetahuan yang baru yang dapat digunakan

sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Ukuran seorang pimpinan yang memegang prinsip yang teguh mengindikasikan seorang pimpinan yang sukses. Pimpinan yang sukses dengan sungguh menginspirasi bawahannya dengan visi yang jelas dan membantu mereka mengatasi masalah mereka demi perubahan tujuan. Untuk lebih memahami kepemimpinan transaksional,

11.3 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Pemimpin transaksional bekerja dengan bawahan dan manajer lain untuk mencapai hasil, tetapi mereka bukan tipe orang yang melihat sesuatu dari perspektif luar untuk memfasilitasi perubahan. Karyawan mungkin melihat orang-orang ini sebagai orang yang keras tetapi adil. Tidak semua kualitas seorang pemimpin transaksional mungkin tampak diinginkan, tetapi mereka dapat bekerja dalam suasana yang tepat. Berikut adalah beberapa ciri-ciri kepemimpinan transaksional:

1. Hirarki

Struktur dan budaya perusahaan menempati urutan teratas dalam daftar penting dalam kepemimpinan transaksional. Semuanya berjalan melalui saluran dan proses yang tepat. Misalnya, jika Anda memiliki ide untuk meningkatkan penjualan, Anda mungkin diminta untuk memberi tahu manajer Anda yang kemudian melaporkannya ke manajemen tingkat atas. Melewati proses ini sering dianggap sebagai pembangkangan.

2. Micromanaging

Dalam kepemimpinan transaksional, operasi bisnis sehari-hari bersifat kaku. Semua keputusan bersifat final dari manajer transaksional, tetapi tanggung jawab pencapaian tujuan juga berada di pundak mereka. Akibatnya, pemimpin transaksional cenderung mengatur karyawan secara mikro untuk memastikan semuanya berjalan seperti jarum jam.

3. Laissez-faire

Kepemimpinan transaksional tidak bertujuan untuk mengubah salah satu proses perusahaan. Mereka ingin semuanya tetap persis seperti dalam bisnis, yang mungkin tampak pasif atau laissez-faire.

4. Praktis

Kepraktisan dan pragmatisme adalah dua pokok dari gaya kepemimpinan ini. Mereka akan membuat keputusan berkepal dingin berdasarkan kendala dan informasi yang tersedia. Ini jarang mengarah pada pemikiran di luar kotak.

5. Motivasi oleh kepentingan pribadi

Baik karyawan dan pemimpin transaksional memiliki sesuatu untuk diperoleh dengan mencapai kuota mereka atau mencapai tujuan pribadi, kerja tim sering kurang dihargai atau tidak ada sama sekali. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional bertujuan untuk menemukan karyawan terbaik untuk mencapai tujuan mereka dan naik ke manajemen atas.

6. Reaksioner

Karena pentingnya status quo dalam bisnis, pemimpin transaksional jarang proaktif. Sebaliknya, mereka adalah reaksioner, hanya membuat perubahan di dalam departemen atau organisasi ketika tangan mereka dipaksa.

Ingat, terserah Anda untuk meneliti gaya manajerial perusahaan tertentu. Mengajukan pertanyaan selama wawancara dan melakukan penelitian tentang perusahaan adalah dua cara terbaik untuk mengetahui gaya manajerial dan kualitas kepemimpinan dalam organisasi.

11.4 KEUNTUNGAN DAN KEKURANGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

A. Keuntungan dari Kepemimpinan Transaksional

Meskipun struktur kepemimpinan transaksional yang kaku mungkin tampak tidak menarik bagi sebagian orang, ia memiliki beberapa keunggulan dibandingkan jenis gaya manajerial lainnya. Berikut adalah beberapa keuntungan utama dari kepemimpinan transaksional di tempat kerja.

1. Pencapaian tujuan

Kepemimpinan transaksional memfasilitasi pencapaian tujuan. Paling sering, perusahaan dengan kepemimpinan transaksional memiliki tujuan jangka pendek, yang seringkali lebih layak dan realistis daripada tujuan jangka panjang

2. Motivasi

Meskipun tujuan jangka pendek yang ditetapkan oleh para pemimpin transaksional seringkali menantang, hal ini mendorong motivasi dan produktivitas. Di sinilah sistem penghargaan dan hukuman ikut bermain. Dengan mencapai tujuan, karyawan menerima kompensasi moneter, yang lebih menarik bagi individu yang memiliki motivasi diri.

3. Struktur dan peran yang didefinisikan dengan jelas

Dalam organisasi dengan jenis kepemimpinan ini, setiap aspek departemen didefinisikan dengan jelas dari atas ke bawah. Sebagai karyawan, Anda tahu peran spesifik Anda dan apa yang diharapkan dari Anda setiap saat. Ini menghilangkan ambiguitas posisi serupa di dalam perusahaan, sekaligus menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih pekerjaan antar rekan kerja.

4. Efektivitas

Di perusahaan yang sudah mapan, mereka yang memiliki prosedur tetap, atau organisasi dengan tenaga kerja muda atau tidak berpengalaman, kepemimpinan transaksional sangat efektif. Peran dan struktur yang didefinisikan dengan jelas berperan dalam keefektifan ini, karena tidak perlu bermain-main dengan prosedur yang ada. Selain itu, pendekatan langsung ini dapat mengidentifikasi area masalah atau karyawan yang buruk dalam sistem dengan ketepatan biaya yang efektif.

5. Tingkat pengukur kesuksesan

Di beberapa perusahaan, kesuksesan tidak mudah didefinisikan. Kepemimpinan transaksional menetapkan tujuan dan pedoman yang sederhana dan jelas. Untuk efek ini, baik karyawan mencapai tujuan yang ditetapkan untuk mereka atau tidak. Tingkat pengukur kesuksesan ini dapat membantu perusahaan menyempurnakan prosesnya atau meningkatkan penghargaan dan hukuman bagi karyawan.

Jika Anda pernah menjadi karyawan di sebuah organisasi tanpa kepemimpinan transaksional, Anda mungkin menemukan bahwa tujuan dan penghargaan yang jelas tidak melekat di setiap perusahaan. Jenis kepemimpinan ini mungkin tampak lebih menarik bagi Anda jika Anda pernah bekerja untuk sebuah perusahaan tanpa arah yang jelas atau kepemimpinan yang kuat.

B. Kekurangan dari Kepemimpinan Transaksional

Seperti sistem manajemen lainnya, kepemimpinan transaksional juga memiliki kekurangan. Meskipun kerugian ini mungkin tidak muncul di semua bisnis yang menerapkan kepemimpinan transaksional, hal itu penting untuk diketahui oleh karyawan dan manajer.

1. Fokus pada tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek selalu baik untuk dimiliki dalam bisnis apa pun, tetapi harus diimbangi dengan tujuan jangka panjang. Tanpa tujuan jangka panjang

atau alat seperti tujuan dan hasil utama, perusahaan dapat berjuang ketika menghadapi kesulitan. Penekanan hanya pada tujuan jangka pendek juga dapat mengakibatkan kurangnya persiapan atau visi untuk masa depan, terutama dalam perubahan permintaan pasar atau preferensi konsumen.

2. Membatasi inovasi dan kreativitas

Struktur kepemimpinan yang kaku memberi karyawan peran khusus. Sebagai seorang karyawan, Anda diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan dan sedikit lainnya. Jarang seorang manajer meminta pendapat atau masukan Anda tentang cara meningkatkan prosedur dan proses bisnis. Ide ini berkaitan dengan seluruh perusahaan. Akibatnya, bisnis yang mempraktikkan kepemimpinan transaksional sering tertinggal dalam inovasi dan kreativitas.

3. Ketidakefektifan sistem penghargaan

Sementara karyawan tertentu berkembang dalam model kepemimpinan transaksional, yang lain terkena dampak negatif. Karyawan mungkin menderita karena semangat kerja yang rendah dan atau hanya berkinerja cukup untuk tidak dihukum atau dipecat. Ketidakefektifan ini dapat memanifestasikan dirinya dalam pertumbuhan perusahaan, karena mungkin hanya memenuhi tetapi tidak melebihi harapannya.

4. Kesalahan yang mahal

Kepemimpinan transaksional memiliki gaya kepemimpinan *laissez-faire*, sehingga pemimpin

transaksional tidak sering memberikan umpan balik kepada karyawan kecuali mereka gagal memenuhi harapan atau kuota mereka. Sayangnya, seorang karyawan mungkin telah melakukan pekerjaan mereka secara tidak benar selama berminggu-minggu, berbulan-bulan atau seperempat tanpa pengawasan yang tepat. Memperbaiki kesalahan ini seringkali terbukti mahal bagi organisasi.

5. Kekacauan di antara bawahan

Kepemimpinan transaksional sering kali dapat membuat bawahan saling bertentangan. Alih-alih bekerja sebagai tim, individu dapat mencuri prospek atau penjualan dari karyawan lain untuk memenuhi kuota mereka, menciptakan kekacauan di seluruh kantor.

6. Ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin

Bahkan jika pemimpin transaksional memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam industri, ketergantungan yang berlebihan pada mereka dapat menyebabkan masalah. Pada titik tertentu, beberapa manajer ini mungkin mulai hanya mendengarkan suara mereka sendiri, hanya karena mereka tidak harus menjawab kepada bawahan mereka. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya motivasi dalam diri manajer itu sendiri atau sikap merendahkan terhadap karyawan.

Sebagai seorang karyawan, kelemahan kepemimpinan transaksional ini mungkin membuat Anda kecewa. Namun, manajer dalam organisasi kepemimpinan transaksional mungkin menemukan

bahwa keuntungannya masih lebih besar daripada kerugiannya.

STUDI KASUS

Kepemimpinan Hary Tanoe Sudibyo

Pengusaha kelahiran Surabaya, 26 September 1965 ini duduk sebagai Ketua Dewan Pakar Partai Nasdem. Keterlibatan Hary Tanoe sendiri didalam partai Nasdem secara nyata pada tanggal 26 Juli 2011 saat deklarasi partai tersebut di Mercure Hotel, Ancol. Namun sepertinya kepemimpinan Hary Tanoe di Partai Nasdem lebih bercorak transaksional. J.M Burns mengatakan bahwa salah satu gaya kepemimpinan transaksional adalah Kepemimpinan Partai. Pertama, Hary Tanoe adalah Ketua Dewan Pakar Partai Nasdem. Meskipun tidak menjadi Ketua Umum Partai Nasdem, Hary Tanoe dapat memberikan pengaruhnya lewat tugasnya sebagai Ketua Dewan Pakar Partai Nasional Demokrat.

Kedua, bisa dilihat dari Kepemimpinan Hary Tanoe di Partai Nasdem pun transaksional. Sebagai media owner Hary Tanoe, memanfaatkan seluruh media dan karyawannya untuk membantu Partai Nasdem.

Sebagai pendiri MNC Group, beliau berhasil membuat MCOM dan MNC menjadi perusahaan media terdepan di Indonesia, beliau juga secara langsung mengembangkan dan mengawasi strategi perusahaan holding dan semua anak perusahaan. Beliau memegang gelar Bachelor of Commerce (Honours) dari Carleton

University, Kanada (1988) dan Master of Business Administration dari Ottawa University, Kanada (1989). Selain aktif menjadi pembicara di berbagai acara media di tingkat nasional dan internasional, beliau mengajar di program pasca sarjana di beberapa universitas di bidang corporate finance, investasi dan strategi manajemen.

Menggambarkan kebutuhan antara Hary Tanoe dengan Partai Nasdem. Partai Nasdem membutuhkan anggota untuk mendukungnya sedangkan Hary Tanoe membutuhkan pekerja untuk perusahaannya. Dengan begitu anggota Partai Nasdem memiliki kesempatan yang lebih besar untuk bekerja diperusahaan yang ditangani oleh Hary Tanoe dibandingkan dengan orang yang tidak menjadi anggota Partai Nasdem. Ini menandakan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan menjadi prioritas nomor dua.

Selain itu hubungan Hary Tanoe dan Partai Nasdem juga dapat dilihat bargaining politik yang dilakukannya dengan cara melakukan pertukaran antara kepentingan bisnis dan kepentingan politik. Sebagai pengusaha media tentunya Hary Tanoe mempunyai kepentingan bisnis yaitu untuk mempertahankan, mengamankan dan melebarkan usaha mediana. Sementara Partai Nasdem mempunyai kepentingan politik untuk menjadi partai pemenang pemilu 2014. Kepentingan Partai Nasdem seperti yang disampaikan oleh Armyn Gultom,

“Menang kita, kita pasti menang. Jangka pendeknya kan lolos verifikasi KPU, jangka panjangnya menang pemilu 2014. Kalo sudah menang pemilu baru bisa melakukan perubahan”

Kepentingan bisnis Hary Tanoe juga terlihat dari kekhawatirannya terhadap capres pemilu 2014. Ini menegaskan bahwa kepentingan Hary Tanoe adalah untuk kepentingan bisnisnya semata. Keadaan bisnisnya yang telah “nyaman” ini, jangan sampai diganggu oleh para pesaingnya. Ini tentunya terkait dengan pencalonan presiden 2014. Hary Tanoe mengharapkan agar yang menjadi presiden di 2014, bersifat adil dalam membuat peraturan bisnis atau persaingan usaha. Ini menyebabkan Partai Nasdem menjadi sangat penting. Pemilu presiden 2014, hanya di ikuti oleh calon presiden dan wakil presiden yang diusulkan oleh partai politik. Sepertinya yang tertera pada UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945 pasal 6A ayat 2 yang berbunyi “Pasangan Calon Presiden dan Wakil Presiden diusulkan oleh partai politik atau gabungan partai politik peserta pemilihan umum sebelum pelaksanaan pemilu”.

Dugaan motif ini muncul setelah adanya data LSI tentang mencari calon presiden 2014. Mega Wati mungkin mengungguli calon lain seperti Prabowo dan Aburizal jika diadakan pemilihan presiden yaitu Februari 2012 serakang. Lalu melenggang ke putaran kedua bersama Prabowo. Namun bisa saja pada putaran kedua ini Prabowo berkemungkinan memenangkannya. Sayangnya pemilihan umum presiden masih dua tahun lagi. Trend pemilih yang memilih Prabowo dan Aburizal pun mulai meningkat.

Keberadaan Hary Tanoe sebagai Ketua Dewan Pakar Partai Nasdem tentunya sangat menguntungkan partai tersebut. Pertama, dampak kepemimpinan Hary

Tanoe tentunya menjadi salah sumber pendanaan partai. Sumber pendanaan yang diberikan tidaklah selalu berupa uang, lewat perusahaan media yang dipimpinnya. Dengan cara mengiklankan iklan politik Partai Nasdem. Bagaimana bisa partai baru mampu mendanai iklan partai politik yang hampir mencapai 200 slot per hari? Biaya pembuatan/produksi iklan politik tidaklah murah itu belum lagi harga pemasangan iklan partai politik pada jam-jam tertentu dengan harga yang berbeda-beda pula. Kehadiran Hary Tanoe sebagai Ketua Dewan Pakar Partai Nasdem tentunya sangat membantu partai tersebut dalam hal pengenalan dan promosi partai tersebut terhadap masyarakat.

Berdasarkan informasi di atas perlu di lakukan analisi sebagai berikut:

1. Mengapa Hary Tanoe layak dikatakan sebagai pemimpin transaksional ? Jelaskan?
2. Uraikan Cara Hary Tanoe menerapkan Kepemimpinan Transaksional informasi di atas! Apa keunikan kepemimpinan yang diterapkannya?
3. Apa makna penting dari Kepemimpinan Transaksional dr berita di atas ?
4. Sebutkan pelajaran yang nbisa kita teladani dari kepemimpinan Hary Tanoe?

BAB XII

KEPEMIMPINAN BERORIENTASI KUALITAS (*QUALITY ORIENTATION LEADERSHIP*)

Keberhasilan organisasi mengimplementasikan kualitas sebagai bagian dari kehidupan seluruh karyawan tergantung dari peran yang dijalankan pemimpin organisasi tersebut. Pemimpin harus mampu memberikan arahan dan merumuskan tujuan organisasi. Pemimpin adalah orang yang merealisasikan alasan mengapa organisasi harus beroperasi. Pemimpin menyusun tujuan dan sasaran berdasarkan visi organisasi.



12.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN DALAM KUALITAS

Quality orientation atau orientasi kualitas adalah suatu ketertarikan atau simpati seseorang untuk melihat rincian dan tingkatan mereka terhadap suatu standar yang telah ditetapkan oleh seseorang atau suatu instansi serta mengidentifikasi sumber kesalahan.

Orientasi kualitas adalah membangun yang menggambarkan komitmen filosofis organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan fokus kualitas. Pada orientasi kualitas ini seseorang harus kompeten mempromosikan efektivitas suatu organisasi serta mengantisipasi dan mengatasi permasalahan. Dimana juga harus konsisten dalam memantau kualitas produk dan layanan dan proses yang digunakan untuk menghasilkan suatu hal.

Karena kepuasan pelanggan adalah tujuan perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada kualitas, maka sebuah perusahaan atau organisasi harus dapat meningkatkan kinerja karyawan tanpa perlu mengeluarkan biaya yang lebih banyak. Selain fokus pada pelanggan dan peduli pada proses, kualitas sangat ditentukan oleh kepemimpinan, sehingga pemimpin menjadi satu prinsip yang dilakukan oleh organisasi jika organisasi menghendaki terwujudnya kualitas. Kepemimpinan ibarat sebuah kunci untuk membuka pintu. Walaupun kecil, tetapi mampu membuka pintu sebarangpun besarnya. Demikian juga pemimpin, walaupun berjumlah beberapa orang dalam organisasi, tetapi menjadi penentu di hampir keseluruhan organisasi.

Para pemimpin menjadi penentu untuk melakukan berbagai perubahan di dalam organisasi, termasuk peningkatan kualitas. Hal tersebut dikarenakan para pemimpin memiliki wewenang yang melampaui semua orang yang dipimpinnya.

Wewenang yang paling penting dalam organisasi yang dimiliki pemimpin adalah wewenang yang terkait dengan wewenang untuk mengatur dan mendesain organisasi, dan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi. Peningkatan kualitas selalu diikuti oleh perubahan, dan perubahan memiliki kemungkinan terbesar bersentuhan dengan banyak orang di organisasi. Mengatur dan mendesain organisasi ada kemungkinan akan melakukan berbagai perubahan di dalam organisasi yang disesuaikan dengan perkembangan-perkembangan faktor eksternal dan internal organisasi sehingga kemudian organisasi menjadi lebih baik. Dalam proses perubahan tersebut pasti akan mengalami berbagai hambatan yang akan “melawan” proses perbaikan tersebut.

Dalam upaya mendorong perubahan tersebut itulah pemimpin dapat menggunakan berbagai wewenang yang dimilikinya untuk memberikan daya dorong yang lebih kuat terhadap daya tolak yang dilakukan oleh kondisi yang melakukan perlawanan untuk perubahan tersebut. Upaya yang paling penting dari memperkuat daya dorong untuk melakukan perubahan adalah dengan melakukan upaya persuasi kepada seluruh komponen organisasi. Proses persuasi tersebut diarahkan untuk memberikan atau menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan yang direncanakan oleh pemimpin. Kemungkinan untuk

dapat melakukan persuasi dengan baik ini, pemimpin akan memerlukan penggunaan sumber daya yang besar. Apakah itu terkait dengan manusia, uang, sarana prasarana, atau teknologi. Jika kemampuan untuk memahami seluruh komponen organisasi tersebut mengalami kegagalan, maka perubahan akan menghadapi masalah yang besar, bahkan mungkin organisasi akan mengalami kegagalan.

Perubahan merupakan inti dari peningkatan kualitas, sehingga kegagalan dalam perubahan mungkin akan berdampak pada penumbuhan kualitas dari organisasi. Walaupun kualitas akan tumbuh jika semua orang dalam organisasi menyadari akan pentingnya kualitas tersebut dan kemudian mewujudkannya dalam perilaku keseharian, namun jika pemimpin tidak mampu menumbuhkan kesadaran dan keyakinan kepada semua komponen organisasi, maka kesadaran akan pentingnya kualitas tersebut tidak akan tumbuh. Itulah sebabnya pemimpin merupakan salah satu prinsip dari tumbuhnya kualitas dalam sebuah organisasi.

Walaupun semua komponen organisasi memiliki keinginan untuk menumbuhkan kualitas, namun jika pemimpin tidak memiliki kesadaran yang cukup untuk menumbuhkan kualitas maka akan sangat sulit untuk dilakukan. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan akan memberikan semua yang diperlukan untuk dapat menumbuhkan kualitas dalam organisasi. Mulai dari gagasan, penumbuhan kesadaran, edukasi kepada seluruh komponen organisasi, mendorong lewat perubahan, memfasilitasi penggunaan sumber daya, dan

mengontrol laju dan arah perubahan. Itulah sebabnya kualitas hanya dapat ditumbuhkan melalui “top down” karena penumbuhan kualitas memerlukan wewenang yang cukup untuk digunakan menggerakkan semua orang di organisasi dalam melakukan proses perubahan.

12.2 KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN BERORIENTASI KUALITAS

Keefektifan kepemimpinan dalam upaya penumbuhan kualitas tersebut akan dapat dilihat dari beberapa hal.

1. komitmennya dalam mengambil tanggung jawab atas keefektifan sistem manajemen mutu. Pemimpin harus sangat memahami tentang sistem dan kendala-kendala sistemik di organisasinya. Pemahaman terhadap kendala-kendala yang bersifat sistemik tersebut harus menjadi perhatian utama oleh pemimpin di dalam organisasi, sehingga kemudian dapat mengeluarkan berbagai kebijakan untuk menyelesaikan berbagai kendala sistemik tersebut. Bahkan pemimpin juga harus mengembangkan desain sistem di dalam organisasi yang lebih efektif dalam mencapai kualitas.
2. kepemimpinan harus mampu memastikan bahwa sistem manajemen mutu telah memiliki kebijakan dan sasaran yang selaras dengan konteks organisasi dan arah strategis organisasi. Kebijakan merupakan “senjata” yang hanya dimiliki oleh pemimpin. Selain itu, dengan wewenangnya pemimpin harus

menetapkan sasaran yang sejalan dengan konteks organisasi dan arah strategis organisasi. Walaupun nampak mudah terkait dengan kebijakan dan sasaran ini, namun dibanyak organisasi banyak terlihat ketidak sinambungan antara kebijakan dan sasaran yang ada di unit dengan kebijakan dan sasaran pada tingkat bagian divisi sampai dengan sasaran utama organisasi. Sehingga apa yang dilakukan oleh unit atau bagian tidak mampu mendukung ketercapaian sasaran utama organisasi. Selain itu seringkali sasaran organisasi tidak terkait penuh dengan konteks organisasi. Kepemimpinan yang baik akan mampu mengerjakan ini semua dengan baik.

3. bahwa pemimpin harus mampu memastikan bahwa persyaratan sistem manajemen mutu ke dalam proses bisnis yang ada dalam organisasi. Proses bisnis organisasi merupakan rancangan organisasi yang akan dilakukan dalam kegiatan keseharian organisasi. Proses bisnis organisasi merupakan proses untuk menjalankan tugas utama organisasi. Jika organisasi tersebut merupakan organisasi manufaktur maka proses bisnisnya adalah menghasilkan produk yang akan dijual ke masyarakat dan kemudian memperoleh laba. Jika organisasi tersebut adalah jasa transportasi maka proses bisnisnya adalah mengantarkan orang dari satu tempat ke tempat lain dengan nyaman dan selamat sepanjang layanan sebelum, selama dan sesampai di tujuan. Jika organisasi tersebut adalah organisasi pendidikan maka proses bisnisnya adalah mengembangkan kemampuan, keterampilan,

dan sikap peserta didik ke arah yang lebih baik. Demikian juga organisasi-organisasi yang lain akan memiliki proses bisnis yang berbeda satu sama lain. Agar proses bisnis tersebut mencapai kualitas yang diharapkan maka didalamnya harus “mengandung unsur-unsur” sistem manajemen mutu. Agar sistem manajemen mutu dapat berjalan dengan baik, maka persyaratan-persyaratan yang diperlukan oleh sistem manajemen mutu harus dipastikan keberadaannya dan kemudian diintegrasikan dalam proses bisnis organisasi.

4. Pemimpin harus mempromosikan kepeduliaannya terhadap pendekatan proses dan pemikiran berbasis resiko. Mempromosikan disini dapat pula berarti adanya keteladanan dalam kehidupan keseharian pemimpin terkait dengan pentingnya pendekatan proses dan pemikiran berbasis resiko. Pemimpin harus meneladankan bahwa produk yang baik dilakukan melalui proses yang baik pula. Proses merupakan tahapan-tahapan yang harus dilakukan untuk mendapatkan suatu hasil. Masing-masing tahapan memiliki tujuan tertentu dan memiliki penanggung jawab, dengan melalui semua tahapan-tahapan tersebut maka produk yang dihasilkan telah mengalami serangkaian pengujian dalam masing-masing tahapan. Seringkali karena keperluan-keperluan tertentu pemimpin mengabaikan proses yang sudah dipersyaratkan. Terbaikannya proses akan memperbesar timbulnya resiko. Oleh karenanya pemimpin harus memiliki kesadaran yang baik tentang resiko, dan kemudian mengintegrasikannya

dalam berbagai pendekatan proses yang ada dalam organisasi.

5. Pemimpin harus memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sistem manajemen mutu yang direncanakan. Menjamin ketersediaan sumber daya merupakan tugas khas dari pemimpin. Dimanapun pemimpin berada, selalui memiliki tanggung jawab untuk menyediakan sumber daya. Biasanya, semakin mampu pemimpin menyediakan sumberdaya, maka akan semakin memiliki kharisma pemimpin tersebut. Tanpa sumberdaya maka proses tidak akan bisa dijalankan. Sumber daya merupakan bahan/ alat utama yang harus tersedia untuk menjalankan suatu proses yang direncanakan. Seorang sopir yang akan menjalankan kendaraannya pasti akan mengecek keberadaan bahan bakar yang akan digunakannya untuk menjalankan mobilnya. Bahan bakar merupakan sumber daya yang diperlukan untuk berjalannya kendaraan. Jika sopir tersebut sebagai pemimpin, maka sopir akan bertanggung jawab akan ada atau tidaknya sumber daya, namun jika ada pemilik kendaraan yang berfungsi sebagai pemimpin, maka tanggung jawab ada tidaknya sumber daya berada pada pemilik tersebut. Pemimpin tidak bisa menyalahkan orang yang dipimpinnnya karena tidak bisa mengerjakan suatu pekerjaan, jika pemimpin tidak mampu menyediakan berbagai sumber daya yang diperlukan oleh orang-orang yang dipimpinnnya untuk melaksanakan pekerjaan.

6. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan pentingnya manajemen mutu yang efektif dan kesesuaiannya terhadap persyaratan sistem manajemen mutu. Mengkomunikasikan kepada stakeholders baik internal maupun eksternal merupakan satu hal yang penting dilakukan oleh pemimpin organisasi. Hasil dari proses komunikasi ini bagi pihak internal adalah kesamaan pandangan terhadap pentingnya sistem manajemen mutu yang efektif ini dan kesesuaiannya terhadap persyaratan sistem manajemen mutu. Jika semua orang di dalam organisasi memahami akan pentingnya sistem manajemen mutu yang efektif dan kesesuaiannya terhadap persyaratan sistem manajemen mutu ini, maka semua orang di dalam organisasi akan lebih mudah untuk melaksanakannya, karena telah memahaminya apa yang harus dilakukan untuk mencapai kualitas yang diharapkan oleh organisasi. Sedangkan hasil komunikasi ini bagi pihak eksternal adalah dipahaminya oleh stakeholders eksternal akan adanya proses pengembangan kualitas yang terpercaya.
7. Pemimpin harus memastikan sistem manajemen mutu mencapai hasil yang direncanakan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin, karena jangan sampai proses yang dirancang dengan baik tidak mampu menghasilkan produk/ layanan/ hasil yang diharapkan. Pemimpin harus memastikan menghasilkan produk/ layanan/ hasil yang diharapkan. Untuk memastikannya pemimpin dapat mensimulasikan proses yang dirancang,

dan kemudian membuat berbagai proses kontrol yang diperlukan, agar kepastian dari proses untuk menghasilkan hasil yang direncanakan dapat dipastikan bisa dicapai.

8. Pemimpin harus melibatkan, mengarahkan dan mendukung orang untuk berkontribusi pada keefektifan sistem manajemen mutu. Semua pemimpin selalu mengemban amanah ini, yaitu menggerakkan orang-orang di dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan ini tujuan yang dicanangkan oleh pemimpin adalah kualitas. Kualitas memang akan tumbuh jika pemimpin memiliki komitmen terhadap kualitas, tetapi dalam implementasinya kualitas harus dilaksanakan oleh semua orang yang ada dalam organisasi, itulah sebabnya pemimpin harus melibatkan, mengarahkan atau mendukung orang untuk berkontribusi terhadap kualitas. Untuk bisa melibatkan, mengarahkan dan mendukung semua orang untuk berkontribusi terhadap kualitas tersebut pemimpin harus mempromosikan dan kemudian menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kualitas. Tumbuhnya kesadaran inilah yang akan mendorong semua orang di dalam organisasi untuk terlibat di dalam pencapaian kualitas. Seberapa besar keterlibatan komponen organisasi akan menentukan seberapa cepat kualitas dapat dicapai oleh organisasi.
9. pemimpin harus mempromosikan peningkatan. Peningkatan adalah ujung dari peningkatan kualitas. Pencapaian kualitas pada dasarnya adalah

pencapaian kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Kondisi yang lebih baik dari sebelumnya tersebut dapat berkaitan dengan proses yang lebih cepat, biaya yang lebih hemat, produk yang lebih baik, ketahanan yang lebih tinggi, atau bahkan layanan yang lebih memuaskan. Untuk bisa mencapai peningkatan tentu diperlukan kerja keras pada semua pihak yang ada di organisasi. Pemimpin bekerja keras menyediakan sumber daya yang lebih baik untuk menghasilkan peningkatan baik pada proses, produk, atau layanan. Orang-orang di dalam organisasi bekerja keras dibidangnya masing-masing untuk melaksanakan proses dalam upaya menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas. Keberhasilan pemimpin dalam mempromosikan peningkatan kepada seluruh komponen organisasi akan sangat berdampak pada keberhasilan peningkatan berkelanjutan didalam organisasi.

10. Pemimpin harus mendukung pemimpin-pemimpin lain untuk memperlihatkan peran dan unjuk kerja yang berkualitas. Oleh karena pentingnya peran pemimpin dalam kehidupan organisasi, maka mulai dari pemimpin puncak sampai pimpinan pada tingkat yang lebih rendah harus memiliki kesatuan pandangan dan kesatuan arah. Semua pimpinan harus memiliki kekompakan untuk saling mendukung dan menunjang. Pimpinan pada level tinggi harus memberikan arahan, kesadaran, dan penyediaan sumber daya tentang pentingnya pencapaian visi melalui pelaksanaan program-program yang diberikan oleh pimpinan puncak.

Para pemimpin di level yang lebih rendah harus mengembangkan kemampuan teknis yang lebih baik untuk melaksanakan berbagai program yang telah diprogramkan guna menghasilkan produk atau layanan yang mengarah kepada visi.

Begitu banyak hal yang harus dilakukan pemimpin untuk dapat menumbuhkan kualitas dalam organisasi. Hal-hal tersebut merupakan hal khusus yang hanya bisa dilakukan oleh seseorang yang memiliki amanah sebagai pemimpin organisasi. Pada organisasi apapun

12.3 CIRI PEMIMPIN YANG BERKUALITAS

Seorang pemimpin perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan mereka dalam memimpin.

Berikut ciri-ciri pemimpin yang berkualitas dan berpengaruh:

1. Integritas & Kejujuran

"The supreme quality of leadership is unquestionably integrity. Without it, no real success is possible, no matter whether it is on a section gang, a football field, in an army, or in an office." – Dwight.D.Eisenhower

Presiden Amerika Serikat ke-34, Dwight D. Eisenhower pernah berkata:

"Kualitas kepemimpinan tertinggi adalah integritas yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Tanpa itu, tidak ada kesuksesan nyata yang mungkin, tidak peduli apakah itu dalam kepemimpinan di kelompok geng, di lapangan sepak bola, di bidang tentara, atau di kantor."

Kejujuran dan integritas adalah dua bahan penting yang membuat pemimpin yang baik. Adonan ini tidak bisa dipisahkan dalam sebuah loyang seorang pemimpin hebat.

Bagaimana mungkin Anda bisa berharap pengikut Anda jujur ketika Anda sendiri kurang memiliki kualitas kejujuran itu sendiri?

Para pemimpin akan berhasil ketika mereka berpegang pada nilai-nilai dan keyakinan inti mereka. Tanpa etika ini, keberhasilan dalam kepemimpinan tidak akan mungkin terjadi.

2. Percaya Diri

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, Anda harus memiliki percaya diri untuk memastikan bahwa orang lain mengikuti perintah Anda. Jika Anda tidak yakin tentang keputusan dan kualitas Anda sendiri, maka bawahan tidak akan pernah mengikuti Anda.

Sebagai seorang pemimpin, Anda harus memimpin dan menggerakkan organisasi dengan percaya diri, menunjukkan ketegasan untuk mendapatkan rasa hormat dari bawahan Anda.

Dalam hal ini, tidak berarti bahwa Anda harus terlalu percaya diri, tetapi setidaknya Anda harus mencerminkan tingkat kepercayaan diri yang diperlukan untuk memastikan bahwa pengikut Anda menaruh rasa simpati dan percaya terhadap Anda sebagai pemimpin.

3. Memberi Inspirasi

Membujuk orang lain bukanlah perkara yang mudah dan pekerjaan ini membutuhkan kemampuan khusus dan tidak semua orang bisa melakukannya.

Menjadi seorang yang inspiratif adalah satu-satunya cara untuk bisa membujuk orang lain untuk mengikuti.

Dalam sebuah situasi yang sulit, mereka yang terinspirasi oleh Anda akan melihat contoh positif yang Anda lakukan dan bagaimana Anda bereaksi ketika berada dalam pengalaman dan situasi yang sulit tersebut.

Ketika Anda bisa menangani masalah tersebut dan keluar sebagai seorang pemenang, Anda mampu memberi inspirasi bagi orang lain.

Pemimpin yang baik perlu berpikir positif dan cara inilah yang terlihat melalui tindakan Anda sehari-hari. Tetap tenang di bawah tekanan dan terus meningkatkan motivasi.

"If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader." – John Quincy Adams

John Quincy Adams mengatakan:

"Jika tindakan Anda menginspirasi orang lain untuk bermimpi lebih banyak, belajar lebih banyak, berbuat lebih banyak, dan menjadi lebih banyak, Anda adalah seorang pemimpin."

Jika Anda berhasil menginspirasi bawahan, Anda dapat dengan mudah mengatasi tantangan kepemimpinan saat ini dan masa depan dengan mudah.

4. Komitmen dan Gairah

Bagaimana bawahan Anda bisa memberikan yang terbaik dan termotivasi untuk bekerja dengan sepenuh hati jika pemimpinnya sendiri tidak menunjukkan sikap akan komitmen bekerja atau memimpin dengan gairah yang tinggi?

Bawahan Anda tentu akan selalu melihat bagaimana contoh yang Anda berikan dalam keseharian memimpin.

Saat Anda mau ikut terjun ke lapangan berjuang bersama anak buah, mereka juga akan memberikan yang terbaik melalui pekerjaan yang mereka lakukan melalui dedikasi dan tanggung jawab.

Selain itu, komitmen tinggi dan gairah yang ditunjukkan seorang pemimpin akan berpengaruh kepada rasa hormat dan simpati yang diberikan oleh para bawahan serta memberikan sebuah suntikan energi baru dalam atmosfer anggota tim sehingga mereka bisa bekerja lebih maksimal.

Sebaliknya, tanpa adanya semangat tinggi dan komitmen yang Anda tunjukkan sebagai pemimpin, maka ini akan menjadi tugas yang berat bagi Anda untuk memberikan motivasi kepada para anggota untuk mencapai tujuan yang Anda inginkan.

5. Komunikator yang Handal

Sebuah visi dan misi tidak akan bisa dilakukan dan bahkan target serta tujuan tidak akan bisa terealisasi jika seorang pemimpin tidak dapat mengkomunikasikan goal yang ia inginkan kepada para anggota tim.

Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi misi tujuan dan sasaran secara jelas kepada bawahan akan mampu mendapatkan hasil sesuai yang diinginkan.

Intinya, jika Anda tidak dapat mengkomunikasikan pesan Anda secara efektif kepada tim Anda, Anda tidak akan pernah bisa menjadi pemimpin yang baik. Seorang komunikator yang baik bisa menjadi pemimpin yang baik.

Kata-kata memiliki kekuatan untuk memotivasi orang dan membuat mereka melakukan hal yang tidak terpikirkan. Jika Anda menggunakannya secara efektif, Anda juga dapat mencapai hasil yang lebih baik.

6. Kemampuan Membuat Keputusan

Selain memiliki visi yang mengarah ke masa depan, seorang pemimpin sejati juga harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat pada waktu yang tepat.

Keputusan yang diambil oleh para pemimpin memiliki dampak mendalam bagi para anggota tim.

Seorang pemimpin harus berpikir panjang dan berpikir keras sebelum mengambil keputusan. Mengapa demikian?

Ketika keputusan diambil, bersiaplah untuk menerima hasilnya.

Meskipun sebagian besar pemimpin mengambil keputusan sendiri, tetapi sangat disarankan agar Anda berkonsultasi dengan pemangku kepentingan utama atau orang-orang yang lebih senior dan memiliki tingkat

pengalaman yang lebih terpercaya sebelum mengambil keputusan.

7. Bertanggung Jawab

Ketika berbicara tentang pertanggungjawaban, pendekatan dari Byron Pulsifer ini bisa menjadi acuan bagi kita dalam usaha untuk menjadi seorang pemimpin sejati.

"We are all responsible and accountable for what we do or say even if those behaviors occur in stressful times. – Byron Pulsifer"

Byron Pulsifer berkata:

"Kita semua bertanggung jawab atas apa yang kita lakukan atau katakan bahkan jika perilaku itu terjadi di masa-masa penuh tekanan."

Pastikan bahwa setiap bawahan Anda bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan. Jika mereka berhasil, beri mereka apresiasi berupa tepukan di punggung atau kata selamat.

Tetapi jika yang terjadi sebaliknya, mereka mengalami kegagalan, buat mereka menyadari kesalahan mereka dan bekerjalah bersama mereka untuk meningkatkan peluang keberhasilan di kesempatan berikutnya.

Mintalah mereka bertanggung jawab atas tindakan mereka akan ciptakan rasa tanggung jawab di antara bawahan Anda dan mereka akan menjalankan tugas dengan lebih serius.

8. Delegasi dan Pemberdayaan

Sebagai pemimpin, Anda bukanlah manusia super yang bisa melakukan semuanya sendirian.

Penting bagi seorang pemimpin untuk fokus pada tanggung jawab utama yang bersifat strategis sambil menyerahkan sisanya kepada orang lain.

Maksudnya adalah Anda perlu memberdayakan pengikut Anda dan mendelegasikan tugas kepada mereka.

Jika Anda terus mengatur hal-hal kecil yang terjadi di lapangan yang seharusnya bisa Anda delegasikan kepada bawahan, itu akan membuat kurangnya kepercayaan dari anggota tim.

Selain Itu, Anda tidak akan dapat fokus pada hal-hal yang lebih besar, sebagaimana seharusnya.

Delegasikan tugas kepada bawahan Anda dan lihat bagaimana kinerjanya. Berikan mereka semua sumber daya dan dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan dan beri mereka kesempatan untuk memikul tanggung jawab.

9. Kreatif dan Inovatif

Apa yang membedakan seorang pemimpin dari seorang pengikut?

“Innovation distinguishes between a leader and a follower.” – Steve Jobs

Steve Jobs, visioner terhebat di zaman kita menjawab pertanyaan di atas dengan pernyataan seperti ini:

“Inovasi membedakan antara seorang pemimpin dan seorang pengikut.”

Untuk maju di dunia yang bergerak cepat saat ini, seorang pemimpin harus kreatif dan inovatif pada saat yang bersamaan.

Berpikir kreatif dan menciptakan inovasi terus-menerus adalah apa yang membuat Anda dan tim Anda menonjol dari orang-orang pada umumnya. Berpikir di luar kebiasaan untuk menghasilkan berbagai ide unik dan mengubah ide itu menjadi kenyataan.

10. Berempati

Pemimpin harus mengembangkan sikap empati dengan para pengikut mereka. Sayangnya, sebagian besar pemimpin mengikuti gaya diktator yang negatif dan mengabaikan empati sama sekali.

Ini yang menyebabkan mereka gagal membuat hubungan yang lebih dekat dengan pengikut mereka. Memahami masalah pengikut Anda dan merasakan kepedihan mereka adalah langkah pertama untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Bahkan dengan berempati saja masih dirasa tidak cukup sampai Anda bekerja keras dan memberi pengikut Anda solusi yang cocok untuk masalah yang sedang mereka hadapi.

12.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Pengertian Total Quality Management (TQM) - Total Management System atau disingkat dengan TQM adalah suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (Customer focused) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus). Total Quality Management atau TQM menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk meng-integrasikan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Singkatnya, Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction).

Dalam TQM (Total Quality Management), semua anggota organisasi atau karyawan perusahaan harus berpartisipasi aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya dimana mereka bekerja sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam Produk dan Layanan yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

12.5 PRINSIP TOAL QUALITY MANAGEMENT

Elemen Pokok dalam Sistem Manajemen TQM (Total Quality Management).

Elemen tersebut diantaranya adalah :

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focussed*)

Pelanggan merupakan pihak yang menentukan apakah kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan

perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan atau tingkatan kualitas yang diinginkannya. Apapun yang dilakukan oleh sebuah organisasi/perusahaan seperti pelatihan karyawan, perbaikan proses, penggunaan mesin canggih ataupun adopsi teknologi terbaru yang pada akhirnya Pelangganlah yang menentukan apakah upaya-upaya yang dilakukan tersebut bermanfaat atau tidak.

2. Keterlibatan Karyawan secara keseluruhan (*Total Employee Involvement*)

Karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang penting dalam mencapai tujuan yang direncanakannya. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan secara keseluruhan dapat mendukung perusahaan dalam melakukan peningkatan proses dan kualitas yang berkesinambungan yang kemudian menghasilkan produk dan layanan yang terbaik untuk pelanggannya. Dalam pemberdayaan karyawan, diperlukan pelatihan dan peningkatan terhadap keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugasnya.

3. Pemusatan perhatian pada Proses (*Process-centered*)

Perhatian pada peningkatan proses merupakan pondasi dasar dalam sistem manajemen TQM. Proses merupakan serangkaian langkah-langkah yang dimulai dari penerimaan INPUT dari supplier (internal maupun eksternal) dan meng-transformasinya menjadi OUTPUT yang akan dikirimkan ke pelanggan (internal maupun Eksternal).

4. Sistem yang Terintegrasi (*Integrated System*)

Meskipun terdapat banyak keahlian dan ruang lingkup kerja dalam suatu perusahaan yang membentuk departementalisasi secara vertikal maupun horizontal. Semuanya memerlukan suatu sistem yang terintegrasi dengan baik agar visi, misi, strategi, kebijakan, tujuan dan sasaran perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik dan jelas kepada semua karyawan.

5. Pendekatan Strategi dan Sistematis (*Strategy and Systematic Approach*)

Salah satu bagian yang penting dalam Manajemen Kualitas adalah pendekatan Strategi dan Sistematis dalam mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan. Proses tersebut biasanya disebut dengan Perencanaan Strategi ataupun Manajemen Strategi yang melakukan perumusan dan perencanaan strategi dalam mengintegrasikan konsep kualitas ke dalam Strategi Perusahaan secara keseluruhan.

6. Peningkatan yang berkesinambungan (*Continual Improvement*)

Peningkatan yang berkesinambungan mendorong perusahaan untuk melakukan analisis dan menciptakan cara-cara yang lebih bersaing dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan dan memenuhi harapan semua pihak yang berkepentingan.

7. Keputusan berdasarkan Fakta (*Fact-based decision making*)

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja suatu perusahaan, diperlukan data untuk mengukurnya. TQM mewajibkan perusahaan tersebut untuk mengumpulkan dan melakukan analisis data secara berkesinambungan agar keputusan ataupun kebijakan yang diambil benar-benar akurat dan tepat sasaran. Dengan adanya data, kita dapat menarik kesimpulan berdasarkan kejadian ataupun hasil sebelumnya.

8. Komunikasi (*Communications*)

Dalam operasional sehari-hari, perusahaan pasti akan mengalami perubahan baik perubahan dalam strategi, kebijakan, jadwal maupun metode pelaksanaan. Perubahan tersebut perlu dikomunikasikan dengan baik kepada semua karyawan yang bersangkutan. Komunikasi yang baik juga akan menimbulkan motivasi dan semangat kerja dalam mencapai tujuan perusahaannya.

Unsur-unsur tersebut diatas dianggap sangat penting bagi TQM sehingga banyak organisasi mendefinisikannya dalam beberapa format, sebagai seperangkat nilai dan prinsip inti yang menjadi tujuan organisasi tersebut.

B. Konsep Dasar Total Quality Management

Konsep Dasar Total Quality Management dapat meliputi 3 hal yaitu:

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan Kualitas (Quality Planning) adalah penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.

2. Pengendalian (Control),

Pengendalian kualitas adalah suatu sistem dan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin suatu tingkat atau standar kualitas mutu tertentu sesuai dengan spesifikasi yang direncanakan mulai dari kualitas bahan, kualitas proses produksi, kualitas pengolahan barang setengah jadi dan barang jadi sampai standar pengiriman ke konsumen agar produk yang dihasilkan menjadi efektif dan efisien.

3. Peningkatan (Improvement).

Peningkatan Kualitas (Quality Improvement) adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

12.5 PERENCANAAN KUALITAS (*QUALITY PLANNING*)

Untuk selanjutnya Anda akan diajak lebih memahami tentang Perencanaan Kualitas (Quality Planning). Sebagaimana ajaran dari Dr. Joseph M. Juran salah satu Guru dalam Bidang Quality Management, maka Perencanaan Kualitas (Quality Planning) meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut:

1. Identifikasi Pelanggan.

Anda sebagai Pelaksana Lapangan ataupun sebagai Konseptor sebuah Perencanaan Kualitas perlu menegaskan Tipe dan Karakter Pelanggan yang akan dijadikan Konsumen Produk Perusahaan, baik Barang atau Jasa. Identifikasi Pelanggan ini memperkuat Anda dalam melangkah menentukan Perencanaan Kualitas yang Tepat dan Benar. Pelanggan merupakan setiap orang yang akan dipengaruhi oleh jenis produk Anda, baik Barang atau Jasa.

2. Menentukan Kebutuhan Pelanggan.

Dengan adanya Identifikasi Pelanggan yang Tepat, maka Anda akan mampu menemukan Jenis Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan dari Produk yang akan dibuat. Pada umumnya Pelanggan selalu menginginkan Produk Terbaik, artinya memiliki Kualitas yang Sempurna dari sebuah Produk. Tingkat toleransi seorang Pelanggan sangat rendah dalam melihat Kualitas sebuah Produk. Sedemikian Anda perlu mempertegas kepada seluruh Level Organisasi dalam Proses dan Operasional akan pentingnya memperhatikan Kebutuhan Pelanggan.

3. Menciptakan Keistimewaan Produk.

Produk yang akan Anda buat dan di-deliver kepada Pelanggan tidak harus merupakan Produk Temuan Baru atau Jenis yang belum pernah ada sebelumnya di pasar. Anda cukup memberikan Nilai atau Value yang berbeda dari Produk Anda sehingga menjadi

sebuah Keistimewaan Produk bagi Pelanggan. Nilai atau Value ini didapatkan dari Identifikasi Pelanggan dan Kebutuhan mereka. Anda dapat melakukan market research sebelumnya, atau sekedar melempar Kuisisioner kepada pelanggan lama untuk mencari Umpan Balik (feedback) dari Produk Anda.

4. Menciptakan Proses yang Menghasilkan Keistimewaan Produk.

Produk Istimewa merupakan hasil dari sebuah Proses yang Benar dan menghasilkan Output sebuah Produk yang Istimewa. Dalam Perencanaan Kualitas Anda harus dapat melakukan identifikasi setiap Proses di setiap level pelaksana, dan melakukan perubahan menjadi sebuah proses yang Efektif dan Efisien serta memberikan Peningkatan Mutu atau Kualitas Hasil Akhir. Dalam beberapa contoh produk yang istimewa diantaranya adalah Hasil Buatan Tangan Manusia, dimana nilai Seni dan Artistik sangat Berharga dan Istimewa bagi Pelanggan dibandingkan Kompilasi Mesin Canggih.

5. Transformasi Proses menjadi Operasional.

Sebuah Proses yang dirancang dalam bentuk System Operating Procedure perlu diimplementasikan sampai level Operasional, dan Anda serta Tim perlu melakukan Sosialisasi dan Pelatihan. Proses yang telah dibuat dengan Baik dan Benar dalam Tahapan Operasional mungkin mendapatkan beberapa kendala, sehingga disinilah peran Anda dalam meyakinkan setiap Proses dapat berjalan pada setiap Fungsi Operasional.

Dr Joseph M Juran mengatakan bahwa Perencanaan Kualitas seharusnya melibatkan Partisipasi mereka yang akan dipengaruhi oleh Rencana. Mereka yang merencanakan pun dilatih dalam penggunaan Alat dan Metode Perencanaan Modern, Pengendalian dan Peningkatan. Quality Planning adalah Langkah Awal Anda dalam mendalami dan memahami Konsep Total Quality Management.

12.6 PENGENDALIAN KUALITAS (QUALITY CONTROL)

Pengendalian kualitas adalah proses yang dilakukan untuk menjamin mutu suatu produk. Pengendalian ini juga diartikan sebagai proses yang dibuat untuk menjaga dan memajukan mutus suatu barang/jasa agar sesuai dengan ketentuan dan kebutuhan konsumen terpenuhi.

Selain untuk menemukan kerusakan produk dalam proses produksi tapi juga meminimalisir terjadinya kerusakan tersebut.

Tujuan Pengendalian Kualitas

Tujuan utama dilakukan pengendalian mutu ialah untuk menjamin kualitas produk yang diproduksi tepat seperti standar mutu yang sudah ditetapkan dengan biaya seminimal mungkin.

Ruang Lingkup Pengendalian Kualitas

Terdapat 2 jenis pengendalian kualitas (Assauri:2004), diantaranya:

1. Pengendalian selama proses. Ini perlu dilakukan dengan sistematis, selain pengawasan pada

pengolahan dilakukan juga pengendalian bahan yang dipakai dan lainnya.

2. Pengendalian terhadap hasil produksi. Pengendalian selama pengolahan tak menjamin tak ada produk yang kurang baik atau rusak maka untuk itu perlu dilakukan pengendalian terhadap hasil produksi.

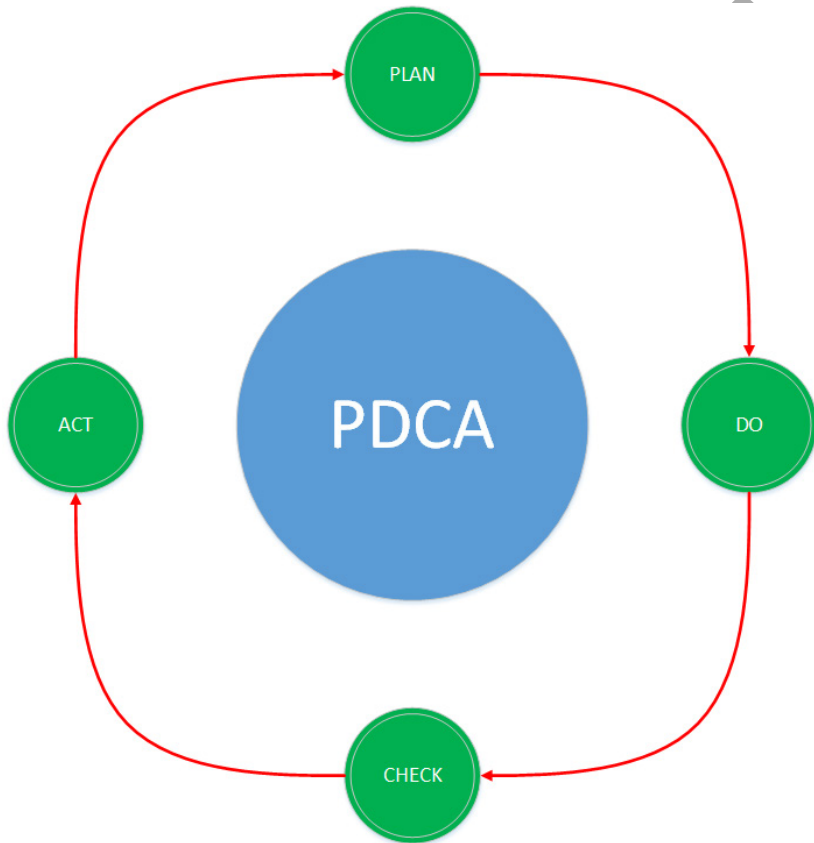
Faktor Yang Memengaruhi Pengendalian Kualitas

Ada sejumlah faktor yang berpengaruh dalam mengendalikan mutu produk (Assauri:2004), antara lain:

1. Kemampuan Pengolahan. Jika ingin mencapai batasan yang ditentukan maka kemampuan prosesnya harus disesuaikan. Karena jika batasan proses melebihi kemampuan proses maka pengendalian tak berguna.
2. Spesifikasi yang valid. Detail hasil produksi yang hendak diraih harus bisa berlaku, jika dikaji dari kemampuan pengolahan dan kebutuhan pelanggan. Sehingga sebelum melakukan pengendalian kualitas dimulai pastikan bahwa spesifikasi bisa berlaku dari keduanya (kemampuan pengolahan dan kebutuhan pelanggan).
3. Ketaksesuaian yang diperoleh. Pengendalian proses bertujuan meminimalisir adanya produk dibawah standar atau ketentuan . Pemberlakuan pengendalian tersebut bergantung pada banyaknya penerimaan produk yang tak sesuai standar.
4. Anggaran Mutu. Anggaran untuk kualitas produk sangat berpengaruh pada pengendalian kualitas dalam produksi dimana anggaran berkaitan dengan kualitas barang produksi.

Cara Mengendalikan Kualitas Produk

Menurut Edward Deming, proses pengendalian kualitas bisa dilakukan dengan proses Plan, Do, Check, Action atau disingkat PDCA. Proses tersebut biasanya digunakan untuk menguji dan menerapkan perubahan guna membenahi kinerja produk serta sistem di masa mendatang. Berikut tahapan siklus PDCA:



1. **Plan**, Dalam tahapan ini, terjadi pengembangan rencana mulai dari rencana dan penentuan standar yang baik, serta memberikan wawasan pada karyawan mengenai pentingnya mutu. Pelaksanaan pengendalian kualitas berkelanjutan.
2. **Do**, Pada tahap ini, rencana yang sudah dibuat diterapkan sedikit demi sedikit dengan berskala kecil dan pembagian tugas pada karyawan secara merata sesuai kapasitas dan potensi mereka. Lakukan pengendalian selama rencana dilaksanakan agar rencana tersebut berjalan sesuai dengan tujuannya.
3. **Check**, Lakukan pemeriksaan pada rencana yang telah dijalankan apakah sudah sesuai dan apakah sudah ada kemajuan. Bandingkan mutu produk yang dihasilkan dengan standar yang berlaku, apabila ada kegagalan maka segera pelajari penyebab kegagalan tersebut.
4. **Action**, Setelah melakukan analisa, bisa dilakukan penyesuaian apabila diperlukan. Hal ini berkaitan dengan standarisasi prosedur baru agar terhindar dari kemunculan masalah yang sama atau penentuan target baru perbaikan selanjutnya.

12.7 PERBAIKAN KUALITAS (*QUALITY IMPROVEMENT*)

Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh organisasi bertujuan meningkatkan kinerja organisasi yang berdampak pada peningkatan pendapatan organisasi. Perbaikan kualitas juga dapat meningkatkan citra organisasi di mata pelanggan.

Empat belas langkah untuk menentukan perbaikan kualitas sebagai berikut:

1. Menciptakan tujuan yang konsisten.
2. Mengarahkan pada perubahan yang lebih baik.
3. Merealisasikan kualitas ke dalam produk dan menghemtikan ketergantungan pada pemeriksaan dalam konteks menemukan masalah.
4. Menciptakan hubungan jangka panjang berdasarkan kinerja sebagai ganti dari pemberian penghargaan berdasarkan ukuran harga.
5. Lakukan perbaikan seara terus menerus, baik terkait barang maupun jasa.
6. Pemberian pelatihan pegawai.
7. Melembagakan kepemimpinan.
8. Pengabaian rasa ketakutan.
9. Menghilangkan berbagai hambatan antar departemen.
10. Hindari memberikan nasihat idak perlu bagi pegawai.
11. Saling mendukung, membantu, dan memperbaiki.
12. Hilangkan penghalang yang mampu mengurangi rasa kebanggaan pegawai atas keahliannya.
13. Menggiatkan program pendidikan dan self improvement.
14. Membuat transformasi pekerjaan bagi setiap individu pegawai dan siapkan setiap pegawai untuk mengerjakannya.

Keempat belas langkah tersebut dikembangkan dan diringkas menjadi lima konsep efektif sebagai berikut

1. Perbaikan Terus-menerus

Perbaikan secara terus-menerus adalah salah satu unsur dari TQM. Konsep perbaikan ditetapkan terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Proses ini hanya dapat berhasil apabila disertai dengan usaha dari sumber daya manusia yang tepat

2. Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan pegawai untuk setiap proses yang diproduksi dilibatkan dalam manajemen perusahaan. Teknik untuk membangun pemberdayaan pegawai mencakup tindakan seperti membentuk jaringan komunikasi yang melibatkan pegawai, mendorong pegawai untuk bersikap terbuka dan sebagai motivator serta membangun organisasi dengan sikap mental yang tinggi.

3. Perbandingan Kinerja

Perbandingan kinerja (benchmarking) perlu dilakukan untuk pemberdayaan pegawai. Hal ini dibutuhkan bagi pengembangan target kerja yang akan dicapai sesuai standar dan tolak ukur dari kinerja sendiri yang disebut perbandingan kerja.

4. Penyedia Kebutuhan yang Tepat Waktu

Penyedia kebutuhan tepat waktu (just in time) adalah pemikiran yang memperbaiki masalah yang cepat pada pengukuran kinerja sesuai dengan target kerjanya.

5. Pengetahuan Mengenai Peralatan TQM

Pengetahuan mengenai peralatan TQM adalah suatu aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas serta berbagai tujuan dan tanggung jawab.

STUDI KASUS

“Apple: Kita fokus pada kualitas bukan kuantitas”

Merdeka.com - **Apple** menyadari bahwa mereka sedikit kalah dalam penjualan perangkat PC dengan kompetitornya, namun perusahaan Cupertino ini memiliki alasan khusus mengenai hal tersebut.

Sejak beberapa tahun lalu, untuk produksi perangkat komputernya, Intel dengan Windows dan Mac dengan Mac OS terus bersaing secara ketat. Namun, dari persaingan tersebut, Intel dengan Windows nampaknya lebih mendominasi.

Ketika dihelatnya acara tahunan, WWDC 2013, **Apple** melalui CEO mereka yaitu Tim Cook menjelaskan kenapa ada kelambatan untuk dapat menjadi jawara di dunia PC.

“Kita memang terasa lamban karena kurun waktunya 5 tahun. Namun, kita berpikiran bahwa kuantitas bukan segalanya, namun kualitas adalah nomor satu,” jelasnya seperti dikutip dari Engadget (10/06).

Walaupun begitu, Cook juga mengatakan bahwa iMac dan MacBook adalah desktop dan notebook nomor satu untuk kawasan Amerika Serikat.

Di akhir acara, Cook menekankan, **Apple** akan lebih sering lagi menekankan misi dan visinya kepada para karyawannya agar dapat membuat produk yang berkualitas, hebat dan dapat membantu aktivitas sekaligus kehidupan penggunanya.

Berdasarkan pada informasi berita diatas, perlu dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Mengapa Apple lebih fokus pada menghasilkan produk yang berkualitas dibandingkan dengan menghasilkan produk dalam jumlah yang banyak dan berharga murah? Jelaskan!
2. Bagaimana peran pemimpin Apple dalam menghasilkan produk Apple yang berkualitas? Jelaskan!
3. Mengapa barang-barang yang dihasilkan produk Apple selalu berharga tinggi? Apa kaitannya dengan kualitas produk Apple itu sendiri dibandingkan dengan produk kompetitor?
4. Apa peran pemimpin untuk memastikan setiap produk yang dihasilkan berkualitas tinggi? Jelaskan!
5. Bagaimana peran pegawai dalam menghasilkan produk yang berkualitas?

BAB XIII

KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

(LEADERSHIP IN ISLAM)

Menjadi seorang pemimpin bukanlah perkara yang mudah bagi setiap orang. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bisa mengayomi setiap lapisan masyarakat yang dipimpinnya. Kemampuan untuk bersikap adil juga sangat menentukan kemajuan daerah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah keperluan yang azasi dalam kehidupan manusia. Tugas kepemimpinan adalah memimpin jiwa-jiwa manusia untuk tunduk dan taat kepada Allah dan rasul-Nya, bukan sekedar hal-hal yang bersifat material, atau dengan kata lain mendidik iman dan taqwa.

13.1 KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Pemimpin dalam Islam memiliki fungsi ganda yang harus dilaksanakan secara integral.

1. melaksanakan fungsi sebagai leader, yakni untuk menggantikan misi kenabian dalam rangka menjaga al-din (likhilafati al-nubuwwah fi kharosati al-din).

2. Mengatur organisasi untuk urusan duniawi (fi syiyasati al-dunya) (Imam al-Mawardi).

Manusia dihadirkan ke bumi adalah sebagai abdullah dan khalifatullah fi al ardh. Kedua peran tak bisa dipisahkan, sebagai abdullah tugasnya menjadi khalifah dan menjadi khalifah adalah dalam rangka abdullah. The two faces of the same coin. Di bumi ada tanah, air, udara, flora, fauna, dan sebagainya, dan manusia. Jadi tugas manusia adalah mengelola alam dan memimpin sesama manusia. Dan setiap individu harus bertanggung jawab.

Firman Allah :

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS 2:30)

Dan Hadits :

“Dari Abdillah bin Umar berkata : Aku mendengar Rasulullah saw bersabda: Kamu sekalian adalah pemimpin, dan kamu bertanggung jawab atas apa yang kamu pimpin, seorang Imam adalah pemimpin, dan dia bertanggung jawab dengan kepemimpinannya, Seorang Laki-laki adalah pemimpin di dalam keluarganya, dan dia bertanggung jawab atas keluarganya, Seorang

Perempuan adalah pemimpin di dalam rumah suaminya, dan dia bertanggung jawab atas rumah suaminya, dan seorang budak adalah pemimpin atas harta tuannya, dan bertanggung atas harta tuannya, dan seseorang adalah penjaga atas harta bapaknya dan bertanggung jawab atas harta bapaknya. Maka kamu sekalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas apa yang kalian pimpin.

Menjadi khalifah adalah karena tugas mengabdikan kepada Allah (abdullah), karena itu pemimpin sejatinya adalah Allah. Ketundukan dan ketaatan sejatinya kepada Allah. Manusia ditakdirkan sebagai makhluk sosial, maka harus dan hanya bisa bekerja dalam jama'ah (kelompok). Tak ada sukses sendiri. Di setiap kelompok diharuskan ada pemimpinnya.

Kelompok kecil misalnya keluarga atau kelompok dalam bepergian, maupun kelompok besar misalnya institusi, suku atau bangsa harus ada satu orang menjadi pemimpinnya. Untuk mendapatkan pemimpin yang tepat, maka harus mengikuti tuntunan Allah dan Rasul-Nya.

Muhammad Rasulullah Saw. adalah Pemimpin Agung umat manusia yang harus diikuti dengan kepatuhan dan ketaatan seluruh manusia dan semua kelompok manusia. Maka semua pemimpin kelompok manusia haruslah taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Pemimpin kelompok yang tunduk dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya harus ditaati semua anggota kelompoknya.

Firman Allah :

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama dan lebih baik akibatnya.” (QS. 4: 59)

Siapa saja yang mengambil sebagai pemimpinnya selain Allah dan Rasul-Nya maka pemimpinnya adalah iblis. Siapa saja yang menjadikan orang-orang kafir sebagai sahabatnya maka mereka termasuk golongan mereka.

Memilih orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin adalah terlarang,

Firman-Nya:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin(mu); sebahagian mereka adalah pemimpin bagi sebahagian yang lain. Barangsiapa diantara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim.” (QS 5: 51)

Menjadikan orang-orang kafir sebagai wali, pelindung, penolong, teman setia juga terlarang. (QS 3:28; 3:118; 4:89; 4:139; 4:144; 9:16)

Dalam hal kepemimpinan Muhammad Rasulullah Saw, setidaknya ada dua hal yang penting yang bisa dipakai sebagai standar kepemimpinan Islami, yaitu Al Amin dan Uswah.

Al Amin akan lebih mudah dijelaskan bila kita fahami sebagai credible, yaitu sebagai pemimpin yang dapat dipercaya untuk melaksanakan tugas apapun dengan sukses. Kesuksesan itu dilandasi sikap dan karya profesional sebagai perwujudan kesalihan, dan juga karena kepemimpinan visioner, karena kemampuannya memandang situasi jauh ke depan.

Uswah adalah gambaran sebagai pemimpin yang integritas dirinya keseluruhannya dapat dipercaya dan dapat ditiru oleh siapapun, dan siapapun yang menirunya dijamin akan sukses dunia akhiratnya. Termasuk integritasnya sebagai pemimpin, dia adalah guru (Jawa : bisa digugu lan ditiru), panutan, dan trendsetter.

Dunia kini dalam situasi chaos, penjajahan, perampokan, pemaksiatan, ketidakadilan, dan sebagainya merambah ke seluruh pelosok bumi, tak terkecuali di negeri kita. Umat Islam sudah terhinggapi penyakit hubb ad dunya, karena itu semakin tertindas, susah mencari figur pemimpin yang credible (Al Amin) dan dapat menjadi panutan (Uswah). Dunia Islam sedang mengalami krisis kepemimpinan. Saatnya kita di dunia pendidikan Islam mempersiapkan kader-kader kepemimpinan Indonesia dan dunia.

Peradaban mulia hanya akan hadir dalam kepemimpinan Islam. Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang tunduk patuh dan taat kepada kepemimpinan Allah dan Rasul-Nya, Muhammad Saw.

13.2 MODEL KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Islam telah memandang kepemimpinan sebagai salah satu sifat yang dimiliki oleh setiap manusia yang hidup di muka bumi ini.

Dimana masing-masing dari mereka memiliki hak yang sama untuk bisa memimpin dan mengendalikan satu sama lain. Untuk itu, islam juga menegaskan jika kepemimpinan dengan gaya modern mungkin tidak sama dengan apa yang dipandang dalam islam. Berikut pandangan islam mengenai model kepemimpinan yang luhur:

1. Beriman dan Bertakwa Kepada Allah SWT

Di dalam perspektif islam seorang pemimpin harus memiliki model kepemimpinan yang baik dan luhur. Baik dan luhur diartikan sebagai sesuatu yang tetap harus berlandaskan pada dasar-dasar agamanya termasuk mengenai iman dan ketakwaannya kepada Allah SWT.

Apabila seorang pemimpin ingin rakyatnya atau seseorang yang berada di bawahnya memiliki sifat yang baik dan memiliki iman dan takwa kepada Allah SWT. Maka iapun harus memiliki sifat yang sama agar apa yang dilakukannya menjadi seni tauladan yang baik bagi rakyatnya.

2. Memenuhi Hal Rakyat

Seorang pemimpin harus mampu memenuhi setiap hak dari rakyatnya. Apabila hak yang dimilikinya telah dirampas oleh orang lain yang

tidak bertanggung jawab. Maka seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk mengembalikan hal tersebut kepada orang yang bersangkutan.

Hal ini juga diterapkan dalam masa kepemimpinan Khalifah Abu Bakar. Dimana Beliau selalu berusaha untuk memenuhi setiap hak dari rakyat yang dipimpinnya dapa masa itu.

3. Siddiq (Jujur)

Selain dapat menegakan Imamah dan Imaroh, seorang pemimpin juga harus memiliki sifat yang ditanamkannya melalui jiwa kepemimpinannya. Di sini sifat seorang pemimpin haruslah jujur (As-Siddiq). Tidak hanya jujur, melainkan mereka diharapkan mampu menanamkan jiwa kebenaran yang dilakukannya untuk mencapai tujuan bersama.

Hal ini sangat bertentangan dengan hukum membeli jabatan dalam islam yang banyak kita ketahui saat ini. Karena keutamaan jujur dalam islam menjadi tauladan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

4. Tabligh (Aktif dan Aspiratif)

Selain memiliki model kepemimpinan yang bersifat jujur dan terbuka, seorang pemimpin diharapkan memiliki keaktifan serta apirasi yang bisa menanamkan jiwa kepemimpinannya secara benar dan adil. Di dalam islam seorang pemimpin harus menyampaikan apa yang benar dan apa yang salah. Tidak memihak satu sama lain melainkan harus dinyatakan dengan kebenaran. Hal ini seperti halnya penerapan kebenaran pragmatis dalam ajaran islam.

5. Amanah (Terpercaya)

Tidak hanya As-Siddiq dan At-Tabligh, melainkan juga harus amanah. Amanah dalam islam dapat diartikan sebagai kepercayaan yang diembannya sebagai pemuka atau seorang pemimpin. Di dalam islam kepercayaan seorang pemimpin harus benar-benar dijaganya. Hal ini menunjukkan jika dalam jiwa kepemimpinannya ia adalah orang yang dapat dipercaya untuk mengemban tugas dan tanggung jawabnya kepada orang banyak.

6. Fathonah (Cerdas)

Seorang pemimpin juga harus menanamkan jiwa atas kemampuan yang dimilikinya. Di sini bukan berarti ia harus menyombongkan dirinya atas kemampuan yang dimiliki. Melainkan dapat menempatkan kemampuan dan daya intelektualnya pada hal-hal yang bisa meningkatkan sebuah kemajuan bersama kesombongan dalam islam Karena menunjukkan seseorang yang memiliki sifat tidak baik.

7. Tidak Otoriter

Otoriter adalah sifat untuk memaksakan kehendak orang lain. Sifat ini sama seperti egois atau hanya mementingkan dirinya sendiri dan tidak mau mendengarkan nasehat atau saran dan masukan dari orang lain.

Dalam hal ini islam sangat tidak menyukai pemimpin yang memiliki sifat otoriter seperti ini. Dimana seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan kepentingan antara *Habluminanass* dan *Habluminallah* secara seimbang dalam kehidupannya.

8. Memiliki Integritas Tinggi

Sebagai seorang pemimpin, integritas juga sangat penting untuk diterapkan. Dimana islam memandang seorang pemimpin sebagai orang yang disegani dan ditiru tingkah dan perbuatannya untuk tujuan yang lebih baik.

Dari apa yang dilakukannya, maka ia harus mempertanggung jawabkannya di hari akhir nanti. Untuk itu, model kepemimpinan yang memiliki integritas tinggi seperti ini juga harus dilakukan demi tujuan yang lebih baik lagi.

9. Menjalin Kerjasama

Model kepemimpinan dalam perspektif islam juga harus mengandung tindakan yang bisa dilakukan bersama-sama. Menjalin sebuah kerjasama dengan pihak atau orang lain memang bisa membantu sebageian besar pekerjaan atau masalah yang dihadapi. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan mampu memenuhi semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik dan selesai tepat waktu.

Model kepemimpinan seperti ini juga sudah dijalankan oleh Khalifat Abu Umar dan dilanjutkan oleh Ummar bin Khattab. Dimana pada masa kepemimpinan Abu Bakar, beliau sangat menjunjung tinggi nilai kebersamaan yang dilakukan dengan jalan bekerja sama. Hal ini juga sempat Beliau katakan sebagai berikut: " Bila Aku berlaku baik yakni dalam menjalankan tugasku, maka bantulah Aku."

Hal ini menjelaskan jika kerjasama antar sesama pemimpin juga harus dilakukan demi tujuan bersama untuk memajukan sebuah bangsa dan negaranya. Hal ini sesuai dengan ketentuan Allah SWT yang berfirman: *“Tolong-menolonglah kami dalam hal kebaikan (ketaqwaan) dan jangan tolong-menolonglah kamu dalam hal dosa atau kemaksiatan.”* (QS. 5 : 2). Hal ini sama halnya fungsi agama.

10. Memberantas Kezaliman

Di dalam islam kezaliman merupakan sebuah sikap dan tindakan yang sangat dilarang. Dimana sikap dan tindakan seperti ini dapat merugikan orang lain dan dapat meruntuhkan pondasi sebuah bangsa dan negara.

Untuk itu, islam menganjurkan jika seorang pemimpin selain menjauhkan dirinya dari sikap dan tindakan tercela seperti ini. Mereka juga memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memberantas adanya kezaliman pada kelompok atau organisasi yang dipimpinnya.

Dari penjelasan mengenai model kepemimpinan dalam perspektif islam di atas. Maka dapat diartikan jika seorang pemimpin harus menerapkan hal baik dalam masa kepemimpinannya. Bukan berarti jabatan atau kedudukannya dimanfaatkan untuk hal-hal yang justru merugikan bagi orang lain. Hal ini juga telah dijelaskan dalam firman Allah SWT yang berbunyi:

“Dan Kami jadikan diantara mereka adalah pemimpin-pemimpin yang dapat memberikan petunjuk dengan

perintah Kami. Dan mereka telah menyakini ayat-ayat Kami.” (QS. As-Sajadah: 24).

Dari dalil di atas dapat disimpulkan jika setiap manusia yang terlahir adalah seorang pemimpin. Yang mana mereka telah diberi petunjuk untuk melakukan perintah-perintah Allah SWT sesuai dengan ajaran islam sebagai agamanya.

13.3 CIRI-CIRI PEMIMPIN MENURUT ISLAM

Rasulullah SAW. dalam sabdanya menyatakan bahwa pemimpin suatu kelompok adalah pelayan pada kelompok tersebut. Sehingga sebagai seorang pemimpin hendaklah dapat dan mampu melayani serta menolak orang lain untuk maju dengan ikhlas. Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan islam adalah sebagai berikut :

1. Setia. Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah SWT.
2. Terikat pada tujuan. Seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas
3. Menjunjung tinggi Syariah dan Akhlak Islam. Seorang pemimpin yang baik bilamana ia merasa terikat dengan peraturan islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia tidak menyimpang dari syariah. Waktu ia melaksanakan tugasnya ia harus

patuh kepada adab-adab islam, khususnya ketika berhadapan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tidak sepaham.

4. Memegang Teguh Amanah. Seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah SWT. yang disertai oleh tanggung jawab. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah SWT dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang yang dipimpinnya.
5. Tidak sombong. Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar dan Maha Besar hanya Allah SWT. sehingga hanya Allah-lah yang boleh sombong. Sehingga kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang patut dikembangkan.
6. Disiplin, konsisten dan konsekuen. Merupakan ciri kepemimpinan dalam islam dalam segala tindakan, perbuatan seorang pemimpin. Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang professional akan memegang teguh terhadap janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah SWT. mengetahui semua yang ia lakukan bagaimana pun ia berusaha untuk menyembunyikannya.

13.4 PRINSIP KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Kepemimpinan menurut Islam ialah sebagai berikut:

1. Musyawarah.

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan islam. Al-Quran dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik. Melalui musyawarah memungkinkan seluruh komunitas islam akan turut serta berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, dan sementara itu pada saat yang sama musyawarah dapat berfungsi sebagai tempat untuk mengawasi tingkah laku para pemimpin jika menyimpang dari tujuan semula.

2. Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memerlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Selain memegang teguh prinsip keadilan sebagai dasar tegaknya masyarakat islam, pemimpin organisasi islam juga sepatutnya mendirikan badan peradilan internal atau lembaga hukum untuk menyelesaikan berbagai perbedaan atau sengketa dalam kelompok itu.

3. Kebebasan berpikir

Akibat manusia tidak mengindahkan peringatan Allah SWT. maka Allah SWT. berfirman dalam surah Al khafi (18) ayat 54 yang artinya: *“ dan sesungguhnya kami telah mengulang-ulangi bagi manusia dalam Al-Quran ini bermacam-macam perumpamaan. Dan manusia adalah makhluk yang paling banyak membantah. (Al-*

Khafi (18):54). Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk mampu mengemukakan kritiknya secara konstruktif.

13.5 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Dalam islam gaya kepemimpinan ialah sebagai berikut :

1. Pencari kegembiraan. Mereka adalah orang-orang pengambil resiko ketika marah menjadi agresif atau pasif, adalah pendiri atau pencipta, memiliki artikulasi verbal dan banyak bicara, antusias, termotivasi dan lain sebagainya.
2. Pencari rinci atau detail. Mereka menanyakan bagaimana, akan menanyakan detail secara spesifik, mengukur kompetensi anda dengan seberapa banyak waktu yang anda gunakan dalam proyek, sensitive dan akurat, perfeksionis, berkonsentrasi pada detail, pengambil keputusan yang hati-hati.
3. Pencari hasil. Mereka bertanya tentang apa dan kapan, membuat pernyataan, memberitahukan orang lain tentang apa yang harus dilakukan, tidak mentolelir kesalahan, tidak memiliki perasaan pada orang lain, menyepelkan saran dari orang lain, berani menghadapi resiko.
4. Pencari Keharmonisan. Mereka bertanya mengapa, mempertahankan hubungan, tipe pembimbing atau tipe keibuan, memiliki masalah-masalah dunia,

konsentrasi pada tugas, pendengar yang baik, tak suka konflik interpersonal takut akan ketidakamanan dan takut salah.

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan diatas tentu yang terbaik bilaman kita dapat mengikuti sunnatullah, sebagaimana firman Allah SWT. surat Al-Baqarah (2) ayat 119, yang artinya: *“sesungguhnya kami telah mengutusmu (Muhammad) dengan kebenaran, sebagai pembawa berita gembira dan pemberi peringatan, dan kamu tidak akan diminta (pertanggung jawaban) tentang penghuni-penghuni neraka. (Al-Baqarah (2): 119).*

13.6 TUGAS KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Kepemimpinan sebagai bagian dari politik adalah bagian dari ajaran Islam. Tidak benar pernyataan yang mengatakan bahwa agama tidak boleh dibawa ke dalam politik. Karena politik itu artinya adalah mengatur, sementara fungsi utama agama juga adalah mengatur kehidupan manusia. Jadi politik harus bersendikan agama. Agama harus dijadikan pedoman berpolitik dan memberikan pencerahan beragama harus jadi tujuan dalam agenda politik.

Dengan bersendikan agama sebagai tujuan berpolitik maka akan terwujud politik yang bersih, bermoral, saling menghormati dan saling membangun. Tapi sekarang ada kecenderungan agama hanya dijadikan ‘jualan’ politik untuk meraih suara dan menampilkan kesan baik pada calon. Yang seperti ini tidak seiring dengan pernyataan bahwa agama harus jadi panduan dan tujuan politik.

Karena politik dan kepemimpinan adalah satu bagian dari agama Islam, maka sangat banyak dijumpai dalam Al-Qur'an, hadits maupun petuah sahabat yang membicarakan tentang tugas seorang pemimpin. Di antaranya diisyaratkan Allah SWT dalam firman-Nya: *"(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan."* (QS. Al-Hajj [22]: 41)

Ayat ini menjelaskan bahwa ada 4 tugas utama untuk orang-orang yang memperoleh kekuasaan atau diberikan amanah sebagai seorang pemimpin.:

- 1. Mendirikan shalat.** Seorang pemimpin mesti senantiasa baik dari sisi spritualitas. Jiwa yang baik, yang terlahir dari hubungannya yang baik dengan Allah SWT, akan mendorong seorang pemimpin agar tidak lalai dan memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan dirinya atau orang-orang yang satu golongan dengannya saja. Mendirikan shalat juga bisa dimaknai bahwa tugas pemimpin adalah membimbing masyarakat supaya mempunyai kesadaran beragama, sehingga mereka memperoleh kebahagiaan. Tidak hanya di dunia tetapi juga di akhirat. Maka pemimpin harus memberikan perhatian yang lebih kepada program yang mengarah kepada peningkatan kesadaran pengamalan ajaran agama di masyarakat.
- 2. Melaksanakan zakat.** Zakat adalah kewajiban yang tidak boleh ditinggalkan. Dalam hampir semua

ayat yang memerintahkan shalat, selalu diiringi dengan perintah kewajiban zakat. Ini menunjukkan pentingnya zakat dalam Islam. Tujuan diwajibkannya zakat adalah menanamkan pemahaman bahwa pada harta setiap orang yang berkemampuan lebih terdapat hak orang lain, yaitu orang-orang miskin. Zakat juga mengajarkan tentang nilai solidaritas, kepedulian kepada golongan yang tidak mampu. Zakat juga dipandang bisa menjadi salah satu jalan pengentasan kemiskinan. Potensi zakat sangat besar. Tetapi karena kesadaran masyarakat masih rendah (terutama dari kalangan pengusaha, konglomerat, pegawai negeri) maka zakat belum bisa diharapkan sebagai solusi atas masalah kemiskinan.

Maka tugas pemimpin, ulama dan orang yang mempunyai kemampuan memberikan kesadaran di masyarakat, adalah menerangkan kewajiban zakat dan tujuan-tujuan agung di baliknya. Sehingga masyarakat kurang mampu bisa merasakan bahwa mereka diperhatikan dan orang-orang yang kaya bisa hidup dengan bahagia karena harta mereka telah disucikan melalui membayar zakat harta.

- 3. Mengajak kepada kebaikan** pedoman agama dalam memahami apa saja perkara yang merupakan kebaikan. Secara umum budaya di masyarakat hanya sedikit yang bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam. Sebagian besar sejalan-seiring dengan ajaran Islam. Oleh karena agama adalah sumber hukum utama umat Islam, maka budaya-budaya yang ada di masyarakat saat ini harus mengalami

penyesuaian. Budaya yang tidak sejalan dengan agama harus secara bijak dan berproses dipahamkan kepada masyarakat bahwa ia adalah salah dalam pandangan agama. Sementara budaya-budaya lainnya yang baik, yang sudah sesuai dengan Islam harus digalakkan, karena jika budaya tadi diterapkan dengan niat mengamalkan agama maka ia akan bernilai pahala. Mengajak kepada kebaikan artinya pemimpin sebagai orang yang teratas bertanggung jawab atas terwujudnya program-program yang mencerdaskan masyarakat dan membentuk masyarakat yang berilmu dan mencintai ilmu, baik ilmu agama maupun ilmu umum. Kenapa ilmu dipandang penting? Karena hanya dengan ilmu saja, sebuah masyarakat yang baik, yang akan sejahtera di dunia dan di akhirat bisa terwujud. Tidak ada suatu masyarakat yang maju sementara sebagian besar mereka tidak terdidik.

- 4. Mencegah kemungkaran.** Adapun mencegah kepada kemungkaran artinya pemimpin bertanggung jawab mengeluarkan peraturan, mengambil tindakan-tindakan yang bisa memberikan rasa aman kepada masyarakat dari berbagai bentuk kejahatan ataupun perilaku dan budaya yang tidak sesuai dengan ajaran agama. Sebenarnya orang-orang yang menyimpang, dengan melakukan kejahatan dan perbuatan mengganggu jumlahnya sedikit dibanding masyarakat biasa yang baik-baik. Karena jumlahnya sedikit, maka ketegasan, atau mungkin keras, harus dijatuhkan kepada orang-orang seperti ini yang berpotensi membuat gejolak dalam masyarakat.

13.7 MUHAMMAD SEBAGAI PEMIMPIN DALAM BISNIS

Meneladani Manajemen Bisnis Rasulullah

Kehadiran Nabi Muhammad membawa agama Islam merupakan peristiwa terpenting dalam sejarah kehidupan manusia., karena kehadirannya telah membuka zaman baru dalam pembangunan peradaban dunia bahkan alam semesta (rahmatul-lil' alamin 21:107) Beliau adalah utusan Allah SWT yang terakhir sebagai pembawa kebaikan dan kemaslahatan bagi seluruh umat manusia.

Michael Hart dalam bukunya, menempatkan beliau sebagai orang nomor satu dalam daftar seratus orang yang memiliki pengaruh yang sangat besar dalam sejarah. Kata Hart, "Muhammad Saw terpilih untuk menempati posisi pertama dalam urutan seratus tokoh dunia yang paling berpengaruh, karena beliau merupakan satu-satunya manusia yang memiliki kesuksesan yang paling hebat di dalam kedua bidang-bidang sekaligus : agama dan bidang duniawi". W. Montgomery Watt menulis buku *Muhammad a Prophet and Statemen*, yang menunjukkan fakta historis bahwa Nabi Mihammad adalah nabi dan negarawan, pemimpin agama dan negara, sementara Afzalur Rahman dalam *Muhammad a Trader*, menjelaskan sosok Nabi Muhammad sebagai pedagang ulung.

Kesuksesan Nabi Muhammad Saw telah banyak dibahas para ahli sejarah, baik sejarawan Islam maupun sejarawan Barat. Salah satu sisi kesuksesan Nabi Muhammad adalah kiprahnya sebagai seorang pedagang (wirausahawan). Namun, sisi kehidupan Nabi Muhammad sebagai pedagang dan pengusaha

kurang mendapat perhatian dari kalangan ulama pada momentum peringatan maulid Nabi. Karena itu, dalam rangka memperingati Maulid Nabi Muhammad Saw di tahun 1432 H ini (2011), kita perlu merekonstruksi sisi tijarah Nabi Muhammad Saw, khususnya manajemen bisnis yang beliau terapkan sehingga mencapai sukses spektakuler di zamannya.

Aktivitas Bisnis Muhammad

Reputasi Nabi Muhammad dalam dunia bisnis dilaporkan antara lain oleh Muhaddits Abdul Razzaq. Ketika mencapai usia dewasa beliau memilih pekerjaan sebagai pedagang/wirausaha. Pada saat belum memiliki modal, beliau menjadi manajer perdagangan para investor (shohibul mal) berdasarkan upah (ujrah) dan bagi hasil. Seorang investor besar Makkah, Khadijah, mengangkatnya sebagai manajer ke pusat perdagangan Habshah di Yaman. Kecakapannya sebagai wirausaha telah mendatangkan keuntungan besar baginya dan investornya. Tidak satu pun jenis bisnis yang ia tangani mendapat kerugian. Ia juga empat kali memimpin ekspedisi perdagangan untuk Khadijah ke Syiria, Jorash, dan Bahrain di sebelah timur Semenanjung Arab.

Dalam literatur sejarah disebutkan bahwa di sekitar masa mudanya, Nabi Saw banyak dilukiskan sebagai Al-Amin atau Ash-Shiddiq dan bahkan pernah mengikuti pamannya berdagang ke Syiria pada usia anak-anak, 12 tahun.

Lebih dari dua puluh tahun Nabi Muhammad Saw berkiprah di bidang wirausaha (perdagangan), sehingga

beliau dikenal di Yaman, Syiria, Basrah, Iraq, Yordania, dan kota-kota perdagangan di Jazirah Arab. Namun demikian, uraian mendalam tentang pengalaman dan keterampilan dagangnya kurang memperoleh pengamatan selama ini.

Sejak sebelum menjadi mudharib (fund manager) dari harta Khadijah, ia kerap melakukan lawatan bisnis, seperti ke kota Busrah di Syiria dan Yaman. Dalam Sirah Halabiyah dikisahkan, ia sempat melakukan empat lawatan dagang untuk Khadijah, dua ke Habsyah dan dua lagi ke Jorasy, serta ke Yaman bersama Maisarah. Ia juga melakukan beberapa perlawatan ke Bahrain dan Abisinia. Perjalanan dagang ke Syiria adalah perjalanan atas nama Khadijah yang kelima, di samping perjalanannya sendiri yang keenam-termasuk perjalanan yang dilakukan bersama pamannya ketika Nabi berusia 12 tahun.

Di pertengahan usia 30-an, ia banyak terlibat dalam bidang perdagangan seperti kebanyakan pedagang-pedagang lainnya. Tiga dari perjalanan dagang Nabi setelah menikah, telah dicatat dalam sejarah: pertama, perjalanan dagang ke Yaman, kedua, ke Najd, dan ketiga ke Najran. Diceritakan juga bahwa di samping perjalanan-perjalanan tersebut, Nabi terlibat dalam urusan dagang yang besar, selama musim-musim haji, di festival dagang Ukaz dan Dzul Majaz. Sedangkan musim lain, Nabi sibuk mengurus perdagangan grosir pasar-pasar kota Makkah. Dalam menjalankan bisnisnya Nabi Muhammad jelas menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang jitu dan handal sehingga bisnisnya tetap untung dan tidak pernah merugi.

Implementasi manajemen bisnis

Jauh sebelum Frederick W. Taylor (1856-1915) dan Henry Fayol mengangkat prinsip manajemen sebagai suatu disiplin ilmu, Nabi Muhammad Saw. sudah mengimplementasikan nilai-nilai manajemen dalam kehidupan dan praktek bisnisnya. Ia telah dengan sangat baik mengelola proses, transaksi, dan hubungan bisnis dengan seluruh elemen bisnis serta pihak yang terlihat di dalamnya. Bagaimana gambaran beliau mengelola bisnisnya, Prof. Afzalul Rahman dalam buku Muhammad A Trader, mengungkapkan:

“Muhammad did his dealing honestly and fairly and never gave his customers to complain. He always kept his promise and delivered on time the goods of quality mutually agreed between the parties. He always showed a great sense of responsibility and integrity in dealing with other people”. Bahkan dia mengatakan: “His reputation as an honest and truthful trader was well established while he was still in his early youth”.

Berdasarkan tulisan Afzalurrahman di atas, dapat diketahui bahwa Nabi Muhammad adalah seorang pedagang yang jujur dan adil dalam membuat perjanjian bisnis. Ia tidak pernah membuat para pelanggannya komplek. Dia sering menjaga janjinya dan menyerahkan barang-barang yang di pesan dengan tepat waktu. Dia senantiasa menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar dan integritas yang tinggi dengan siapapun. Reputasinya sebagai seorang pedagang yang jujur dan benar telah dikenal luas sejak beliau berusia muda.

Dasar-dasar etika dan manajemen bisnis tersebut, telah mendapat legitimasi keagamaan setelah beliau diangkat menjadi Nabi. Prinsip-prinsip etika bisnis yang diwariskan semakin mendapat pembenaran akademis di penghujung abad ke-20 atau awal abad ke-21. Prinsip bisnis modern, seperti tujuan pelanggan dan kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), pelayanan yang unggul (*service excellence*), kompetensi, efisiensi, transparansi, persaingan yang sehat dan kompetitif, semuanya telah menjadi gambaran pribadi, dan etika bisnis Muhammad Saw ketika ia masih muda.

Pada zamannya, ia menjadi pelopor perdagangan berdasarkan prinsip kejujuran, transaksi bisnis yang fair, dan sehat. Ia tak segan-segan mensosialisasikannya dalam bentuk edukasi langsung dan statemen yang tegas kepada para pedagang. Pada saat beliau menjadi kepala negara, law enforcement benar-benar ditegakkan kepada para pelaku bisnis nakal. Beliau pula yang memperkenalkan asas "Facta Sur Servanda" yang kita kenal sebagai asas utama dalam hukum perdata dan perjanjian. Di tangan para pihaklah terdapat kekuasaan tertinggi untuk melakukan transaksi, yang dibangun atas dasar saling setuju "Sesungguhnya transaksi jual-beli itu (wajib) didasarkan atas saling setuju (ridla)...." Terhadap tindakan penimbunan barang, beliau dengan tegas menyatakan: "Tidaklah orang yang menimbun barang (ihtikar) itu, kecuali pasti pembuat kesalahan (dosa)!!!"

Sebagai debitor, Nabi Muhammad tidak pernah menunjukkan wanprestasi (default) kepada krediturnya. Ia kerap membayar sebelum jatuh tempo seperti yang

ditunjukkannya atas pinjaman 40 dirham dari Abdullah Ibn Abi Rabi'. Bahkan kerap pengembalian yang diberikan lebih besar nilainya dari pokok pinjaman, sebagai penghargaan kepada kreditur. Suatu saat ia pernah meminjam seekor unta yang masih muda, kemudian menyuruh Abu Rafi' mengembalikannya dengan seekor unta bagus yang umurnya tujuh tahun. "Berikan padanya unta tersebut, sebab orang yang paling utama adalah orang yang menebus utangnya dengan cara yang paling baik" (HR.Muslim).

Sebagaimana disebut diawal, bahwa penduduk Makkah sendiri memanggilnya dengan sebutan Al-Shiddiq (jujur) dan Al-Amin (terpercaya). Sebutan Al-Amin ini diberikan kepada beliau dalam kapasitasnya sebagai pedagang. Tidak heran jika Khadijah pun menganggapnya sebagai mitra yang dapat dipercaya dan menguntungkan, sehingga ia mengutusnyanya dalam beberapa perjalanan dagang ke berbagai pasar di Utara dan Selatan dengan modalnya. Ini dilakukan kadang-kadang dengan kontrak biaya (upah), modal perdagangan, dan kontrak bagi hasil.

Dalam dunia manajemen, kata benar digunakan oleh Peter Drucker untuk merumuskan makna efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berarti melakukan sesuatu secara benar (do thing right), sedangkan efektivitas adalah melakukan sesuatu yang benar (do the right thing).

Efisiensi ditekankan pada penghematan dalam penggunaan input untuk menghasilkan suatu output tertentu. Upaya ini diwujudkan melalui penerapan konsep dan teori manajemen yang tepat. Sedangkan efektivitas ditekankan pada tingkat pencapaian atas tujuan yang

diwujudkan melalui penerapan leadership dan pemilihan strategi yang tepat.

Prinsip efisiensi dan efektivitas ini digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu bisnis. Prinsip ini mendorong para akademisi dan praktisi untuk mencari berbagai cara, teknik dan metoda yang dapat mewujudkan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi-tingginya. Semakin efisien dan efektif suatu perusahaan, maka semakin kompetitif perusahaan tersebut. Dengan kata lain, agar sukses dalam menjalankan bisnis maka sifat shiddiq dapat dijadikan sebagai modal dasar untuk menerapkan prinsip efisiensi dan efektivitas.

Demikian sekelumit sisi kehidupan Nabi Muhammad dalam dunia bisnis yang sarat dengan nilai-nilai manajemen, Semoga para pebisnis modern, dapat meneladaninya sehingga mereka bisa sukses dengan pancaran akhlak terpuji dalam bisnis.

STUDI KASUS

“Kisah Fahmi Pengusaha Sukses Dengan Konsep Islam”

Berbagai bisnis yang dikelola Imam Muhajirin Elfahmi dibuka dengan minim modal, bahkan ada yang berasal dari hadiah pengusaha lain. Pengusaha asal Kota Malang ini sukses membangun lima usaha dengan omset dan prestasi nasional.

Semua bernuansa Islami, inilah kesan pertama Amazy Resto, restoran berkonsep silaturahmi yang membuat pengunjung betah dan ingin kembali. Dalam

Amazy Resto, pengunjung diingatkan beberapa ayat dalam Al-Qur'an yang tertulis di sudut-sudut ruangan. Salah satunya surat Al-Baqarah ayat 168 yang berbunyi tentang perintah Allah SWT untuk memakan yang halal.

Betah tinggal di ruangan, dikatakan Fahmi (panggilan akrabnya), merupakan salah satu indikasi bahwa usaha yang digeluti seorang pengusaha akan sukses atau tidak. Itu sebabnya, dalam mengelola bisnisnya baik di bidang kuliner, percetakan, jasa, mekanik, maupun pendidikan, Fahmi selalu melibatkan Allah dalam ikhtiarnya.

Faktor tauhid inilah yang membuat Fahmi pada tahun 1996, mengawali usahanya dengan membuka lembaga pendidikan Magistra Utama (MU) di Malang. Lembaga ini tidak bermodal materi. Fahmi saat itu tidak mempunyai uang untuk menjadi modal usahanya.

Modal Magistra Utama (MU) di dapat Fahmi dari seorang pengusaha lokal yang meminjami sejumlah uang untuknya. Saat itu Fahmi mendapatkan modal sekitar Rp. 6 juta dari seorang pengusaha yang seluk-beluknya tidak ia kenal. Dari modal inilah Fahmi membuka Magistra Utama (MU) yang sekarang mempunyai 3.000 orang karyawan dan 4.000 orang siswa. Bahkan MU tiga kali berturut-turut mendapatkan prestasi nasional sebagai lembaga pendidikan dan pelatihan terbaik se-Indonesia. "Saat itu saya hanya percaya, siapa pun yang menolong agama Allah, Allah akan menolongnya dan meneguhkan kedudukannya di bumi ini." Tandas Alumni Pendidikan Fisika universitas Malang ini.

Setelah sukses di dunia pendidikan, Fahmi mengembangkan sayap bisnisnya di beberapa bidang

usaha. Antara lain Kebab Turki yang kini ada 200 outlet di seluruh pulau Jawa. Omset Kebab Turki ini sekitar Rp. 1 miliar perbulan. Ada pula Amazy Resto sekitar Rp. 70 juta perbulan. Sedang kedai digital sekitar Rp. 250 juta perbulan dan dinobatkan sebagai peraih omset tertinggi di kelas UKM di Indonesia. Sementara Magistra Utama (MU) sekitar Rp. 1 miliar perbulan.

Semua bisnis yang dimiliki Fahmi bukan berasal dari modal yang besar. Modal usaha di dapat dari hal-hal yang tidak di-sangka-sangka, selain lembaga pendidikan dan pelatihan Magistra Utama (MU), awal Kebab Turki juga tidak diduga. Saat itu Fahmi diminta untuk memberi konsultasi bisnis kepada salah satu pengusaha kebab. Setelah sarannya dilakukan, ada kemajuan bisnis pengusaha tersebut. Dari sinilah Fahmi diberi hadiah 200 outlet Kebab Turki yang sampai sekarang terus eksis di 25 kota di pulau Jawa.

Fahmi bercerita awal Amazy Resto yang sekarang menjadi salah satu kedai bernuansa islami. Saat itu Fahmi diminta untuk memberi pelatihan bisnis di sebuah perusahaan. Setelah pelatihan selesai, seorang pengusaha memberi dia modal untuk mendirikan restoran. "Alhamdulillah, saya mendapatkan bantuan dan pertolongan dari Allah. Selalu ada jalan keluar yang datangnya tidak di sangka-sangka," katanya.

Suksesnya, diakui Fahmi berkat penerapan syariat yang ketat. Di antaranya karyawan harus menutup aurat, tidak merokok, menegakkan shalat, melakukan dakwah setiap beberapa waktu dengan materi muamalah. Lembaga pendidikan Magistra Utama (MU), 100%

siswanya Muslim dan menutup aurat. "Kalau ada siswa mendaftar yang bukan Muslim, kami menolaknya secara halus," katanya.

Rahasia sukses, kata Fahmi, juga terletak pada pemenuhan hak-hak Allah. Misalnya zakat dan sedekah. Cara lain, Fahmi terinspirasi oleh ayat dalam Al-Qur'an mengenai umat terbaik, terbaik dalam semua hal. Fahmi mencoba menjadi bagian umat terbaik di bidang ekonomi dan dakwah melawan kemugkaran. Resep lain, Al-Quran surat Ath-Thalaaq ayat 2-3 tentang "Barangsiapa yang bertawakal pada Allah akan ada jalan keluar baginya" dan "Allah akan memberi reziki dari arah yang tidak disangka-sangka."

Fahmi juga terinspirasi Al-Quran surat Al-Mu'minun ayat 60 dan surat An-Najm ayat 39. Dua ayat dalam Al-Quran ini memantapkan Fahmi membuka unit usaha lainnya seperti Warung Nasi Goreng Top dan warung Rawon Blora.

Dari cerita diatas perlu dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan terdapat dalam ajaran islam? Jelaskan
2. Bagaiman keberhasilan Lembaga Pendidikan Magistra Utama dan kaitkan dengan fenomena kepemimpinan dalam konsepsi islam? Jelaskan !
3. Dalam berbagai kesempatan Fahmi selalu menyatakan bahwa rahasia kesuksesan pertolongan Allah SWT, jelaskan maksudnya!

Kepemimpinan

4. Pelajaran apa yang didapatkan dalam penerapan kepemimpinan ala Fahmi ?
5. Dari cerita diatas makna apa yang perlu diteladani, uraikan !

Academia Publication

DAFTAR PUSTAKA

Media Daring

Accurate.id, 03 agustus 2021, Apa itu Kepemimpinan Transaksional?, dapat diakses di: <https://accurate.id/marketing-manajemen/apa-itu-kepemimpinan-transaksional/>

Accurate.id, 04 september 2020, 10 Hal yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Membangun Bisnis, dapat diakses di: <https://accurate.id/marketing-manajemen/pengambilan-keputusan-dalam-membangun-bisnis/>

Blok.ub.ac.id, analisis kepemimpinan, dapat di akses di: <https://blog.ub.ac.id/valentinasari/2016/11/01/analisis-kepemimpinan/>

Detik.com, 03 Agustus 2022, 10 Macam Gaya Kepemimpinan dan Contohnya, dapat diakses di: <https://www.detik.com/jabar/berita/d-6214638/10-macam-gaya-kepemimpinan-dan-contohnya>.

Dunia-nabi.blogspot.com, 10 Nopember 2016, Kisah Fahmi Pengusaha Sukses Dengan Konsep Islam, dapat di akses di: <http://dunia-nabi.blogspot.com/2015/11/kisah-fahmi-pengusaha-sukses-dengan.html>

Ekbis.sindonews.com, 09 juni 2020, Ini Pandangan Pengamat tentang Kriteria CEO Ideal Pertamina, dapat diakses di: <https://ekbis.sindonews.com/read/64142/34/ini-pandangan-pengamat-tentang-kriteria-ceo-ideal-pertamina-1591708006>

Finansialku.com, 06 feruari 2019, 10 Ciri-ciri Pemimpin Dunia yang Berkualitas dan Berpengaruh, dapat diakses di: <https://www.finansialku.com/ciri-ciri-pemimpin/>

Fortuneidn.com, 07 Februari 2022, Satya Nadella, Bos Microsoft yang Raih Titel “CEO Paling Diremehkan” dapat diakses di: <https://www.fortuneidn.com/tech/luky/satya-nadella-bos-microsoft-yang-raih-titel-ceo-paling-diremehkan>

Glint.com, 18 Agu 2022, Kepemimpinan Visioner: Arti, Karakteristik, dan Tips Menerapkan, dapat diakses di: <https://glints.com/id/lowongan/kepemimpinan-visioner/#.Y0vbDXZBzIU>

Iaei-pusat.org, 25 September 2020, Meneladani Manajemen Bisnis Rasulullah, dapat di akses di: <http://www.iaei-pusat.org/article/kiat-bisnis/meneladani-manajemen-bisnis-rasulullah-?language=id>

Id.hrnote.asia, 2022.04.30 2022.09.28, Kompetensi Kepemimpinan 2022 Dan Cara HR Mengembangkannya, dapat diakses di: <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/220430-kompetensi-kepemimpinan-2022-dan-cara-hr-mengembangkannya/>

Indeed.com, September 15, 2022, 14 Traits of Visionary Leadership To Develop (Plus Tips), dapat diakses di: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/traits-of-visionary-leadership>

Isokonsultindo.com, 21 Februari 2021, Total Quality Management (TQM), dapat diakses di: <https://isokonsultindo.com/total-quality-management>

Koinworks.com, Kisah Pengusaha Sukses, Bob Sadino, yang Memulai Usahanya dari Nol, dapat di akses di: <https://koinworks.com/blog/pengusaha-sukses-dari-nol/>

Kompas.com - 19/10/2016, 16:11 WIB, *"Ini Kriteria CEO yang Cocok Pimpin " Holding " BUMN "*, dapat di akses: <https://money.kompas.com/read/2016/10/19/161150626/ini.kriteria.ceo.yang.cocok.pimpin.holding.bumn>.

Kompas.com, 24/03/2022, 08:39 WIB, *"Sudahkah Anda Jadi Pemimpin dengan Leadership dan Kompetensi yang Baik?"*, dapat di akses di: <https://www.kompas.com/tren/read/2022/03/24/083940465/sudahkah-anda-jadi-pemimpin-dengan-leadership-dan-kompetensi-yang-baik?page=all>.

Koran SINDO, Jurnalis · Selasa 04 April 2017 11:42 WIB *WOW! Bos Louis Vuitton Jadi CEO Terbaik Dunia*, dapat di akses di: <https://economy.okezone.com/read/2017/04/04/320/1658335/wow-bos-louis-vuitton-jadi-ceo-terbaik-dunia>.

Manajemen-msdm.com, 10 mei 2021, 5 tingkat kepemimpinan, dapat diakses di: <http://manajemen-sdm.com/leadership/5-tingkat-kepemimpinan/>

Merdeka.com, profil mahatma gandhi, dapat diakses di:
<https://m.merdeka.com/mahatma-gandhi/profil>

Money.kompas.com, 17 Nopember 2020, Cerita Jonan Saat Awal Menjabat Dirut PT KAI: Mulai dari Bersihkan Toilet , <https://money.kompas.com/read/2020/11/17/133300426/cerita-jonan-saat-awal-menjabat-dirut-pt-kai--mulai-dari-bersihkan-toilet?page=all#page1>.

Panduhidayatullah.com, November 26, 2020, 5 Levels of Leadership, dapat di akses di: <https://panduhidayatullah.com/5-levels-of-leadership/>

Rumahumkm.net, 05 Sepetember 2017, Perencanaan Kualitas sebagai Langkah Awal Konsep Trilogi Kualitas, dapat di akses di: <https://www.rumahumkm.net/2017/09/perencanaan-kualitas-sebagai-langkah.html>

Shiftindonesia.com, 02 Mei 2017, 7 Karakter Inspiratif Seorang "Leader", dapat diakses di : <http://shiftindonesia.com/7-karakter-inspiratif-seorang-leader/>

Thebalancemoney.com, September 27, 2021, Visionary Leadership Has 3 Characteristics You Want to Find and Follow, dapat diakses di: <https://www.thebalancemoney.com/visionary-leadership-4174279>

Uin-malang.ac.id, 27 juli 2017, Pemimpin adalah penentu utama kualitas, dapat diakses di: <https://uin-malang.ac.id/r/170701/pemimpin-adalah-penentu-utama-kualitas.html>

Vdshared.com, 11 May 2015, Cara Menjadi Pemimpin yang Inspiratif, dapat diakses di: <http://vdshared.com/index.php/alam-54/74-dunia-bisnis/256-cara-menjadi-pemimpin-yang-inspiratif#:~:text=Pemimpin%20yang%20inspirasi%20adalah%20pemimpin,bahan%20perbincangan%20di%20dunia%20bisnis.>

Ybw-sa.org, 14 nopember 2016, Kepemimpinan Dalam Islam. Dapat diakses di: <https://ybw-sa.org/2016/11/kepemimpinan-dalam-islam/>

BUKU

Burlingame, Harold W; Gulotta, Michael J, 1999, Human Resource Management International Digest (HRMD), ISSN: 0967-0734 Vol: 7 Iss: 3 p: 23, Companies : AT &T Corp DUNS: 00-698-0080 Ticker: T,

Cooper, Robert K., Ph.D., dan Arman Syawab, 1998. Executive EQ: Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama.

Covey, Stephen R., 1990. The Seven Habits of Highly Effective People, New York: Simon & Schuster Inc.,

Danim, Sudarwan. 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok. Jakarta: Rineka Cipta Utama.

Dessler, Gary. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1 & Jilid 2. Terjemahan oleh Triana Iskandarsyah. 1997. Jakarta: PT Prenhallindo.

Gary Yukl, Kepemimpinan dalam Organisasi, Alih Bahasa: Budi Supriyanto (Jakarta: Indeks, 2009) Hal. 4.

- Hayden, Catherine. 1996. *Leksikon Manajemen Strategi*. Terjemahan oleh Susanto Budidarmo. 1999. Jakarta: PT Gramedia.
- Hunger, J.David & Wheelen, Thomas L. 1996. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Julianto Agung. 2001. Yogyakarta: PT Andi.
- Mangkuprawiro, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), Hal. 303.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE..
- Rangkuti, Freddy. 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riyai, Veithzal, 2004. *Kiat Memipin dalam Abad Ke-21*, Jakarta : Raja Grafindo persada,
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sculler, Randall S, & Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Jilid 1. Terjemahan oleh Nurdin Sobari. 1997. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT.Mandar Maju.
- Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Tichy, Noel. 1997. Strategic planning & Leadership. Human Resource Management International Digest (HRMD). Vol: 5 Iss. USA.
- Triantoro, Safaria. 2004. Kepemimpinan. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tricahyono, Bambang. 1999. Kasus-kasus Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang: CV Agung.
- Yukl, Gary. 2010. Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Indeks.
- Usmara, A. 2002. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Amara Books.

TENTANG PENULIS



ARIEFAH SUNDARI, S.KOM., S.M., M.M. Saat ini Penulis merupakan tenaga pengajar S1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan, dan Lulusan dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang konsentrasi di bidang Pemasaran, Universitas Dr. Soetomo Surabaya. Dari tahun 2000 penulis bekerja sebagai Marketing Eksekutif dan tahun 2015 sampai sekarang berwiraswasta di bidang Perdagangan Ritel, Saat ini sedang menempuh Study Doktor (S3) di Program Pascasarjana, Universitas Dr. Soetomo Surabaya.



AHMAD FATHUR ROZI, S.E., M.M. Lulus S1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan (FE UNISDA) tahun 2000, lulus Program S2 Magister Manajemen Sumberdaya Manusia STIE Mahardhika tahun 2017. Saat ini adalah dosen tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul Ulum Lamongan (FE UNISDA Lamongan) Mengampu mata

kuliah Kepemimpinan, Teori Pengambil Keputusan dan Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Aktif bergelut di bidang Organisasi Nirlaba (LSM) dan Wiraswasta



AHMAD YANI SYAIKHUDIN, S.E., M.M. Lulus S1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan (FE UNISDA) tahun 2005, lulus Program S2 Magister Manajemen Sumbersaya Manusia STIE Mahardhika tahun 2018. Saat ini adalah dosen tetap

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul Ulum Lamongan (FE UNISDA Lamongan) Mengampu mata kuliah Ekonomi Internasional, Komunikasi Bisnis, Sistem Informasi Manajemen dan Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Aktif bergelut di bidang organisasi Nirlaba Bidang perdagangan UMKM dan kewirausahaan Masyarakat Ekonomi Syari'ah (MES)