

KEPEMIMPINAN/ LEADERSHIP

Penyusun:
Deni Darmawan



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

KEPEMIMPINAN/ LEADERSHIP

Penulis:

Deni Darmawan

ISBN: 978-623-5437-12-5

Editor:

Desilia Purnama Dewi

Desain sampul:

Aden

Tata Letak:

Nara Dwi Angesti

Penerbit:

Unpam Press

Redaksi:

Jl. Surya Kecana No. 1
Pamulang – Tangerang Selatan
Telp. 021-7412566
Fax. 021 74709855
Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama, 26 Juli 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS
| Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang

Gedung A. R. 212 Kampus 1 Universitas Pamulang
Jalan Surya Kencana Nomor 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten
Website: www.unpam.ac.id | Email: unpampress@unpam.ac.id

Kepemimpinan / Leadership / Deni Darmawan -1STed

ISBN. 978-623-5437-12-5

1. Kepemimpinan / Leadership I. Deni Darmawan

M244-26072022-01

Ketua Unpam Press: Pranoto

Koordinator Editorial: Aden

Koordinator Hak Cipta: Susanto

Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara

Koordinator Publikasi: Kusworo, Heri Haerudin

Koordinator Dokumentasi: Ramdani Putra, Nara Dwi Angesti

Desain Cover: Putut Said Permana

Cetakan pertama, 26 Juli 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan puji serta rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas izin dan pertolongan-Nya, penulis bisa menyelesaikan modul kepemimpinan ini. Modul ini akan mendorong mahasiswa bisa belajar secara mandiri, belajar dimana saja dan kapan saja. Modul ini menjadi bahan utama agar mahasiswa bisa mengetahui dan memahami ruang lingkup kepemimpinan dan menemukan jati diri pemimpin, sehingga ketika seseorang bergabung dalam sebuah organisasi, maka sudah bisa memahami dan menerapkan bagaimana memimpin organisasi itu.

Menumbuhkan jiwa kepemimpinan itu dibutuhkan upaya yang terus menerus dan terobosan baru. Modul ini hanya sebagian kecil sebagai upaya untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan dalam diri mahasiswa. Menjadi mahasiswa adalah hal kebanggaan tersendiri. Mereka tidak hanya belajar dalam kelas, tapi juga diluar kelas. Mereka bisa belajar di organisasi kampus atau luar kampus, agar teori kepemimpinan bisa diaplikasikan dalam organisasi yang diikutinya.

Tentu modul ini jauh dari kesempurnaan. Dibutuhkan perbaikan bersama dan kritik yang konstruktif agar modul ini bisa lebih baik lagi. Saya ucapkan terima kasih atas semua pihak yang sudah membantu dan mewujudkan agar modul ini selesai. Semoga modul ini bermanfaat, tidak hanya untuk mahasiswa tapi juga semua kalangan.

Tangerang Selatan, Juli 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KEPEMIMPINAN/ LEADERSHIP	i
KEPEMIMPINAN/ LEADERSHIP	ii
DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	xi
PERTEMUAN KE-1	1
PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN	1
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	1
B. URAIAN MATERI	1
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	1
2. Sifat-sifat Pemimpin	4
3. Peran Kepemimpinan	8
4. Kriteria Seorang Pemimpin	9
C. SOAL LATIHAN.....	12
D. DAFTAR PUSTAKA.....	12
PERTEMUAN KE 2	13
KOMPETENSI DAN PEMIMPIN EFEKTIF.....	13
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	13
B. URAIAN MATERI	13
1. Membangun Kompetensi Pemimpin	14
2. Trik Mengembangkan Potensi Kepemimpinan	19
3. Perilaku Pemimpin yang Efektif.....	23
C. SOAL LATIHAN.....	25
D. DAFTAR PUSTAKA.....	25
PERTEMUAN 3	26
ASAS, TEKNIK, ETIKA DAN ETIKET KEPEMIMPINAN	26
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	26

B. URAIAN MATERI	26
1. Asas dan Fungsi Kepemimpinan.....	26
2. Teori dan Teknik Kepemimpinan.....	31
3. Etika Profesi Pemimpin dan Etiket	32
C. SOAL LATIHAN.....	37
D. DAFTAR PUSTAKA.....	37
PERTEMUAN 4	39
MEMILIH, MELATIH DAN MEMBINA PEMIMPIN	39
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	39
B. Uraian Materi.....	39
1. Memilih Calon Pemimpin	39
2. Kegagalan dalam Proses Memilih Pemimpin	43
3. Menumbuhkan Jiwa Kepemimpinan	45
4. Kriteria Keberhasilan Kepimpinan	46
C. Soal Latihan/Tugas.....	48
D. DAFTAR PUSTAKA.....	48
PERTEMUAN 5	49
MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN.....	49
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	49
B. URAIAN MATERI	49
1. Perbedaan leadership dan manajemen.....	49
2. Peranan manajer	51
3. Mahir Manajerial	55
4. Mengembangkan keahlian manajerial.....	56
C. SOAL LATIHAN.....	58
D. DAFTAR PUSTAKA.....	58
PERTEMUAN 6	59
TIPE KEPEMIMPINAN	59
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	59

B. URAIAN MATERI	59
1. Tipe Otokrasi/Otoritatif	59
2. Tipe Demokrasi.....	60
3. Tipe Laissez Faire.....	61
4. Tipe Karismatis	63
5. Tipe Paternalistik	64
6. Tipe Militer	65
7. Tipe Transformasional	66
8. Tipe Abnormal	67
C. LATIHAN SOAL.....	69
D. DAFTAR PUSTAKA.....	69
PERTEMUAN 7	71
TEORI KEPEMIMPINAN	71
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	71
B. URAIAN MATERI	71
1. Teori Great Man.....	71
2. Teori Prilaku.....	73
3. Teori sifat.....	74
4. Teori Kelompok.....	75
5. Teori Situasional	76
6. Teori jalan kecil-tujuan (<i>Path goal theory</i>)	78
7. Pendekatan Social Learning Dalam Kepemimpinan.....	79
C. LATIHAN SOAL.....	80
D. DAFTAR PUSTAKA.....	81
PERTEMUAN KE 8	82
KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN	82
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	82
B. URAIAN MATERI	82
1. Ruang lingkup Manajer	83

2. Gaya kepemimpinan kontinum.....	85
3. Gaya Managerial Grid	87
4. Tiga dimensi dari Reddin	90
5. Empat Sistem Manajemen dari Likert.....	92
C. SOAL LATIHAN.....	94
D. DAFTAR PUSTAKA.....	94
PERTEMUAN KE 9	95
PENGAMBIL KEPUTUSAN	95
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	95
B. URAIAN MATERI	95
1. Pengertian Pengambilan Keputusan (<i>Decision Maker</i>)	96
2. Dasar dalam Pengambilan Keputusan	97
3. Faktor dalam pengambilan keputusan	99
4. Proses Pengambilan Keputusan	101
5. Jenis pengambilan keputusan.....	105
C. SOAL LATIHAN.....	105
D. DAFTAR PUSTAKA.....	106
PERTEMUAN KE 10	107
PERSEPSI DAN KOMUNIKASI	107
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	107
B. URAIAN MATERI	107
1. Pengertian persepsi	107
2. Proses terjadinya persepsi.....	108
3. Faktor yang Mempengaruhi Persepsi.....	109
4. Pengertian komunikasi.....	110
5. Komunikasi dalam organisasi	112
C. SOAL LATIHAN.....	114
D. DAFTAR PUSTAKA.....	114
PERTEMUAN KE 11	115

MOTIVASI DALAM ORGANISASI	115
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	115
B. URAIAN MATERI	115
1. Pengertian motivasi	116
2. Jenis-jenis motivasi.....	117
3. Teori-teori motivasi	118
4. Motivasi dan Kepemimpinan	120
C. SOAL LATIHAN.....	124
D. DAFTAR PUSTAKA.....	124
PERTEMUAN KE 12	126
PERILAKU ORGANISASI.....	126
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	126
B. URAIAN MATERI	126
1. Perilaku organisasi.....	128
2. Pengelolaan Perilaku Individu Dalam Organisasi.....	130
3. Dinamika Perilaku dalam organisasi	132
4. Terbentuknya Kelompok	133
5. Perkembangan Kelompok.....	135
C. SOAL LATIHAN.....	137
D. DAFTAR PUSTAKA.....	137
PERTEMUAN KE 13	138
BUDAYA ORGANISASI.....	138
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	138
B. URAIAN MATERI	138
1. Budaya Organisasi.....	138
2. Elemen Pembentuk Budaya Organisasi.....	140
3. Fungsi Budaya Organisasi	145
4. Nilai Dalam Budaya Organisasi.....	146
C. SOAL LATIHAN.....	151

D. DAFTAR PUSTAKA.....	152
PERTEMUAN 14	153
MENGELOLA STRES DAN KONFLIK KERJA.....	153
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	153
B. URAIAN MATERI	153
1. Pengertian Stres kerja	154
2. Konflik Kerja.....	156
3. Strategi Menangani Stres Kerja	158
4. Strategi Mengelola Konflik	160
C. Soal Diskusi.....	163
D. DAFTAR PUSTAKA.....	163
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER	165
(RPS).....	165

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Bung Hatta dan Bung Karno, Presiden dan Wakil Presiden RI	14
Gambar 2.1 : Buya Syafi'i Ma'rif	30
Gambar 2.2 : Raffi Ahmad	31
Gambar 2.3 : Etika dan Etiket Pemimpin	35
Gambar 7.1 : Abraham Lincoln	72
Gambar 8.1 : Proses Manajemen	84
Gambar 8.2 : Manegerial Grid	89
Gambar 12.1 : Perilaku organisasi	127
Gambar 13.1 Lapisan Budaya Organisasi	141

PERTEMUAN KE-1

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Tujuan pembelajaran pada pertemuan ini mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisa terkait pemimpin dan kepemimpinan

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Setiap manusia dianugerahkan akal agar bisa dipergunakan untuk berpikir dan mampu memilih dan memilah mana yang benar dan salah. Manusia ditusuk ke muka bumi sebagai seorang khalifah (pemimpin) agar ia mampu mengelola, mengatur, melestasikan dan memakmurkan bumi dan seluruh isinya untuk sebesar-besarnya kemaslahatan manusia dan generasi selanjutnya. Manusia dengan segala kelebihanannya, yang diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa diharapkan menjadi seorang hamba dan khalifah yang bisa memimpin dan mengelola dirinya, orang lain, bahkan lingkungan sekitar, alam, dan sosial. Namun, tidak semua orang mampu mengelola orang lain dan kehidupan sosial dengan baik.

Bahwasanya setiap manusia adalah pemimpin. Setiap pemimpin itu suatu saat nanti akan mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Sebelum memimpin orang lain, maka jadilah pemimpin bagi dirinya sendiri. Dalam diri seseorang, secara naluri akan muncul cara berpikir dan sikap kepemimpinan yang berfungsi untuk dirinya sendiri. Seseorang bisa bangun tidur sebelum matahari terbit, membaca sebelum belajar di kelas, aktif dalam organisasi, dan banyak contoh lainnya sebuah bentuk kegiatan kepemimpinan untuk dirinya sendiri agar ia sukses mencapai impiannya.

Dalam organisasi misalnya, seseorang akan dilatih agar mempunyai tanggung jawab untuk memimpin dirinya sendiri. Ia juga akan belajar bagaimana memimpin suatu divisi atau bidang dan orang-orang yang ada di dalamnya. Ia juga mampu mengarahkan dan menggerakkan anggota-anggota divisinya untuk mencapai tujuan organisasinya. Ia akan belajar banyak hal dari berorganisasi, seperti kepemimpinan, komunikasi, manajemen, dan berbagai hal lainnya,

sehingga ia akan terlatih dan memperoleh pengalaman-pengalaman yang bisa menjadi bekal untuk memimpin organisasi yang lebih besar lagi.

Belajar berorganisasi di sekolah atau di kampus harus diikuti dengan kemampuan manajemen waktu yang baik, agar semua bisa berjalan sesuai jadwal. Jangan sampai, ingin belajar berorganisasi namun di satu sisi, kegiatan belajar di sekolah dan di kampus jadi berantakan dan terabaikan, sehingga berakibat tidak baik dengan kegiatan belajar di sekolah atau di kampus.

Dengan kemampuan manajemen waktu dan diri yang baik, maka belajar berorganisasi menjadi hal yang perlu kita lakukan agar bisa belajar, apa itu pemimpin dan kepemimpinan. Dengan berorganisasi, kita akan semakin matang berpikir dan bersikap. Berorganisasi akan mengajarkan banyak hal dan memperoleh pengalaman, sehingga disadari atau tidak, proses berorganisasi akan mengajarkan kita banyak hal, bagaimana menjadi seorang pemimpin dan menjalankan proses kepemimpinan.

Namun, tidak semua orang bisa memimpin individu lain, sebab ia belum tentu mampu untuk memimpin dirinya. Jika memimpin dirinya sendiri belum bisa, lalu bagaimana ia akan memimpin individu lain. Kendati pun ia mampu memimpin dirinya, belum tentu ia juga dapat memimpin individu lain. Sebab, tidak semua orang mempunyai jiwa kepemimpinan yang mendapat menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Semua butuh proses dan ambillah pengalaman-pengalaman itu agar anda menemukan jati diri anda sebagai pemimpin dan memimpin orang lain nantinya.

Pemimpin adalah seseorang yang memimpin sebuah organisasi, perusahaan, lembaga atau kelompok. Pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting di dalam sebuah struktur organisasi. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi. Pemimpin harus berpikir holistik yaitu kemampuan berpikir yang memiliki banyak sudut pandang, berbagai perspektif, dan termasuk mampu melihat kemungkinan yang ada di diluar sana sebagai suatu kesatuan, bukan melihat masalah secara per bagian.

Seorang pemimpin mampu memegang kendali organisasi. Semakin banyak karyawan dan anggotanya dibawahnya, maka rentang kendali akan semakin luas. Seorang pemimpin harus memiliki visi agar pemimpin mampu menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Visi menjadi arah dan petunjuk bagi roda organisasi. Visi menjadi ruh untuk mencapai tujuan

organisasi. Dengan mempunyai visi, pemimpin akan memegang kendali. Visi adalah tujuan, cita-cita, yang akan diraih dengan segala pencapaian untuk menggapainya.

Definisi pemimpin banyak dirumuskan oleh para ahli kepemimpinan maupun ahli sosial. Kata “pemimpin” berasal dari kata “pimpin” (Nugroho, 2018:13). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) online, bahwa kata “pimpin” mempunyai arti sebagai pemimpin. Sementara itu, kata pemimpin diartikan sebagai orang yang memimpin. Memimpin dirinya, memimpin organisasi, lembaga, perusahaan, dan sebagainya. Kata “memimpin” diartikan sebagai :

- a. Orang yang mengepalai dan mengetuai sebuah perkumpulan, rapat, meeting dan sebagainya.
- b. Orang yang melatih, mengajari, mendidik, dan sebagainya, supaya dapat mengerjakan sendiri. Berdasarkan arti leksikal dari kamus tersebut, dapat disebutkan bahwa pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan memimpin untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan pemimpin menurut Lao Tzu, seorang ahli filsafat dan pendiri Taoisme bahwa pemimpin mampu membantu dan mengembangkan potensi orang lain, sehingga mereka bisa berdikari dan tidak lagi memerlukan pemimpinnya. Syarat pemimpin harus memiliki keunggulan dan kecakapan dalam bidang atau aspek tertentu. Seorang pemimpin mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya agar bisa bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai keterampilan harus ia miliki, salah satunya adalah kecakapan manajerial untuk membangun dan mengatur tim agar mampu mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin itu mempunyai keahlian dan kelebihan agar ia mampu menggerakkan dan mempengaruhi kelompoknya untuk melakukan segala macam aktivitas agar tujuannya bisa tercapai. (Kartono, 2018:38). Keterampilan dan kecakapan itulah menjadi syarat pemimpin agar ia bisa mengarahkan, menggerakkan, membimbing anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam bahasa Inggris, pemimpin disebut juga sebagai “leader”. Pemimpin adalah sosoknya atau orangnya, sedangkan aktivitas dan gerakannya disebut kepemimpinan. (Ali, 2008:102). Kata *leader* sama juga dengan *to lead* yang artinya bergerak, berjalan, mengambil sebuah langkah awal. Mengarahkan

perilaku, pikiran dan pendapat anggotanya agar bergerak dan terpengaruh.(Baharuddin, dkk, 2012:47)

Kepemimpinan merupakan inti manajemen yakni sebagai motor penggerak, proses untuk mencapai tujuan dan memberdayakan sumber-sumber dan alat-alat dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, tergantung bagaimana cara-cara memimpin yang dipraktekkan oleh pemimpin. (Aziz, 2006:83)

Sebuah organisasi akan mencapai tujuannya, jika seorang pemimpin mampu mendayagunakan sumber daya organisasi untuk memberikan manfaat kepada organisasi. Pemimpin mampu mengelola semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin bisa menyesuaikan karakteristik organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah proses aktivitas dalam mengarahkan, mempengaruhi, membimbing anggotanya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Danim (2009) bahwa kepemimpinan adalah, “kepemimpinan untuk mempengaruhi individu, dan kelompoknya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan merupakan proses interaksi pemimpin dan anggotanya”.

2. Sifat-sifat Pemimpin

Sifat merupakan hal yang melekat pada diri seseorang. Ada sifat yang sudah ada sejak ia lahir, dan sifat yang dibentuk oleh lingkungannya. Sifat-sifat inilah yang menjadikan ia seorang pemimpin. Memimpin dirinya, orang lain dan organisasi dimana ia bekerja. Sifat-sifat itu tidak akan hilang dalam dirinya, tapi sifat juga bisa diubah. Sifat-sifat yang baik dari pemimpin terdahulu, bisa kita pelajari dan kita tiru. Bagaimana ia berkata, bersikap, berpikir, dan berperilaku dalam kehidupannya.

Gagal dan sukses pemimpin adalah dengan melakukan melakukan pengamatan dan mengenali serta mencatatnya sifat-sifat serta kualitas dari perilakunya. Sifatnya menentukan apakah seorang pemimpin berhasil atau tidak. Ada 10 sifat yang dikemukakan oleh Ordway Tead (Kartono, 2018)

a. Energi

Seorang pemimpin mempunyai energi yang baik. Energi yang muncul dari jasmani maupun rohani. Pemimpin mempunyai energi sehingga ia mempunyai daya tahan, kekuatan, keuletan, yang tidak ada habisnya. Kesehatan fisik dan psikis pemimpin harus di jaga, agar energinya bisa terus muncul dalam memimpin anggota-anggotanya. Mentalnya pun kuat. Mempunyai motivasi yang tinggi, daya juang, disiplin, kesabaran, ketahanan lahir bathin dan mampu memecahkan masalah yang dihadapi.

Ia juga mampu bekerja dalam waktu yang cukup lama. Jika pemimpin tidak mempunyai energi yang berlebih, maka dia akan mudah sakit-sakitan, mudah lelah, capek, bahkan akan lebih banyak istirahat, daripada bekerja. Oleh sebab itu, kesehatan fisik, mental harus dijaga dengan melakukan olah raga, memakan makanan yang bervitamin agar tubuh sehat. (Martoyo, 2000:184)

b. Kesadaran akan tujuan dan arah

Seorang pemimpin harus mempunyai kesadaran akan sebuah tujuan yang akan dicapai dalam organisasinya. Pemimpin mampu mengarahkan segenap daya dan upaya untuk mencapai tujuan. Keyakinan dan kebenaran yang ia yakini dari apa perilaku yang ia lakukan. Tujuan menjadi kesadaran seorang pemimpin untuk mencapai apa yang direncanakan. Tujuan berguna untuk pemenuhan kebutuhan bersama.

Dalam memimpin, tujuan merupakan hal yang harus dicapai. Seorang pemimpin teru melakukan penyadaran dan memupuknya, agar anggota tumbuh kesadaran dan mudah mengarahkan agar tujuan bisa tercapai.

c. Antusiasme

Seorang pemimpin harus mempunyai motivasi yang tinggi dan antusias dalam menjalani hidup dan hal-hal yang baru. Setiap tujuan yang ingin dicapai, harus ada gairah dalam menjalankan dan menggerakkan roda organisasi. Setiap kegiatan yang diikutinya, terlihat antusias untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Setiap kegiatan dan kehidupan yang dilaluinya, penuh dengan kegairahan, motivasi yang tinggi dan menjadi contoh untuk yang lain. Kecekatan, kegesitan, dan cepat tanggap merupakan hal yang ia tonjolkan,

agar anggota bisa memiliki antusias yang sama bahkan lebih. Tujuan yang jelas untuk mencapai apa-apa yang dicita-citakan, dengan tujuan yang sehat, berarti, bernilai akan memberikan harapan dan kesuksesan. Hal demikian akan tumbuh antusiasme, semangat, dan optimisme kepada pemimpin, anggota dan kelompoknya.

d. Keramahan dan kecintaan (*Friendliness and Affection*)

Indonesia dikenal dengan sifat yang ramah. Sehingga dengan keramahan ini akan mempengaruhi orang lain dalam bekerja dan berinteraksi. Keramahan harus ada dalam diri seorang pemimpin. Jika pemimpin suka marah-marah, maka ia akan dijauhi. Tapi sebaliknya, jika ia ramah, maka ia akan disegani dan mengajak anggota untuk bisa melakukan sesuatu secara bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu.

Sikap yang didasari oleh kasih sayang, cinta, simpati yang tulis disebut sebagai *Affection*. Kasih sayang, ketulusan, cinta menjadi dasar tenaga untuk menggerakkan melakukan perbuatan-perbuatan yang baik, yang menyenangkan, bahagia, dan kesejahteraan semua anggota dan kelompok.

e. Integritas (*integrity, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati*)

Sifat pemimpin adalah terbuka, sejiwa, senasib dan menjadi bagian utuh, bahkan seperasaan dengan anggota dalam sebuah perjuangan untuk mencapai tujuan. Ia menjadi teladan dan contoh para anggotanya. Ia mampu menerapkan kejujuran, ketulusan, dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya. Sehingga kelompok yang dipimpinnya mampu dituntun dengan baik dan semakin percaya dan menghormati sang pemimpin.

f. Penguasaan teknis (*Technical mastery*)

Kendati ia sudah menjadi pemimpin tingkat atas dan menengah, namun bukan berarti kemampuan teknis diabaikan. Jika ia sudah menempati level kepemimpinan yang tinggi, kemampuan teknis tetap diperlukan. Ia harus mempunyai kemahiran teknis tertentu. Kemampuan ini akan membawa pemimpin pada kewibawaan dan kekuasaan dalam memimpin.

Kemampuan teknis yang bersifat operasional akan dibutuhkan untuk menuntun anggota. Kemampuan teknis bisa mengkoordinasikan tenaga manusia untuk memaksimalkan efektivitas dan produktivitas kerja.

g. Ketegasan dalam mengambil keputusan. (*Decisiveness*)

Seorang pemimpin harus bisa mengambil keputusan yang tepat, cepat, tegas. Setiap keputusan yang diambilnya bisa meyakinkan anggotanya, bahwa keputusan yang diambilnya sudah benar dan melalui tahapan yang matang. Keputusan yang diambil tidak sembronoh, tidak asal-asal, tetapi melalui pemikiran yang matang, melalui tahapan-tahapan dan langkah yang sesuai.

Ketika keputusan itu sudah diambil, maka ia harus meyakinkan para anggotanya agar keputusan itu bisa dijalankan dengan sebaik-baiknya. Ia harus menjelaskan, bahwa keputusan yang diambilnya sudah tepat dengan berbagai proses dan tahapan. Sehingga, anggotanya akan mendukung keputusan dan kebijakan yang sudah diambilnya itu.

h. Kecerdasan (*Intelligence*)

Seorang pemimpin harus cerdas. Dengan kecerdasannya itu, ia bisa menyelesaikan setiap masalah dan kesulitan ketika anggotanya mengalaminya. Pemimpin mampu mengurai benang kusut dari setiap permasalahan yang dihadapinya. Bukan malah memperkeruh dan semakin rumit. Ia harus menyelesaikan dengan cara yang efektif dan bijak.

Dibutuhkan kecerdasan dalam melihat masalah, sebab dan akibat yang terjadi. Ia mampu menemukan dan langkah-langkah cerdas untuk bisa menyelesaikan setiap persoalan dengan baik. Jangan masalah dibiarkan berlarut-larut tanpa ada penyelesaian dan solusi. Kecerdasan seorang pemimpin akan menyelesaikan waktu relatif pendek.

i. Keterampilan mengajar (*teaching skill*)

Seorang pemimpin adalah pengajar yang baik. Keterampilan mengajar perlu diasah dan mampu ia praktekan agar anggotanya tergerak, terdidik, tercerahkan, untuk berbuat sesuatu dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Keterampilan mengajar akan banyak membantu pemimpin dalam menjelaskan, menuntun dan membimbing anggotanya agar tugas-tugasnya bisa diselesaikan dengan baik.

j. Kepercayaan (*faith*)

Setiap keberhasilan yang dicapai oleh pemimpin akan menimbulkan kepercayaan dari anggotanya. Ketika sudah timbul kepercayaan, maka pemimpin bisa diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Butuh proses agar pemimpin dapat dipercaya. Nilai-nilai kejujuran, ketulusan, kedisiplinan, dan kebaikan, menjadi hal penting dalam diri seorang pemimpin.

Kepercayaan itu perlu dijaga, dirawat dan dibuktikan kepada anggota, bahwa apa yang pemimpin lakukan untuk mencapai tujuan bersama. Kepercayaan ini akan memberikan pengaruh kepada anggota untuk bersama-sama saling bekerja, bergerak dengan sesama anggota kelompok untuk siap berjuang mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

3. Peran Kepemimpinan

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan hal yang penting dan krusial. Pemimpin mempunyai peran berlangsungnya roda organisasi dalam mencapai tujuan. Tanpa adanya pemimpin, mustahil tujuan organisasi bisa tercapai. Pemimpin mampu memainkan proses kepemimpinan untuk mendorong, menggerakkan dan mempengaruhi anggota kelompok untuk sama-sama bekerja mencapai tujuan yang ditetapkan.

Peran kepemimpinan sangat dibutuhkan organisasi. Seorang pemimpin mempunyai peran dalam organisasi (Ardana, dkk, 2009:101-102)

a. Memberi pengarahan

Kemampuan komunikasi yang baik akan memberikan dampak kepada anggota kelompok. Pemimpin yang mempunyai kemampuan komunikasi akan mampu memberi pengarahan kepada anggotanya tentang sesuatu hal. Ia mampu menjelaskan terkait dengan pekerjaan dan tugas-tugas anggota. Memberi pengarahan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan dan tugas dalam mencapai tujuan.

Pengarahan yang jelas dan bisa dipahami dengan baik akan memberikan dampak kepada anggota untuk bisa menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

b. Agen perubahan

Peran pemimpin menjadi agen perubahan. Ia mampu mengubah lingkungan kerja lebih dinamis dan merasa nyaman. Ia mampu mengubah perilaku anggota menjadi lebih baik dan mempunyai dedikasi, integrasi dalam menjalankan tugas. Ia mampu menjadi agen perubahan dilingkungan kerja dan mampu menaklukkan perubahan yang datang dari luar.

Perubahan itu akan dianalisis akan dampak yang diterima organisasi. Pemimpin mampu menerima perubahan itu untuk menjawab tantangan-tantangan yang datang dan siap untuk menjawabnya.

c. Pembicara

Seorang pemimpin juga harus menjadi pendengar bagi anggotanya dan menjadi pembicara yang andal. Ia mampu memberikan informasi dalam setiap perubahan yang terjadi. Ia mampu menjelaskan terkait dengan kiprah organisasi dan penasihat organisator organisasi. Pemimpin mampu mengkomunikasikan ide, gagasan dan konsep se jelas mungkin, sehingga anggota kelompok memahaminya dengan baik.

d. Pembina

Pemimpin mampu menjadi pembina yang memberdayakan anggota agar perilaku sesuai dengan visi organisasi yang sudah dirumuskan. Ia mampu membimbing bahkan menjadi mentor agar anggota bisa memahami visi organisasi menjadi realitas dan mampu diwujudkan dengan baik.

Ia tidak hanya membina secara individu, tapi juga secara tim dan kelompok. Ia sebagai motivator yang terus memberikan semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, ia tidak hanya menyuruh anggotanya untuk berbuat sesuatu, tapi ia mampu mencontohkan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan. Dengan begitu, ia menjadi contoh dan teladan yang harus diikuti dan proses pembinaan akan lebih mudah.

4. Kriteria Seorang Pemimpin

Memilih seorang pemimpin tidak boleh sembrono. Dibutuhkan pengamatan dan pertimbangan untuk memilih kriteria pemimpin. Ada beberapa kriteria seseorang dikatakan pemimpin sebagai berikut (Rivai, dkk, 2013:21)

a. Pengaruh

Kriteria pemimpin yaitu orang yang mempunyai pengaruh. Kemampuannya dalam mempengaruhi anggotanya dan orang lain. Apa yang dikatakan diikuti dan tunduknya kepadanya. Orang-orang yang sudah terpengaruh akan membesarkan namanya dan memperoleh dukungan. Seseorang bisa memberikan pengaruh karena prestasi dan kelebihan yang dimilikinya. Sehingga, orang-orang menaruh kepercayaannya dan mengikutinya.

b. Kekuasaan/Power

Kriteria seorang pemimpin salah satunya adalah memiliki kekuasaan. Ia mempunyai posisi yang kuat dan kekuasaan, sehingga ia dihargai dan dihormati keberadaannya. Dikarenakan ia mempunyai kekuasaan dan kekuatan akan posisi yang dimilikinya, maka akan banyak orang yang mendukung dan mengikutinya. Tanpa itu semua, tidak ada orang-orang yang mendukung dan mengikutinya. Dengan kekuasaan dan kekuatan yang dimilikinya, banyak orang yang bergantung pada dirinya. Sehingga, ia menjadi hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Sama-sama saling menguntungkan.

c. Wewenang

Kriteria seorang pemimpin yaitu wewenang. Ketika ia diberikan wewenang oleh atasan, maka ia bisa menetapkan sebuah keputusan dan melaksanakan kebijakan tersebut. Wewenang itu bisa diberikan kepada anggota yang dianggap mampu oleh pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Anggota diberikan kepercayaan untuk menjalankan itu semua tanpa campur tangan dari pemimpin.

d. Pengikut

Seseorang dikatakan pemimpin jika ia mempunyai seorang pengikut dan pendukung. Bisa jadi ia mempunyai pengaruh, kekuasaan, wewenang, namun apabila ia tidak mempunyai pengikut ia tidak bisa dikatakan seorang pemimpin. Pengikut akan memberikan dukungan dan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

Selain kriteria diatas, ada juga kriteria kepemimpinan yang menjadi persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin yaitu sebagai berikut :

- a. Pendidikan umum sangat luas. Seorang pemimpin mempunyai background pendidikan yang syarat yang dimilikinya. Apalagi jika ia mempunyai pendidikan tinggi, ini menjadi syarat sebagai seorang pemimpin.
- b. Mempunyai kemampuan manajerial skill. Kemampuan ini akan membantu seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan organisasinya.
- c. Mental. Mental yang baik dan berkembang menjadi satu hal kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Mental baja dan tidak mudah menyerah harus dimiliki oleh seorang pemimpin
- d. Rasa ingin tahu, kreatif dan inovatif. Seorang pemimpin rasa keinginan tahunya sangat besar terhadap sesuatu hal.

Ia juga harus kreatif dan inovatif sebagai kunci untuk terus bertahan disetiap perubahan yang terjadi.

- e. Kemampuan menganalisa. Kemampuan menganalisa harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Ketika terjadi permasalahan, maka ia mampu mengidentifikasi masalah, mengumpulkan data hingga menganalisanya dengan baik.
- f. Daya ingat yang kuat. Kemampuan untuk mengingat sesuatu hal harus tersimpan dengan baik. Jika tidak, ia harus mempunyai catatan tentang peristiwa, data, supaya ketika lupa menjadi pengingat dikemudian hari.
- g. Kapabilitas, integratif. Kemampuan yang meliputi berbagai aspek. Dalam tataran konsep, operasional dan teknis bisa dikuasai dengan baik.
- h. Keterampilan komunikasi. Keterampilan ini harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sehingga ia mampu mengarahkan, memotivasi dan menggerakkan anggotanya agar dinamis dalam bekerja dan mencapai tujuan.
- i. Keterampilan mendidik. Keterampilan dalam mengajar dan membimbing anggotanya agar apa yang dikerjakan bisa diketahui dan dipahami dengan baik.
- j. Rasionalitas dan objektif dalam mengambil keputusan dan berpikir.
- k. Pragmatis. Membuat dan melaksanakan keputusan yang dilaksanakan.
- l. Sense of Urgency. Memiliki rasa akan sesuatu dan kepekaan.
- m. Sense of Timing. Kemampuan bertindak dalam waktu yang tepat.
- n. Sense of Cohersiveness. Merasakan satu kesatuan dengan yang dipimpin dan kolega.
- o. Sense of Relevance. Keterkaitan keputusan yang akan diambil agar tercapai tujuan.

- p. Kesederhanaan. Mampu ia tampilkan dalam cari hidup, bekerja dan bertindak dengan cara sederhana.
- q. Keberanian ketika mengambil keputusan.
- r. Mendengar pendapat dan saran dari orang lain. Menjadi pendengar yang baik.
- s. Adaptid dan fleksibel ketika terjadi suatu perubahan.
- t. Tegas ketika menghadapi bahawan dan ketidakpastian.

Kriteria-kreteria diatas menjadi dasar untuk kita agar kelak ada kriteria yang sesuai dengan kita. Kriteria tersebut menjadi landasan, agar kita mampu menjadi pemimpin masa depan.

C. SOAL LATIHAN

1. Bagaimana menempea diri anda agar anda bisa menjadi seorang pemimpin?
2. Apakah ada dalam diri anda sifat seorang pemimpin. Jika ada, kemudian anda analisa, sifat apa yang melekat pada diri anda?
3. Apakah diri anda sudah mempunyai kriteria pemimpin yang sudah dijelaskan. Jika sudah, bisa anda analisa kriteria apa yang sudah anda miliki? Jika belum, apa yang anda lakukan, agar kelak anda termasuk kriteria seorang pemimpin?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Yunasril, Ali. 2008. *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Angkasa.
- Baharuddin, dkk. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: ar Ruzz Media.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ardana, Komang, dkk. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta; Graha Ilmu.
- Vietzal Rivai, dkk. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada

PERTEMUAN KE 2

KOMPETENSI DAN PEMIMPIN EFEKTIF

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Tujuan pada pertemuan ini adalah mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami bagaimana seorang pemimpin membangun kompetensinya, trik-trik untuk bisa mengembangkan potensinya, bagaimana perilaku pemimpin dan praktik kepemimpinan yang efektif.

B. URAIAN MATERI

Seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan dan keunggulan. Kelebihannya seorang pemimpin itu harus mempunyai kompetensi. Kompetensi itu adalah kemampuan, keterampilan, nilai, sikap dasar, dan pengetahuan. Kompetensi itu bisa diperoleh dengan latihan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan, sehingga menjadi sebuah keterampilan dan kemampuan.

Seorang karyawan dalam mengerjakan sesuatu atau sebuah tugas, maka harus mempunyai kompetensi-kompetensi agar tugas dan pekerjaannya yang diberikan bisa terselesaikan dengan efisien dan efektif. Bisa anda bayangkan, jika seorang karyawan atau staf yang tidak mempunyai kompetensi atau kompetensinya tidak semakin baik? Maka sudah barang tentu, karyawan ini akan banyak mengalami kendala dalam menyelesaikan tugasnya dan karirnya pun akan terhambat hingga tak mampu ke posisi teratas.

Apalagi Begitu juga menjadi seorang pemimpin, ia terus menggali kompetensinya. Kompetensi itu salah satu ukuran agar kepemimpinan kita bisa diperhitungkan. Uji kompetensinya itu merupakan upaya mendapat ijazah atau sertifikat agar anda diakui kompetensinya secara melembaga. Kompetensi itu cukup luas dan meliputi aspek lainnya seperti pengetahuan (knowledge), nilai (value), kemampuan (value), minat (interest), pemahaman (understanding) dan sikap (attitude). Jika seorang pemimpin mempunyai aspek-aspek itu, maka ia menjadi pemimpin yang cakap, terampil dan akan diperhitungkan keberadaanya. Pemimpin yang mempunyai kompetensi, akan mempunyai beberapa kelebihan, misalnya mempunyai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai, moral, dan kepribadian.

Kompetensi itu bukan dari bakat, tapi proses belajar, pelatihan, seminar, workshop, sehingga seorang mahasiswa yang mau belajar, ikut pelatihan, seminar, workshop, uji kompetensi, dan sebagainya, maka ia akan memperoleh kompetensi itu. Jadi, kompetensi adalah modal menjadi seorang pemimpin kelak.

1. Membangun Kompetensi Pemimpin



Gambar 2.1 : Bung Hatta dan Bung Karno, Presiden dan Wakil Presiden RI
gambar diambil dari : www.andykrisna.com

Dua pemimpin Indonesia, Bung Karno dan Bung Hatta adalah sosok pemimpin yang mampu menggali kompetensi dirinya. Keduanya adalah anak bangsa yang cerdas, suka membaca buku, suka berorganisasi, dan suka menulis. Ketika masih usia muda, mereka selalu belajar, tidak hanya di dalam kelas, tapi juga di luar kelas. Pengetahuannya luas dan retorikanya pun bagus. Mereka terus menggali kompetensi dengan terus belajar, sehingga rakyat Indonesia memilih mereka sebagai presiden dan wakil presiden Indonesia yang pertama. Bagaimana dengan kamu?

Seorang pemimpin tidak pernah berhenti belajar dan menggali kompetensi dalam dirinya. Setiap orang itu mempunyai potensi kepemimpinan yang diberikan Tuhan. Sejauh mana ia mau menggali dan belajar, tergantung usahanya. Pemimpin yang baik adalah yang memiliki kompetensi yang baik pula. Apalagi, setiap era itu berbeda-beda, maka pemimpin yang baik bisa menyesuaikan segala perubahan. Misalnya, saat ini kita menginjak pada era revolusi industri 4.0 atau era digital, maka seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. (Ramadhan, 2018).

Jadi, apa itu kompetensi? Kompetensi adalah sebuah kemampuan seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas. Kompetensi harus dimiliki oleh setiap orang, apalagi seorang pemimpin. Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin dituntut untuk mempunyai kompetensi dalam menjalankan roda organisasi dan memajukan organisasinya. Banyak orang yang diangkat menjadi dirut atau CEO tetapi tidak memiliki kapasitas dan kemampuan yang memadai. Kemampuan memimpin bukan sesuatu yang bersifat genetis atau bakat bawaan, melainkan sesuatu yang bisa dipelajari dan dikembangkan.

Kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan atau kemampuan. Orang yang mampu dan cakap. Jika seseorang mampu mengelola, merencanakan, mengatur, melakukan koordinasi, menggerakkan dan mengawasi, maka ia mempunyai kompetensi manage. Seorang pemimpin publik harus mempunyai kompetensi yaitu kompetensi dalam memenej diri sendiri, komunikasi, etika, kemajemukan, etika, mengelola tim, budaya dan perubahan. Ketujuh kompetensi ini harus dimiliki oleh pemimpin publik. (Publik et al., 2018)

Kompetensi secara pengertian umum adalah pengetahuan yang dipelajari baik melalui pendidikan formal dan informal (*knowledge*) yang dipraktikkan dengan berhasil (*skill*) dan diterapkan sehingga mencapai kinerja (*performance*). Jadi pemimpin yang kompeten adalah pemimpin yang memiliki pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek di dalam perusahaan, mampu menerapkan pengetahuan dalam praktik dan sanggup mengtransformasikan pengetahuan dan keterampilan menjadi kinerja yang berhasil. Jadi indikator keberhasilan pemimpin adalah pencapaian kinerja perusahaan.

Untuk membangun kompetensi pemimpin harus memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, minat, yang luas tentang manajemen dan ilmu lain yang mendukung dirinya. Mampu merumuskan strategi dan program kerja perusahaan dengan jelas, lengkap dengan target yang harus dicapai. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan tingkat jabatan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Ada 3 kompetensi seorang pemimpin yaitu : (Benyamin, 2004)

- a. Kompetensi terkait operasional atau teknis
- b. Kompetensi terkait dengan manajerial

c. Kompetensi terkait kepemimpinan

Jika kompetensi terkait hal teknis atau operasional dan terkait manajerial yang semakin tinggi, maka akan semakin tinggi pula tingkatan kepemimpinannya. Semakin tinggi strategi yang diterapkan, maka semakin tinggi juga kompetensi yang dimilikinya. Jika ia rendah posisinya, maka semakin rendah juga tuntutan kompetensinya. Saya berikan contoh, ada seorang manajer operasional di sebuah pabrik roti, maka ia harus mengetahui secara detail, lengkap, terkait tentang mutu tepung yang terbaik dan bagaimana membuatnya dengan baik. Ia juga harus mengetahui strategi penjualannya dan bagaimana memasarkannya dengan baik.

Namun, untuk kompetensi kepemimpinan, apapun levelnya, dituntut kemampuan yang relatif sama, antara lain yaitu :

- a. Kemampuan mengarahkan
- b. Mendelegasian
- c. Memotivasi
- d. Memberikan *feedback* dan bimbingan
- e. Mengembangkan kemampuan bawahan
- f. Kemampuan memberdayakan

Kemampuan diatas menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan mengarahkan anggota agar mereka memahami apa yang harus mereka kerjakan. Pemimpin mempunyai kemampuan mendelegasian, ia mampu memilih siapa anggota yang kompeten dalam menjalankan tugas agar bisa didelegasikan dengan baik. Pemimpin mempunyai kemampuan motivasi agar bisa menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin juga mampu memberikan setiap *feedback* dari anggota dan memberikan bimbingan. Pemimpin juga bisa mengembangkan kemampuan anggota agar lebih terampil, baik melalui pelatihan, seminar, atau pembinaan. Pemimpin juga mampu memberdayakan setiap anggota yang mempunyai potensi untuk kemajuan organisasi. Memberikan apresiasi terhadap apa yang sudah mereka kerjakan. Memberikan perhatian agar mereka terus berkembang dan keterampilannya semakin terasah.

Banyak para ahli mengatakan, bahwa kompetensi menjadi hal yang penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Ada tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin publik itu. Pertama, kompetensi dalam memanej diri-sendiri. Ini adalah kemampuan mengatur dan mengelola diri, baik dari segi waktu, kegiatan, dan sebagainya. Kedua, kompetensi dalam memanej komunikasi. Kompetensi ini diperlukan agar pemimpin bisa melakukan komunikasi yang baik di tempat dan waktu yang tepat dan pesan yang jelas.

Ketiga, kompetensi memanej kemajemukan. Manusia itu unik karena dengan segala perbedaannya dan identitas memiliki karakter yang berbeda-beda. Pemahaman tentang manusia dengan segala keunikan dan perbedaannya. Ke-empat, kompetensi memanej etika. Pemimpin harus menjadi contoh dalam penerapan etika dan moral, sehingga ia menjadi teladan bagi anggotanya. Ke-lima, kompetensi memanej tim. Pemimpin bisa memberdayakan tim untuk mencapai tujuan organisasi.

Ke-enam, kompetensi memanej keragaman budaya. Pemimpin bisa mengerti dan memahami segala perbedaan dari keragaman budaya anggota di dalam organisasi. Ke-tujuh, kompetensi memenej perubahan. Pemimpin bisa merespon segala perubahan yang terjadi sehingga siap dalam menerima perubahan tersebut. (Warella, 2005).

Ada beberapa kompetensi dasar yang harus kita pelajari. Dari sekolah dasar, menengah dan atas, bahkan hingga kuliah, kita diajarkan membaca dan menulis. Harusnya, kompetensi dasar baca-tulis sudah kita kuasai. Namun, kenyataannya, berapa banyak dari mahasiswa yang minat membaca dan menulisnya rendah. Kompetensi dasar ini harusnya sudah menjadi hal yang kita kuasai. Kompetensi dasar ini akan meningkatkan kinerja kita kelak dan mempunyai performa yang tinggi. Ada juga kompetensi personal. Kompetensi ini juga perlu dibangun, caranya dengan menjalin hubungan baik dengan orang lain. Membangun relasi dengan keterbukaan, kejujuran, dan hangat. Membina dan menjalin hubungan dengan kepribadian seseorang.

Ada juga kompetensi sosial, yaitu kemampuan dalam menjalin hubungan dengan kelompok, komunitas, dan masyarakat. Berbaur, bergaul dan berinteraksi tanpa menyakiti. Saling membantu, menolong dan menghormati dalam setiap perbedaan yang ada di masyarakat. Membangun kompetensi intelektual juga perlu. Menggali kompetensi ini adalah dengan banyak membaca

dari beragam sumber pengetahuan. Membaca dari koran, media online, modul, buku, bahkan juga bergaul dan berdiskusi dengan para ahli dibidangnya.

Menggali kompetensi fisik juga perlu kita lakukan. Dengan mengonsumsi makanan yang baik, halal, dan bervitamin. Melakukan olah raga, minimal tiga kali dalam seminggu. Fitnes, naik sepeda, bermain bola, dan sebagainya. Fisik yang baik akan menunjang pekerjaan yang kita geluti. Fisik kita akan lebih kuat, sehat dalam menjalankan berbagai aktivitas dan tugas.

Dan juga yang tidak kalah penting adalah menggali dan membangun kompetensi spiritual. Kompetensi ini adalah kemampuan seseorang dalam memahami, menghayati kaidah agama. Agama menjadi pembimbingan kehidupannya. Agama memberikan petunjuk kepada hambanya untuk terus beribadah dan bekerja untuk kebahagiaan dunia dan akhirat. Pemuda yang taat akan ajaran agama, maka ia akan selamat dan memperoleh kesuksesan. Ia akan menjadi pemimpin yang adil dan amanah. Tidak akan korupsi dan menzalimi karyawannya. Ia tahu, bahwa perbuatannya akan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat dan dicatat oleh malaikat. Seseorang yang mempunyai kompetensi spiritual akan mempunyai pengetahuan dan pemahaman agama dengan baik. Ia tahu, bahwa di dunia sebagai ladang amal menuju akhirat nanti.

Namun, dari semua kompetensi penulis sebutkan. Ada sebagian orang, ketika masih muda lalai dalam memanfaatkan waktu untuk membangun dan menggali kompetensinya. Mereka lebih senang nongkrong yang tiada guna, bergadang bermain gim hingga pagi hari, sibuk pacaran hingga lupa belajar, bahkan ada juga yang terjerumus ke dalam lingkaran setan, yaitu memakai narkoba dan pergaulan bebas.

Namun, tidak semua pemuda atau mahasiswa yang melakukan hal demikian. Masih ada juga sebagian yang terus menggali kompetensinya sewaktu ia menjadi mahasiswa. Ia mengikuti organisasi untuk menggali kompetensinya, mengikuti karang taruna di masyarakat, mengikuti club atau organisasi di luar kampus, sehingga proses menggali dan membangun kompetensi itu tidak hanya dari dalam kelas, dalam kampus, tapi juga di luar kelas dan kampus. Munculnya gagasan kampus merdeka oleh Mas Menteri, agar mahasiswa memiliki beragam pengalaman dan kompetensi.

Dalam kenyataannya, banyak mahasiswa ketika lulus tidak bekerja sesuai jurusannya. Misalnya, seorang mahasiswa pertanian, ketika lulus bekerja

sebagai wartawan. Seorang mahasiswa lulusan fisika, bekerja menjadi manajer bank. Ketidaksesuaian ini adalah hal lumrah terjadi. Sebab, ketika ia menjadi mahasiswa, ada beragam kompetensi yang digali dan dibangunnya, sehingga bisa saja ia bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Tapi, ia mempunyai semangat yang besar untuk menggali kompetensinya dari hasil proses belajar dan pengalamannya ketika ia masih menjadi mahasiswa. Membangun kompetensi sejak muda, adalah hal yang sangat baik. Salah satunya memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk membangun kompetensi dengan mengikuti berbagai kegiatan positif untuk menunjang karirnya ke depan. Oleh sebab itu, manajemen waktu sangat diperlukan, agar kegiatan kuliah dan kegiatan organisasi di dalam atau diluar kampus bisa seiring sejalan.

Ketika memasuki usia 30 tahun, maka kompetensinya sudah terbentuk dan bekerja sesuai keahliannya. Kompetensi yang selama ini dibangun digalinya menjadikan ia menjadi ahli dibidangnya. Hal inilah yang membawa kesuksesannya ketika bekerja dan menjalankan profesinya. Kompetensi yang ada di dirinya adalah hasil proses belajar selama ia kuliah dan menggali pada usia muda. Ketika seseorang disebut ahli, karena ia memang ahli dalam bidangnya. Itulah pentingnya menggali kompetensi sejak dini.

2. Trik Mengembangkan Potensi Kepemimpinan

Setiap orang adalah pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi. Potensi dalam diri pemimpin bisa dikembangkan melalui berbagai cara diantaranya belajar secara formal atau informal. Belajar secara formal seperti di sekolah, kampus, organisasi legal, dan sebagainya. Sedangkan belajar secara informal bisa melalui pelatihan, seminar, workshop, karang taruna, dan kegiatan lainnya.

Pengalaman-pengalaman itu adalah sebuah proses sampai ia menemukan potensi dan kapasitasnya menjadi seorang pemimpin. Setiap ada perubahan, tuntutan, atau tekanan, biasanya akan muncul potensi yang tidak terduga, hingga ia mau melakukan itu semua. Ia akan terus mencoba melakukan sesuatu yang baru dan siap menerima perubahan sehingga potensi dalam diri keluar semua.

Seseorang harus mempunyai niat yang kuat, harus diiringi dengan tekad dan pembuktian yang nyata. Niat saja kadang tidak cukup, tapi harus ada

langkah kongkrit yang harus ia buktikan. Rasa penasaran saja tidak cukup, harus juga diiringi dengan motivasi belajar yang tinggi dan penuh dengan kemandirian. Hakikatnya, belajar tidak hanya di dalam kelas, tapi juga di luar kelas. Belajar kapan saja dan dimana saja.

Bahkan, dalam dunia digital pun kita masih bisa belajar, untuk bisa menjelajahi dunia digital. Begitu berlimpah sumber pengetahuan yang bisa kita akses. Mulai dari jurnal, e-book, video tutorial, website, portal berita online dan sebagainya. Bahkan, jika kita suka dengan salah satu sosok inspirasi, kita bisa belajar melalui videonya di youtube serta media sosial lainnya. Jika masih kurang, kita bisa belajar langsung darinya. Belajar dengan ahlinya, dengan para mentor adalah hal yang penting agar potensi dalam diri kita semakin terasah.

Banyak hal untuk menggali potensi diri itu, diantaranya menumbuhkan kepercayaan diri, Bahwasanya setiap orang diberikan kelebihan dan karunia oleh Tuhan, namun rasa minder, rasa malu, dan rasa malas menutup potensi yang ada di dalam diri kita. Kepercayaan diri akan membuka wawasan baru untuk terus menjalin relasi dengan orang-orang yang sukses di bidangnya masing-masing.

Pergaulan yang baik akan memberikan motivasi eksternal kepada diri kita agar bisa terus terpacu untuk terus memperbaiki diri, semakin tahu tujuan hidup dan mengenali potensi dalam diri. Teruslah asah dan gali potensi fisik, potensi intelektual, potensi emotional, potensi spiritual dan potensi daya juang.

Ada beberapa trik dari para ahli. Trik pertama dalam mengembangkan potensi kepemimpinan pada diri kita yaitu dengan cara selalu siap menghadapi dan menjalankan perubahan. Kunci Kesuksesan kepemimpinan itu adalah (Nugroho. 2018):

a. Menghadapi dan menjalankan perubahan.

Orang-orang yang memperbaiki diri atau meng-*update* kemampuannya adalah orang-orang yang selalu bertumbuh lebih maju. Mereka tak gentar menghadapi perubahan atau terlepas dari “zona aman”. Mereka cinta dengan kemajuan hidup, cinta dengan belajar hal yang baru, sehingga sukses dapat selalu diraih. Perubahan akan selalu datang silih berganti. Oleh sebab itu, kita harus siap menghadapinya dan menjadi tantangan untuk meraihnya.

b. Perubahan menciptakan potensi-potensi

Kemampuan yang bertumbuh bagi pembelajar sejati adalah kemampuan yang selalu adaptif dengan segala situasi. Kemampuan ini selalu berubah untuk mengalami peningkatan-peningkatan yang positif. Potensi itu harus dikembangkan agar digunakan maksimal. Potensi lemah bukan disebabkan karena potensi itu sendiri tidak mau mengembangkannya. Mengembangkan potensi searah dengan perubahan. Membantasi diri adalah cara untuk mematikan potensi anda. Cara berpikir bisa merubah dan mengembangkan potensi ada, berfikir negatif menghambat potensi diri. Lakukan hal-hal yang baru, perubahan-perubahan kecil yang terus menerus hingga menjadi potensi yang besar.

c. Semua orang memiliki potensi

Manusia memiliki banyak potensi. Tergantung bagaimana ia mengembangkannya. Potensi atau kecerdasan yang dimiliki oleh manusia merupakan anugerah Tuhan agar bisa kita kembangkan untuk mengantarkan kita pada kesuksesan. Potensi itu bukan saja dari bakat, tapi hasil kerja keras untuk menggali dan meraihnya. Untuk memperolehnya, sejauh mana usaha Anda untuk mencapainya. Jangan sampai potensi dalam diri tertutup, hanya karena Anda merasa tidak mampu dan tidak berbuat apa-apa.

d. Kepribadian adaptif segala medan dan situasi

Kepribadian adaptif mempunyai kemampuan untuk selalu beradaptasi dengan pengetahuan yang baru dan membuat langkah baru untuk menggapai kondisi baru yang harus dikenali dan diadaptasi, agar dapat dimiliki dalam renkuhan. Kepribadian adaptif memiliki kemampuan mengatasi secara efektif terhadap keadaan yang sedang terjadi atau dialami. Kemampuan adaptif tinggi lebih berhasil daripada orang introvert yang tidak mampu berorganisasi dengan kondisi, situasi dan lingkungan dimana dia berada.

e. Selalu fokus dan pintar memanfaatkan waktu

Fokus adalah kunci kesuksesan semua tindakan yang anda lakukan. Merinci setiap jenis pekerjaan. Gunakan waktu sebaik mungkin. Seorang pemimpin mampu memanfaatkan waktu yang teralokasi dengan semaksimal mungkin. Fokus pada waktu yang disediakan dan mengerjakan pekerjaan dengan maksimal. Pemimpin yang sukses adalah yang mampu memenej

sebaik mungkin waktu yang ada. Jadi, waktu adalah potensi dan modal manusia untuk bisa dikelola dengan baik.

Ke-lima trik diatas dalam mengembangkan kompetensi patut kita coba. Manusia banyak diberikan potensi oleh Tuhan YME. Sejauh mana niat dan usahanya, tergantung individu masing-masing. Pemimpin tidak hanya memiliki kompetensi, tapi juga beberapa kecerdasan.

Ada beberapa kecerdasan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga ia mempunyai beberapa kecerdasan atau disebut “Multi Intelligent”. Kecerdasan itu diantaranya adalah (Hendry, 2018) :

- a. Kecerdasan intelegensia atau disebut *intelligence quotient* (IQ). Kecerdasan ini terkait dengan pengetahuan, penalaran dan cara berpikir seseorang. Kecerdasan ini terkait dengan kognitif dan bagaimana ia berpikir dalam menemukan masalah dan solusinya
- b. Kecerdasan emotional atau *emotional quotient* (EQ). Kecerdasan ini mampu mengendalikan dan mengenal emosi dalam diri. Mengenal dan memahami perasaan dalam diri dan orang lain.
- c. Kecerdasan ragawi atau *physic quetioen* (PQ). Kecerdasan dalam menjaga kesehatan diri sendiri dan gaya hidup yang sehat
- d. Kecerdasan spiritual atau *spritual quotient* (SQ). Kecerdasan yang berhubungan dengan keyakinan dan agama. Kecerdasan ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku dan berakhlak baik dan bersandar kepada Tuhan YME.

Kecerdasan tersebut pada dasarnya bisa digali dan didapat selama Anda bisa membuka diri dan mau belajar dari orang lain. Anda juga bisa mengikuti berbagai pelatihan dan seminar dari para ahli dan tokoh-tokoh yang sudah sukses dari bidangnya masing-masing. Ke-empat Kecerdasan tersebut menjadi hal yang penting yang mengantarkan mereka hingga sukses pada karirnya masing-masing. Pengembang diri (self development) perlu Anda lakukan agar kelak ketika Anda menjadi pemimpin, kecerdasan itu akan mengantarkan Anda menjadi pemimpin yang sukses

3. Perilaku Pemimpin yang Efektif

Efektif adalah sebuah tujuan yang tepat dan sesuai apa yang dikehendaki dengan cara yang tepat juga. Pemimpin dalam mengambil sebuah tindakan dan keputusan dalam mencapai tujuan harus efektif, artinya tujuan yang dicapai harus tepat, berhasil dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Dalam berucap, bertindak, bahkan mengambil keputusan sekalipun, seorang pemimpin bisa dilakukan dengan efektif. Perilaku yang efektif adalah perilaku untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi ke arah yang sudah ditetapkan. Hendaknya, pemimpin bisa mampu mengarahkan, mempengaruhi dan mengerakkan anggota atau karyawannya ke arah perilaku yang efektif sehingga mencapai tujuan organisasi sesuai apa yang diharapkan.

Pemimpin harus membangun kompetensi dan menerapkan praktik-praktik kepemimpinan yang efektif. Ram Charan dan Larry Bossidy mengatakan di dalam bukunya *Execution*, menjelaskan 7 perilaku pemimpin yang efektif: (Benyamin, 2014)

a. Ketahui bisnis dan orang-orang anda

Seorang pemimpin harus terlibat aktif dalam proses bisnisnya. Anda harus lebih sering berada dilapangan bersama anak buah, layaknya sosok ksatria dalam pewayangan yang ikut bertempur bersama prajuritnya. Anda tidak hanya cukup menerima laporan saja dari hasil kerja sambil menguap. Hingga anda lupa jika laporan saja tidak lagi otentik, melainkan sudah disusun dihadapan anda seindah mungkin sehingga terlihat biasa.

b. Berpijak pada realitas

Apabila anda tidak realitis dalam menetapkan asumsi dan target maka akan menciptakan beban psikologis kepada seluruh tim manajemen anda. Target yang disusun harus realistis harus memenuhi kriteria. Menyusun target dalam rencana kerja tahunan harus realitis. Intinya target harus disusun memenuhi kriteria SMART yaitu *specific, measurable, achievable, realistic* dan memiliki *time bound* atau memiliki frame yang jelas

c. Tetapkan sasaran, target dan anggaran yang jelas

Pemimpin yang action dan results-oriented akan focus dengan beberapa sasaran dan target kerja yang spesifik agar tim kerja dapat mudah

memahami dan menjabarkan ke dalam rencana kerja dan anggaran masing-masing departemen yang lebih rinci.

d. Tindak lanjuti

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu menyusun strategi dan program kerja serta menterjemahkan program kerja ke dalam Action Plan yang detail, dan bersama bawahan melaksanakan *action plan* tersebut.

e. Beri penghargaan kepada mereka yang berprestasi

Salah satu perilaku pemimpin yang berhasil yaitu pemimpin yang mampu mendorong dan memotivasi karyawannya agar bekerja penuh semangat dan bekerja produktif. Seorang pemimpin memuji kinerja dari beberapa karyawan yang sukses meraih target dan memberikan penghargaan seperti berlibur, bonus, kesempatan promosi dan sebagainya.

f. Kembangkan kemampuan bawahan

Kinerja perusahaan tergantung dari kemampuan pemimpin dan karyawannya, oleh karena itu perusahaan harus memiliki sistem pengembangan karyawan. Pemimpin dapat melaksanakan pengembangan karyawan dengan melakukan penilaian potensi karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan dari berbagai kompetensi tertentu.

g. Kenali dan kembangkan kemampuan diri sendiri

Pemimpin dikatakan berhasil jika ia mampu menjalankan dan mengembangkan kompetensinya, baik kompetensi teknis, managerial maupun kompetensi kepemimpinannya. Kompetensi dibangun melalui sebuah proses dari proses belajar, baik dalam pendidikan formal yang ia lalui, atau mengikuti semacam pelatihan, lokakarya, workshop, seminar dan sebagainya.

C. SOAL LATIHAN

1. Diskusikan dengan rekan mahasiswa lainnya, bagaimana membangun kompetensi dalam diri agar menjadi pemimpin?
2. Bagaimana trik mengembangkan potensi kepemimpinan agar kelak menjadi pemimpin yang mempunyai kompetensi yang baik?
3. Berikan pendapat anda, pemimpin yang tidak menerapkan perilaku pemimpin yang tidak efektif?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Benyamin, Alexander. (2014). *Kunci Sukses Memimpin Perusahaan*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia
- Nugroho, Daniel. (2018). *101 Trik Menjadi Pemimpin Karismatik dan Berpengaruh*. Yogyakarta: Araska
- Supriadi, Hendry. 2017. *Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau*. Tesis. Universitas Terbuka: Jakarta
- Publik, O., Dan, S., Universitas, F., Darul, I., & Lamongan, U. (2018). *Oleh : Nurul Amaliyatul Fitriyah dan Agus Suliyadi tiga akar masalah yaitu faktor gaya kepemimpinan , budaya organisai dan*. 10(1), 79–91.
- Ramadhan, F. W. (2018). Kompetensi Pemimpin Dalam Menghadapi the Abundance Era. *Nusantara - Journal of Information and Library Studies*, 1(2), 143. <https://doi.org/10.30999/n-jils.v1i2.370>
- Warella. 2005. *Kompetensi Pimpinan Publik*, Bahan Mata Kuliah Manajemen Publik. Magister Ilmu Politik. Undip. Semarang.

PERTEMUAN 3

ASAS, TEKNIK, ETIKA DAN ETIKET KEPEMIMPINAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Tujuan pembelajaran pada pertemuan ini mahasiswa mampu mengetahui, memahami dan menjelaskan tentang asas dan fungsi kepemimpinan, teori dan teknik kepemimpinan, etika dan teknik kepemimpinan dan etika profesi pemimpin dan etiket.

B. URAIAN MATERI

1. Asas dan Fungsi Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi atau lembaga dibutuhkan seorang pemimpin yang menjadi teladan dan mengarahkan organisasi dengan mengelola sesuai asas-asas manajemen yang akan mengantarkan pada tujuan organisasi dan memberikan kesejahteraan dan kebermanfaatan kepada masyarakat. Pemimpin dikatakan berhasil jika mempunyai produktivitas dalam gerak langkahnya, mempunyai prestasi dalam target yang dicapainya, dapat mengukur setiap program yang dicanangkannya, dan keteladanan menjadi contoh di dalam dirinya untuk orang lain.

Pemimpin adalah seorang sosok yang dapat mempengaruhi, mendorong dan menggerakkan orang lain untuk diarahkan untuk mencapai sasaran dan target organisasi (Sudirga, 2006). Menggerakkan dan mempengaruhi seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi untuk memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan dan diinginkan dalam situasi tertentu. Seorang pemimpin juga diberikan tugas dan wewenang serta tanggung jawab suatu individu atau kelompok agar bisa diarahkan dan dikoordinasikan dalam gerak langkah yang terukur.

Pemimpin diharapkan mempunyai sifat-sifat, perilaku, kepribadian, yang memberikan pengaruh baik kepada orang lain, dengan pola komunikasi dan interaksi-interaksi, saling menjalin hubungan kerja sama antar satu dengan yang lainnya, peran dan kedudukannya dalam persepsi dan administrasi dan legitimasi dalam mempengaruhi. (Wahjosumidjo, 2008)

Betapa sentralnya posisi pemimpin itu. Kehadirannya mengawal, memimpin, mempengaruhi, menggerakkan, individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dirinya menjadi teladan dan contoh dalam bingkai sifat-sifat, perilaku, kepribadian, yang terlihat dalam kesehariannya. Memberikan contoh baik, ketika berinteraksi dengan bawahan, menjalin pola-pola hubungan harmonis antar individu dan kelompok. Kehadirannya menggenapkan, ketidakhadirannya menggajikan. Ia menjadi *row model* yang bisa mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang disekitarnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada era modern seperti ini, dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif dan menjadi teladan kepada anggotanya. Itulah, kenapa perlunya kita mempelajari *asa-asa*, fungsi kepemimpinan dan etika profesi dalam kepemimpinan. Hal ini menjadi perlu kita ketahui dalam proses menjadi seorang pemimpin dan kepemimpinannya kelak.

Jadi, apa itu fungsi kepemimpinan? Fungsi kepemimpinan itu menuntun, memandu, mengarahkan, membangun, membimbing, memberi motivasi-motivasi agar semangat bekerja, mengendalikan organisasi, membangun hubungan yang baik dan memelihara jaringan-jaringan komunikasi, memberi pengarahan dan pengawasan yang efektif dan efisien, dan mencapai tujuan kepada target yang sudah ditentukan.

Ada beberapa fungsi kepemimpinan yang perlu diketahui. Fungsi instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi dan pengendalian. Fungsi instruktif yaitu fungsi pemimpin sebagai orang yang menyampaikan pesan (komunikator). Pesan berupa kata, tulisan atau simbol disampaikan melalui media atau tanpa media, kepada publik atau individu dan akan menghasilkan dampak atau respon. Artinya, pemimpin harus menjalankan proses komunikasi yang baik.

Ketika anda menjadi pemimpin, harus bisa menyampaikan informasi dengan baik. Pesan harus jelas dan bisa dipahami oleh anggota. Dampaknya, anggota dan bawahan akan semakin mengerti dalam menjalankan tugas-tugasnya dan tujuan organisasi akan tercapai.

Fungsi konsultatif yaitu seorang pemimpin bisa menciptakan dan melakukan komunikasi dua arah. Pemimpin bisa membuka akses komunikasi sehingga anggota bisa melakukan konsultasi dan pemimpin memahami apa masalah yang terjadi dan bagaimana memberikan jalan keluar dan solusi.

Komunikasi dua arah bisa menjadi jembatan antara anggota dan pemimpin. Ketika terjadi masalah dan ketidakpahaman tentang suatu hal, pemimpin bisa membuka ruang komunikasi sehingga terjadi komunikasi dua arah. Pemimpin bisa melihat bagaimana reaksi dan dampak yang dirasakan oleh anggota atau bawahan, ketika pemimpin melakukan komunikasi dua arah.

Fungsi partisipatif merupakan fungsi untuk mengaktifkan orang-orang atau anggota untuk bisa aktif dalam pengambilan keputusan. Setiap anggota bisa diberikan kesempatan yang sama untuk bisa berpartisipasi dalam mengembangkan karir mereka dan memperoleh posisi yang diinginkan. Pemimpin bisa membuka ruang agar para anggota bisa berpartisipasi dan terlibat dalam pengambilan keputusan dan kesempatan dalam mengembangkan potensi, skil, dan memperoleh kesempatan yang untuk bisa berpartisipasi.

Pemimpin yang melakukan fungsi delegasi yaitu pemimpin melakukan pelimpahan wewenang kepada orang dipercaya untuk mengambil keputusan. Ketika pemimpin memberikan pelimpahan wewenang kepada anggota yang dipercayai, maka pemimpin harus bisa melihat secara menyeluruh bahwa yang dilimpahkan adalah orang yang bertanggung jawab dalam menjalankan wewenang.

Pemimpin melakukan fungsi pengendalian yaitu pemimpin bisa mengatur aktifitas anggota dalam gerakan dan tujuan yang sama. Pemimpin bisa mengkoordinasi semua anggota dengan tugasnya secara efektif. Sehingga, fungsi ini diharapkan tujuan bersama yang disepakati bisa tercapai.

Fungsi ini, pemimpin diharapkan bisa melakukan pengarahan, bimbingan, koordinasi dan pengawasan kepada anggota terhadap tugas yang sedang dan akan dilakukan. Fungsi ini bisa juga disebut sebagai proses manajemen. Perlu adanya perbaikan dan evaluasi dalam melakukan fungsi ini, agar bisa sejauh mana tujuan sudah tercapai atau belum. (Lano, 2015)

Selain fungsi kepemimpinan, asas-asas kepemimpinan juga perlu diketahui dan dipelajari. Asas menjadi sebuah dasar, pokok, acuan, dalam melakukan proses kepemimpinan. Hartono menjelaskan dalam asas-asas kepemimpinan yakni:

- a. Kemanusiaan. seorang pemimpin mengutamakan dan memprioritaskan sifat-sifat kemanusiaan dengan memperlakukan anggotanya secara manusiawi,

membimbing secara manusiawi, mengembangkan dan menemukan potensi anggotanya. Menggali kemampuan anggotanya hingga mencapai tujuannya. Sifat-sifat manusiawi bisa diperlihatkan oleh seorang pemimpin. Misalnya, bagaimana ia menghargai, menghormati, dan mengapresiasi setiap anggota yang bekerja dengan baik.

- b. Efisien. Seorang pemimpin ketika melakukan hal teknis atau sosial harus efisien. Melakukan dan menggali sumber-sumber daya organisasi atau materi serta jumlah manusia yang terbatas. Melakukan prinsip penghematan, melakukan asas-asas manajemen yang modern dan bernilai ekonomis.
- c. Kebahagiaan dan kesejahteraan yang lebih merata kepada anggota agar memperoleh kebahagiaan dan kesejahteraan hidup untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik dan tinggi. Pemimpin membawa dampak bagi kesejahteraan dan kebahagiaan anggota. (Kartono, 2018)

Asas-asas kepemimpinan yang disampaikan oleh Kartini menjadi landasan seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinan. Asas kemanusiaan dalam kepemimpinan menonjolkan sikap saling menghargai, menghormati, dan mengapresiasi setiap anggota yang sudah melakukan tugasnya dengan baik. Bahkan, diberikan semacam penghargaan atas apa yang semua diraihinya.

Asas efisien harus dipegang oleh pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Sumber daya organisasi yang digunakan harus se-efektif dan se-efisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Jika pemimpin tidak mampu memperhitungkan dengan baik, maka akan terjadi pemborosan yang bisa merugikan organisasi.

Asas kebahagiaan menjadi hal yang juga perlu diperhatikan. Pemimpin harus memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada seluruh anggotanya. Jika kebahagiaan dan kesejahteraan bisa diwujudkan dalam sebuah organisasi, maka tujuan organisasi bisa tercapai.

Ada sebuah kisah, ketika Umar bin Khatab menjadi pemimpin setelah Abu Bakar As, beliau sering berjalan dengan pakaian biasa. Ketika berjalan pada malam hari, dia mendapati ada seorang anak yang menangis karena kelaparan di malam hari. Sang Ibu seolah-olah sedang memasak makanan di panci. Padahal, yang dimasak bukan makanan, melainkan batu.

Umar bin Khatab tak kuasa melihat warganya yang tidak sejahtera dan kelaparan. Maka ia memberikan makanan kepada ibu dan anaknya itu agar bisa

makan. Itulah pemimpin, harus memiliki asas kebahagiaan dan kesejahteraan, agar pemimpin terus berusaha mensejahterakan dan bahagia warga.



Gambar 2.1 : Buya Syafi'i Ma'rif (www.tribunnews.com)

Salah satu tokoh nasional dan juga yang pernah memimpin organisasi Islam PP Muhammadiyah, Buya Syafi'i Ma'rif, selama memimpin beliau sangat menonjolkan sifat-sifat kemanusiaan. Ketika memimpin, ia tidak membedakan perlakuan terhadap anggotanya yang berbeda etnis, suku, dan agama. Semua diperlakukan dengan sangat manusiawi.

Buya Syafi'i, begitu ia disapa, selalu merangkul dan membela kebenaran tanpa melihat perbedaan-perbedaan yang ada. Baginya, asas kemanusiaan menjadi prioritas dalam melakukan fungsi kepemimpinan. Menghargai, menghormati dan memberdayakan potensi anggotanya merupakan asas kemanusiaan yang perlu diperhatikan.

Beliau juga sering mengkritik suatu lembaga atau tokoh publik yang tidak mengindahkan asas-asas kemanusiaan dalam bermasyarakat dan bernegara. Beliau sampaikan kritiknya itu dengan menulis berbagai artikel opini yang diterbitkan di media massa.

Sedangkan asas kesejahteraan dan kebahagiaan dicontohkan oleh Raffi Ahmad. Ia dan istrinya, Nagita Slavina, sukses dalam jagat dunia hiburan dan mendirikan perusahaan RANS Entertainment. Apa yang selama ini diraihinya, tentu bukan jalan yang mulus. ia harus mendaki jalan terjal, penuh liku, sehingga

ia mampu melebarkan sayap dan sukses mendirikan Rans Entertainment dan terus mensejahterakan anggotanya.

Banyak orang-orang yang ingin bekerja dengan Raffi Ahmad merasa senang dan puas. Selain royal, baik, ia juga suka menolong orang lain. Asas kesejahteraan dan kebahagiaan dalam memimpin perusahaan menjadi hal yang dipegang Raffi Ahmad dalam menjalankan kepemimpinannya.



Gambar 2.2 : Raffi Ahmad
(Yunan Laziale/Bintang.com)

2. Teori dan Teknik Kepemimpinan

Teknik kepemimpinan perlu dilaksanakan dengan baik dan sempurna agar legalitas kepemimpinan bisa diakui. Penguasaan teknik dalam kepemimpinan akan mendorong setiap pemimpin dan anggota kelompok bisa melaksanakan keseluruhan tugas yang diberikan dengan kesadaran untuk bisa menyelesaikan dengan tanggung jawab yang baik.

Teknik kepemimpinan akan memberikan dampak terhadap kinerja anggota dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan. Sebagaimana yang dikatakan oleh Kartini Kartono, bahwa teknik kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pemimpin terkait teknik dan sosial ketika melaksanakan teori-teori dalam kepemimpinan, ketika praktik dalam kehidupannya dan organisasi yang dipimpinnya.

Ruang lingkupnya meliputi keseharian dalam berperilaku, konsep-konsep dalam pemikiran, penggunaan semua peralatan yang digunakan. Jadi, teknik kepemimpinan dapat dirumuskan, bagaimana seorang pemimpin bertindak dan

berperilaku dengan menggunakan alat-alat dan mampu mengoperasionalkannya untuk membantu pekerjaannya dan mengetahui kemampuan psikis dalam mewujudkan kepemimpinan dalam organisasi. (Kartono, 2018)

Yang termasuk kategori tehnik kepemimpinan diantaranya:

- a. Etiket dan etika profesi seorang pemimpin.
- b. Motivasi dan kebutuhan manusia
- c. Dinamika dalam kelompok
- d. Komunikasi
- e. Kemampuan dalam mengambil keputusan
- f. Keterampilan dalam berdiskusi.

Kemampuan teknis harus dikuasai oleh seorang pemimpin. Dengan kemampuan teknis pemimpin akan mengetahui asas yang akan membawa kepada tujuan organisasi. Kemampuan teknis juga berkaitan dengan kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mendelegasikan, wewenang, mengambil keputusan, mengarahkan, mengawasi, dan hal lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemampuan teknis juga berkaitan dengan kemampuan manajerial. Proses pengelolaan di dalam organisasi harus diketahuinya dengan baik dan mampu melaksanakannya. Kemampuan teknis cukup luas, setidaknya seorang pemimpin mempunyai kemampuan konseptual, manajerial dan operasional.

Kemampuan teknis memang berkaitan erat dengan kemampuan operasional. Penggunaan peralatan dibutuhkan kemampuan dalam mengoperasionalkannya. Hal-hal terkait teknis dalam menggunakan alat akan memudahkan staf atau anggota dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Etika Profesi Pemimpin dan Etiket

Dibutuhkan sebuah aturan yang bisa mengatur organisasi agar tercapainya tujuan. Aturan itu yang membentuk etika dan etiket sebuah organisasi agar bisa dipatuhi bersama. Etika berkaitan dengan moral (*mores*), sedangkan etiket berkaitan dengan aturan, cara, tata krama, sopan santun, dalam setiap pergaulan. Keduanya dapat memberikan pedoman, bagaimana kita harus berbuat dan bertindak.

Etika adalah sesuatu hal yang boleh atau tidak dilakukan. Pertimbangan baik dan buruk dan akibat yang ditanggungnya. Jika seseorang melakukan hal buruk dalam sebuah organisasi yang sudah ditentukan, maka ia melanggar apa yang sudah ditetapkan dalam sebuah aturan. Perbuatan itu tidak boleh dilakukan karena ada etika dalam setiap organisasi yang harus dipatuhi oleh pemimpin dan anggota.

Sikap dan perbuatan melalui sebuah pertimbangan dan kesadaran, apakah itu hal baik atau buruk, atau melanggar etika yang sudah disepakati bersama. Etika bersifat relatif, bisa jadi ditempat kita bekerja itu berlaku, tapi di tempat lain, bisa saja tidak berlaku. Etika sifatnya absolut, sesuatu yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Jika ia melanggar, maka ia akan mendapat sanksi.

Ketika seorang pemimpin mempunyai etika, maka ia mempunyai moral yang bisa membedakan, mana yang salah dan benar. Mampu berbuat adil, jujur, dan berbuat baik dan benar yang dipraktikkan dalam organisasi. Pemimpin yang bermoral bisa menyeimbangkan antara kata, perilaku, sikap dan pemikiran kepentingan orang lain.

Sedangkan pemimpin yang tidak mempunyai moral hanya mementingkan dirinya sendiri, keuntungan yang diperoleh, berkata dan bersikap tidak jujur kepada anggota, mitra, dan pelanggannya. Moral menjadi pegangan dalam berperilaku di organisasi dan masyarakat. Baik dan buruk perilaku seseorang di masyarakat dan organisasi adalah moralnya.

Pemimpin yang mempunyai moral ditunjukkan dalam perkataan dan perilaku yang positif dengan terus melakukan hal baik seperti memotivasi, mempengaruhi, mengatur, mendorong anggota ke arah yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa persyaratan moral kepemimpinan itu, yaitu: (Makawimbang, 2012)

- a. Seorang pemimpin mempunyai jati diri dan karakter. Jati diri dan karakter menjadi kunci sukses untuk memimpin diri sendiri, keluarga, lingkungan, organisasi bahkan negara. Seorang pemimpin yang berkarakter dan mempunyai jati diri akan mengerti dan memahami untuk bertindak, berpikir, berperilaku, berkatam dan bertanggung jawab.

- b. Mempunyai kemampuan dalam mengatasi perubahan, kekalutan, ketidakpastian, dan berbagai dualisme dalam berbagai hal kehidupan.
- c. Mempunyai visi dalam menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan. Visi dijadikan pegangan, penuntun, dalam membuat kebijakan dan keputusan yang tepat dan cepat.
- d. Mempunyai seperangkat nilai moral dalam diri. Ia memegang nilai moral tersebut untuk memimpin sehingga berkarakter dan mempunyai integritas.
- e. Mampu melayani dengan baik. Ia tidak minta dilayani. Ia bertanggung jawab atas tugasnya dan bekerja dengan adil.
- f. Keterbukaan dalam berpikir dan bertindak. Keterbukaan menjadi panduan dalam kecerdasan spiritual, emosional dan pikiran.
- g. Kepercayaan. Memberikan kepercayaan kepada anggota untuk sama-sama mencapai tujuan. Kepercayaan menjadi ukuran dan pengakuan kepemimpinan yang tidak dapat diperjualbelikan dan dimandatkan.

Diatas merupakan persyaratan moral kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Jati diri dan karakter, kemampuan mengatasi perubahan, mempunyai visi, mempunyai nilai moral diri, melayani dengan baik, keterbukaan dalam berpikir dan bertindak dan kepercayaan, menjadi hal penting dalam melaksanakan moral kepemimpinan di sebuah organisasi.

Ukuran baik buruk seseorang bisa dinilai dari moralnya. Ketika ia berinteraksi, bergaul di organisasi atau masyarakat, maka moral menjadi standar sebuah perilaku dan perbuatan seseorang. Jika moralnya baik, maka ia akan dicap sebagai orang baik. Jika moralnya buruk, maka sebaliknya.

Sedangkan etiket berlaku ketika orang itu hadir, jika ia tidak hadir dan tidak ada orang lain, maka etiket tidak berlaku. Karena etiket terkait dengan aturan yang berlaku. Etiket merupakan aturan, cara apakah perbuatan itu sudah sesuai atau yang diharapkan. Etiket bersifat formalitas. Sikap seseorang tampak terlihat, tampak dari luarnya yang penuh dengan tata krama dan sopan santun.



Gambar 2.3 : Etika dan Etiket Pemimpin
(spartinabydesign.com)

Seorang pemimpin harus mampu menjalankan aturan organisasi dengan menjalankan fungsi kepemimpinan sesuai etika dan etiket berlaku. Ia harus bertanggung jawab terhadap baik dan buruknya roda organisasi. Etika dan etiket bisa berjalan dengan baik, jika pemimpin mampu menjalankan dengan baik. Ia menjadi teladan yang bisa mempengaruhi anggotanya agar tujuan organisasi bisa berjalan dengan baik.

Ketika seorang pemimpin sudah menjalankan cara-cara yang sudah dianggap benar dalam sebuah organisasi, maka pemimpin itu sudah menjalankan etiket kepemimpinan. Etiket itu menjadi aturan yang tidak tertulis dan relatif. Nilai-nilai umum etiket seperti respek, empati dan kejujuran. Respek merupakan nilai etiket seperti peduli orang lain, menghargai dan menghormati orang lain. Memberikan penghargaan dan apresiasi terhadap anggota yang mempunyai kinerja yang baik.

Tidak membedakan warna kulit, budaya, etnis, agama dalam bergaul dan bekerjasama. Pemimpin harus bisa berbaur dan bergaul tanpa melihat perbedaan itu. Jika pemimpin bersikap respek, maka orang lain, termasuk individu dan kelompok akan bersikap respek kepada kita.

Bersikap empati adalah merasakan apa yang orang lain rasakan. Meletakkan diri di posisi orang lain. Maka, sebelum pemimpin berucap dan bertindak, maka pikirkan dan pertimbangkan dahulu. Jangan sampai, apa yang kita ucapkan dan lakukan akan menyakiti anggota dan sesama rekan kerja kita. Janganlah seorang pemimpin itu mempermalukan dan memperburuk anggotanya di depan orang lain, hingga tidak ada rasa manusia dan tampak hina

di depan orang lain. Jika kita mau berempati, maka akan membuat kita dan orang lain terlihat manusiawi, bijaksana dan dewasa.

Nilai etiket selanjutnya adalah kejujuran. Seorang pemimpin harus jujur dalam menjalankan tugasnya. Kejujuran menjadi hal yang penting. Sampaikan dengan cara-cara yang baik, sopan dan elegan. Liat situasi dan kondisi ketika akan menyampaikan kejujuran. Sebaiknya tidak menyinggung orang lain dan mempermalukan orang lain di depan orang banyak.

Sebenarnya, kita bisa mempelajari etika dan etiket kepemimpinan dari orang-orang terdahulu. Misalnya, belajar dari cara Rasulullah memimpin. Keteladanan dengan akhlak menjadi hal yang perlu kita lakukan. Hal ini akan menyebabkan seorang pemimpin akan dihormati dan dikagumi oleh anggotanya.

Etika profesi kepemimpinan itu mempunyai kriteria yaitu (Kartono, 2018):

- a. Seorang pemimpin mempunyai skil dan keterampilan dalam memimpin. Misalnya kemampuan konseptual, teknis dan pengalamannya lainnya.
- b. Mempunyai kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- c. Memiliki etika yang baik. Mampu mempertimbangkan mana yang baik dan buruk dan mempunyai tanggung jawab sosial yang tinggi.
- d. Mampu mengendalikan diri dan mengontrolnya. Setiap pikiran, gerak-gerik, emosi dan hasrat harus disesuaikan dengan etika dan etiket yang berlaku.
- e. Nilai-nilai etis yaitu kesusilaan dan kebaikan yang diterapkan. Menjadi teladan bagi anggotanya.
- f. Jika melanggar maka akan dikenakan sanksi. Setiap pemimpin dan anggota yang melanggar aturan maka akan dikenakan sanksi.

Etiket pemimpin itu harus dijalankan. Tingginya etiket seseorang bisa dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pendidikan dan sivilisasi dari pribadi pemimpin. Dipengaruhi tingkat tinggi rendahnya kebudayaan sebagai konteks sosial. Nilai-nilai etiket yang lain seperti nilai kebaikan dan kesejahteraan, kepentingan umum, keterbukaan, kejujuran, kesopnan, dan sebagainya.

Kepemimpinan yang dianggap benar secara umum oleh komunitas atau kelompok ketika seorang pemimpin menjalankan etiket kepemimpinannya dengan benar. Ketika etiket sudah dijalankan, maka ia bisa mempengaruhi dan

menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga prinsip dalam etiket itu:

1. Respek yaitu sikap menghargai dan menghormati orang lain. Mempunyai rasa peduli kepada orang lain dan memahami perbedaan pada orang lain sehingga ia mudah bergaul dengan siapa saja.
2. Empati. Sikap memposisikan diri diposisi orang lain. Merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain. Sebelum bertindak dan bergerak, mempertimbangkan dan berpikir apa dampak dan pengaruhnya kepada orang lain.
3. Kejujuran. Pemimpin bisa menilai situasi dan kondisi ketika ia berkata untuk tidak menyinggung atau menyudutkan orang lain.

C. SOAL LATIHAN

1. Diskusikan dengan rekan mahasiswa lainnya, bagaimana menjadi pemimpin yang beretika dan berakhlak mulia?
2. Banyak seorang pemimpin yang mempunyai gelar pendidikan tinggi, pintar, tetapi terlibat kasus korupsi dan prostitusi. Kenapa demikian?
3. Mahasiswa adalah kaum terpelajar dan sebagai agen perubahan. Namun, banyak pemberitaan negatif tentang mahasiswa, seperti pergaulan bebas, tawuran antar mahasiswa, dan hal negatif lainnya. Bagaimana pandangan anda sebagai mahasiswa membaca begitu banyak pemberitaan negatif daripada hal positifnya terhadap mahasiswa?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Kartono, Kartini. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : RajaGrafindo.
- Lano, P. (2015). Fungsi Kepemimpinan Untuk Mengurangi Sikap Arogansi Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 4(1), 74–81.
- Sudirga, dkk. 2009. *Agama Hindu untuk SMU*. Jakarta : Ganeca.
- Wahjosju.umidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekola Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. Jakarta : Rajawali Pers.

Boy Hadi, Rivam. Etika Kepemimpinan. (99+) (99+) (DOC) ETIKA KEPEMIMPINAN A. Etiket dan Kepemimpinan | Rivan Boy Hady - Academia.edu. diakses, 24 Desember 2021.

Makawimbang, J.H. 2012. Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu.. Bandung: Alfabeta.

PERTEMUAN 4

MEMILIH, MELATIH DAN MEMBINA PEMIMPIN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Tujuan pembelajaran pada pertemuan ini yaitu mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami bagaimana memilih calon pemimpin, bagaimana gagalnya proses dalam memilih pemimpin, dan kriteria apa saja pemimpin dikatakan berhasil.

B. Uraian Materi

1. Memilih Calon Pemimpin

Memilih calon pemimpin tidak boleh sembarangan. Ketika seseorang mencalonkan dirinya menjadi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, maka ia harus mempunyai kecakapan dan kemampuan diri. Misalnya, kemampuan dan kompetensi yang harus dimilikinya, seperti kemampuan konseptual, kemampuan manajerial, kemampuan operasional, kemampuan administrasi, kemampuan menjalin hubungan sosial, kemampuan komunikasi dan kemampuan lainnya.

Dibutuhkan proses untuk menyiapkan dan membina pemimpin. Ada persyaratan yang harus dipenuhi selain kemampuan yang dimilikinya, kepribadian, prestasi dan *track record* lainnya yang menjadi pertimbangan ia layak menjadi calon pemimpin. Dengan segala pengetahuannya, kemampuannya, kepribadiannya dan rentetan prestasinya, maka kesemuanya itu menjadi modal menjadi calon pemimpin dan hal itu bisa menjadi “daya jual” untuk mempengaruhi individu atau kelompok. Pemimpin itu dengan kewibawaannya dan modal yang dimilikinya akan bisa mempengaruhi serta mendorong individu untuk bergerak melakukan semua pekerjaannya menggapai tujuan dirinya dan organisasinya. (Sunarta, 2013).

Seorang manusia ketika dilahirkan sudah mempunyai karakter dan keunikan yang khas yang sudah dibawanya ketika lahir. Karakter yang melekat merupakan proses panjang yang diperolehnya dari berbagai pengalaman dan peristiwa yang dilewatinya. Sehingga, citra atau image akan melekat pada dirinya, baik itu positif atau negatif. Agar calon pemimpin memperoleh karakter

yang baik dan citra yang positif ia harus mempunyai beberapa kemampuan dan keahlian yang melekat pada dirinya.

Pertama, kompetensi teknis. Kemampuan ini harus dimiliki oleh calon pemimpin. Kemampuan teknis menjadi dirinya unggul dalam bidang tertentu. Jika ia tidak mempunyai kompetensi teknis, maka ia akan mudah dikendalikan oleh para anggotanya ketika dalam proses pengambilan keputusan.

Ke-dua, keahlian konseptual. Seorang calon pemimpin harus mempunyai kemampuan konseptual yaitu kemampuan dalam menganalisa terkait masalah organisasi, mempunyai konsep untuk memberikan solusi dalam setiap permasalahan, dan menjadi visioner yang mempunyai pandangan jauh ke depan daripada orang-orang yang mendahuluinya.

Ke-tiga, mempunyai *track record* dalam kinerja dengan kualitas yang bagus dan terukur. Pengalaman dan kemampuan yang dimilikinya menjadi penunjang untuk terus tumbuh, maju, dalam organisasinya. Track record menjadi penilaian dalam memilih calon pemimpin, sejauh mana ia memperoleh prestasi, kinerja yang diselesaikan, penghargaan yang ia dapat dan jejak digital yang baik.

Ke-empat, seorang pemimpin mempunyai kemampuan dalam berkomunikasi sehingga ia bisa memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan wewenang kepada orang yang tepat nantinya. Dengan kemampuan komunikasi ia mampu membangun *team work*, hubungan kerja yang baik, menciptakan suasana yang nyaman dan terjalin komunikasi yang baik ketika memberikan wewenang, instruksi, pemberian perintah, dan larangan kepada anggota menjadi hal yang dirasa tidak menakutkan. Komunikasi yang tidak baik akan banyak terjadi miss communication, yaitu kesalahan dalam memahami pesan dalam komunikasi, sehingga terjadi konflik dan masalah semakin tajam.

Ke-lima, seorang pemimpin mempunyai kemampuan dalam mengenali dan kemampuan dalam mengembangkan bakat bawahannya. Dengan kemampuan ini, pemimpin akan memberikan kesempatan dan ruang untuk bawahan untuk mengembangkan kemampuannya untuk bisa maju dan memperoleh karirnya ke depan. Seorang pemimpin bisa mengetahui kelebihan dan kekurangan anggotanya dan memberi ruang agar anggotanya terus berkembang dan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karirnya.

Ke-enam, calon pemimpin harus memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan dalam situasi yang pelik dengan cepat dan tepat. Kendati data belum tersedia ia mampu mengambil keputusan dengan penuh resiko. Calon pemimpin harus memiliki insting, intuisi, visioner dan keberanian dalam mengambil resiko yang dihadapinya. Dalam kondisi terdesak, ia mampu berpikir jernih, dan mampu menganalisis situasi dan kondisi untuk bisa mengambil keputusan.

Ke-tujuh, seorang pemimpin mempunyai kepribadian yang kharismatik dan berkarakter. Kualitas dirinya mampu ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari. Kepribadiannya yang lembut, disiplin, ramah, jujur, bertanggung jawab sehingga memberikan contoh dan keteladanan yang baik kepada orang-orang yang disekitarnya. Memilih calon pemimpin yang mempunyai kepribadian yang kharismatik dan akhlak mulia menjadi sesuatu yang sulit diukur dan tidak bisa dibandingkan dengan materi. (Sunarta, 2013). Pemimpin yang berkarakter dan mempunyai nilai menjadi kelebihan untuk mencontoh perilakunya yang senantiasa memegang prinsip dalam hidupnya.

Ada hal untuk diperhatikan syarat yang utama bagi calon pemimpin adalah, ia dapat memimpin dirinya dan orang lain ke arah tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Mampu menjalin komunikasi antara bawahan, pimpinan dan orang-orang yang di sekitarnya. Organisasi bisa bergerak karena adanya interaksi antar individu maupun kelompok.

Dalam Kartini Kartono, yang mengutip tulisan dari O. Jeff Harris (2018), bahwa orang-orang yang dipilih menjadi calon dan kandidat pemimpin yang mempunyai kualifikasi sebagai berikut : (Kartono, 2018)

a. Bertanggung jawab

Seorang pemimpin akan memikul sebuah tanggung jawab atas semua tugas dan perannya di organisasi. Ia harus menanggung resiko jika terjadi sesuatu akan tugas dan perannya. Ia siap menerima sanksi-sanksi jika terjadi kesalahan dan kelalaian dalam menjalankan tugas dan perannya serta tidak tercapai tujuan organisasi. Ia akan mendapat tekanan dan berbagai tuntutan dalam menggunakan waktu, pikirannya, usaha, dan pengetahuannya untuk berusaha melaksanakan tugasnya agar efektif. Oleh sebab itu, ia harus memahami pekerjaannya, perannya dan siap menjalankan tanggung jawabnya. Ia juga mempunyai wewenang, kekuasaan, kehormatan,

kewibawaan, mendapat status sosial, serta pujian dan penghargaan jika ia bisa menggerakkan anggotanya hingga mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

b. Memiliki perseptif

Pemimpin mempunyai kepekaan dan daya persepsi terhadap situasi dan kondisi yang dinaunginya dengan selalu mengamati apa yang menjadi kelebihanannya dan kekurangannya. Ia mampu merespon terhadap realitas sosial yang terjadi. Ia mampu mengidentifikasi dan introspeksi akan kemampuan dan kelemahan dirinya, serta tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembannya.

c. Menanggapi dengan obyektif

Seorang pemimpin mampu melihat lebih dekat setiap masalah-masalah secara obyektif, rasional, tanpa prasangka. Tidak mengedepankan faktor emosional dan pribadi dalam melihat masalah. Obyektivitas menjadi hal yang penting dalam melihat sesuatu masalah dan pengambilan keputusan dengan analisa. Sehingga, keputusan yang diambil tepat dan bijaksana.

d. Menetapkan prioritas dengan tepat

Seorang pemimpin mempunyai prioritas, mana yang lebih penting untuk didahulukan dan yang kurang penting. Prioritas menjadi hal yang perlu diperhatikan ketika seorang pemimpin ingin melakukan sesuatu. Ia harus tahu, mana yang harus diselesaikan cepat dan harus ditunda pelaksanaannya.

e. Keahlian dalam berkomunikasi

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan dalam komunikasi seperti menjelaskan informasi dengan mudah, tepat, cermat dan jelas. Pemimpin juga harus peka terhadap informasi yang ia terima untuk dipahami maksudnya. Ia mampu menerjemahkan “bahasa policy” ke dalam “bahasa operasional” yang mudah untuk dipahami oleh semua orang. Keterampilan komunikasi yang baik akan terhindar dari banyak prasangka, kecemasan, ketegangan batin, konflik-konflik, menimbulkan duka, terisolasi, depresi, frustrasi, beban psikologis lainnya.

Sedangkan kriteria memilih pemimpin dalam Alquran adalah Islam, amanah, adil, dan kuat. Kriteria itu ada di dalam Alquran surat Al-Maidah ayat 51, QS. An-Nisa ayat 58 dan Al-Qashah ayat 2. (Fiqria, 2018). Seorang pemimpin juga memiliki sifat yang ada di dalam diri Rasulullah SAW yaitu jujur (siddiq), cerdas (fathonah), menyamapikan (tabligh) dan dapat dipercaya (amanah).

2. Kegagalan dalam Proses Memilih Pemimpin

Seperti yang sudah penulis jelaskan diatas, bahwa memilih pemimpin tidak boleh asal-asalan dan sembarang. Sebab, pemimpin mempunyai peran penting terhadap berjalannya roda organisasi dalam mencapai tujuan. Dibutuhkan penilaian dan indikator dalam memilih seorang pemimpin. Sehingga, kita tidak salah memilih pemimpin. Proses pemilihan menjadi hal penting untuk diperhatikan. Sebab jika gagal, maka akan memberikan dampak yang serius bagi hidup matinya organisasi.

Proses pemilihan pemimpin harus adil, amanah, jujur, dan sesuai dengan standar pemilihan yang sudah ditetapkan. Jangan ada unsur suap, tipu-menipu, memalsukan dokumen, dan hal bohong lainnya. Sehingga, memilih pemimpin berdasarkan siapa yang bayar, apa yang diberikan, maka ketika mendapat keuntungan yang sifatnya pribadi, mereka malah memilih pemimpin tersebut. Sedari awal, caranya sudah kotor, manipulatif, dan nafsu kekuasaan sehingga tidak lagi melihat lagi dalam menggunakan cara-cara yang benar.

Seorang pemimpin yang terpilih menunjukkan ketidakmampuan dalam prakteknya dilapangan, tidak menunjukan kewibawaanya (pengetahuan, skil, keteladananya) dalam perilaku sehari-hari dan di sekitar anggotanya. Hal ini disebabkan, karena kegagalan dalam memilih pemimpin. Kegagalan memilih pemimpin antara lain :

- a. Pemilihan calon pemimpin dipilih berdasarkan kedekatan secara personal, pilih kasih, ada praktik nepotisme, dan hal-hal subyektif lainnya.
- b. Tidak melalui sistem tes, rangkaian praktik, pengujian mental, secara objektif. Training yang kurang maksimal dan kurang matang sehingga pemimpin baru ketika menjalankan tugas-tugasnya tidak begitu memahami. Apalagi, jika serangkaian test, praktik, dan pengujian lainnya hanya seremonial belaka dan hanya syarat tanpa makna. Jadi, proses sistem tes dan serangkaian kegiatan

yang tidak sesuai standar, kurang matang dan kurang persiapan akan berakibat kegagalan dalam memilih pemimpin.

- c. Semua tugas yang diberikan dan diemban oleh calon pemimpin tidak sesuai kapabilitas dan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini akan sulit untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.
- d. Kemampuan dalam beradaptasi, sosialisasi, terhadap iklim sekitar belum mampu menyesuaikan sehingga ia tidak diterima dari anggotanya.
- e. Kurangnya kemampuan teknis sangat terlihat ketika ada perubahan tugas dan mutasi yang dilakukan secara tiba-tiba sehingga ia tidak mampu menyesuaikan diri. Ia bingung harus melakukan apa, karena perubahan yang terjadi secara mendadak.

Hal diatas merupakan proses gagalnya dalam memilih pemimpin sehingga dalam menjalankan tugasnya tidak sesuai dengan kapabilitas yang sudah ditentukan. Kesalahan dalam proses pemilihan dengan nepotisme, sistem tes yang tidak sesuai standar dan kurang matang dari persiapan, tugas yang dilakukan tidak sesuai dengan kapabilitasnya dan ketidakmampuan dalam beradaptasi dalam lingkungan atau ketika ada perubahan dan mutasi.

In-service training merupakan cara agar sumber daya manusia khususnya calon pemimpin untuk melakukan perubahan-perubahan dari segi mental, sikap, komunikasi, kepribadian, agar menjadi pemimpin sesuai standar yang ditetapkan. Pemimpin bukan saja dilahirkan dan mempunyai bakat, tapi kepemimpinan di era ini bisa dilatih, bisa dikembangkan, bahkan diciptakan sehingga menjadi seorang pemimpin.

Siapun bisa menjadi pemimpin selama ia mau merubah dirinya melalui sebuah pelatihan, pengalaman-pengalaman, dan pendidikan. Munculnya lembaga-lembaga pelatihan, seminar, pendidikan bahkan lembaga seperti perguruan tinggi, sekolah, pondok pesantren, padepokan, organisasi karang taruna dan kegiatan lainnya yang bisa diikuti untuk menemukan jati diri pemimpin, mengasah kemampuan, mengembangkan potensi, kepribadian dan pengembangan lainnya agar lembaga-lembaga tersebut mampu menyiapkan calon pemimpin dalam berbagai kehidupan dan masa depan.

3. Menumbuhkan Jiwa Kepemimpinan

Pemimpin itu adalah individunya sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat pada individu tersebut sebagai seorang pemimpin. Jiwa kepemimpinan juga terkait dengan sifat yang melekat pada pemimpin yang mempunyai kemampuan yang diembannya dalam menjalankan tugas dengan baik dan ikhlas. Ada 4 sifat kepribadian yang mendasar yang bisa kita contoh pada diri kepemimpinan Rasulullah Saw yaitu. Siddiq (jujur), tabligh (penyampai), amanah (dapat dipercaya), Fathanan (cerdas). Ke-empat sifat itu bisa dijadikan patokan dalam membangun jiwa kepemimpinan dalam diri kita.

Maxwell (1982) menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah proses mempengaruhi. Pemimpin menciptakan pengaruh ke orang lain dengan luar biasa. Dengan kekuatannya pemimpin mampu menyeru dan mengajak kaumnya, karyawanannya dari hal-hal yang negatif. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan. Pemimpin harus menunjukkan keteladanan yang baik, membangun komunikasi, kerjasama, rajin membaca untuk memperoleh pengetahuan, disiplin. Bekerja dengan prioritas, membangun kepercayaan diri, bersedia memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi kepada karyawan, agar karyawan akan merasa senang dan diperhatikan.

Untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan seseorang. terkadang ia harus mengikuti serangkaian kegiatan, test dan pengalaman-pengalaman yang ia dapati, kejadian-kejadian yang ia alami, sehingga dengan semua itu menumbuhkan jiwa kepemimpinannya. Menumbuhkan jiwa kepemimpinan itu bisa juga mengikuti organisasi kampus. Ketika mahasiswa tersebut ikut aktif organisasi kampus, melakukan komunikasi, mengemban amanah dan tanggung jawab dalam sebuah kegiatan, maka proses itu menumbuhkan jiwa kepemimpinannya.

Jika ia tergabung dalam himpunan mahasiswa (HIMA) maka ia tidak hanya mendapat teori tentang kepemimpinan tapi sekaligus ia praktik bagaimana menjalankan kepemimpinan itu ketika dalam organisasi HIMA. Belajar itu tidak hanya dikelas, tapi proses belajar sesungguhnya ketika di luar kelas, terjun ke masyarakat. Dengan semua proses yang ia alami, maka akan tumbuh jiwa kepemimpinan itu.

Proses yang dilalui maka akan tumbuh motivasi yang tinggi, akan muncul kepercayaan diri, terbentuk mental baja, karakter yang baik, sehingga proses

menumbuhkan jiwa kepemimpinan akan semakin tampak dalam kehidupan sehari-hari. Jika ada mahasiswa kemampuan minim, pengalamannya tidak banyak, pergaulannya sempit, maka jiwa kepemimpinan itu akan lama tumbuh atau tidak tumbuh sama sekali. Mahasiswa yang aktif dalam organisasi, maka proses berpikir, bertindak, berkata, dan berperilaku akan matang. Hal ini akan terlihat berbeda dengan mahasiswa yang aktif dengan yang tidak aktif organisasi, baik di kampus atau lingkungan.

4. Kriteria Keberhasilan Kepimpinan

Kriteria keberhasilan pemimpin diukur sejauh mana produktivitas pemimpin dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Penyelesaian tugas-tugasnya bisa diselesaikan secara efektif dan efisien. Jika seorang pemimpin dinyatakan gagal ketika produktivitasnya menurun, hal ini terlihat dari sejauh mana ia gagal dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien dalam jangka waktu tertentu.

Seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya harus menguasai manajemen waktu. Ia harus memetakan dengan menyusun daftar, kemudian urutkan sesuai tingkatan prioritas, mana kegiatan-kegiatan sangat penting dan sangat mendesak, kegiatan penting dan tidak mendesak, kegiatan tidak penting dan mendesak serta tidak begitu penting dan tidak begitu mendesak. Untuk kegiatan penting dan mendesak diberikan tanggal deadline. Hal ini dilakukan, agar target bisa tercapai satu demi satu.

Hidup di era ini, semua kehidupan ketika bekerja atau menjalani kegiatan pribadi dituntut untuk lebih profesional. Dalam menyusun dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau kegiatan diperlukan manajemen diri yang baik. Kemampuan manajemen diri yang baik salah satunya adalah manajemen waktu agar seseorang bisa menyelesaikan pekerjaan dan kegiatannya tepat waktu dan lebih profesional. (Rosita, 2008)

Untuk mengukur keberhasilan seorang pemimpin memang sulit, namun ada beberapa indikator yang bisa dinilai dari kinerja yang dilakukannya. Ada beberapa aspek yang bisa dinilai dalam kepemimpinan seseorang, seperti aspek teknis, manajerial, dan sosial. Aspek teknis berkaitan dengan sejauh mana seorang pemimpin cakap dan terampil dalam mengoperasikan alat, dan hal-hal teknis yang ia lakukan untuk membantu kinerja anggotanya. Aspek

manajerial terkait dengan bagaimana ia mampu mengelola sumber daya organisasi agar mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Aspek sosial terkait dengan, sejauh mana ia mampu membina hubungan baik, menghargai, menghormati, segala perbedaan yang ada di lingkungan kerjanya dan mampu membangun lingkungan kerja yang nyaman, aman dan sehat.

Ada beberapa indikator yang bisa kita lihat keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi. Keberhasilan ini menjadi petunjuk sejauhmana seorang pemimpin menjalankan tugas-tugasnya di sebuah organisasi, yaitu (Kartono 2018)

- a. Pemimpin mampu meningkatkan pelayanan dan hasil produksi di dalam organisasi yang dilihat dari aspek ekonomis dan teknis)
- b. Sistem administrasi semakin tertib, rapih, teratur, dan manajemen semakin efektif meliputi :
 - 1) Pengelolaan sumber daya organisasi (SDA) seperti manusia, material, uang, sarana, fasilitas, metode, dan waktu yang dikelola semakin efektif dan efisien.
 - 2) Menjadi orang yang tepat dan tempat yang tepat juga. Melakukan delegasi dan wewenang yang tepat dan luas.
 - 3) Target yang ditentukan selalu tercapai sesuai dengan waktu dan jadwal yang ditetapkan.
 - 4) Organisasi bisa menyesuaikan setiap perubahan dan mampu menyesuaikan diri ketika ada tuntutan perkembangan dari luar lingkungan organisasi.
- c. Aktivitas manusiawi yang semakin meningkat karena tingkat sosial yang lebih humanis seperti :
 - 1) Iklim psikis yang nyaman, aman, sehat sehingga orang bisa bekerja dengan baik.
 - 2) Meningkatkan disiplin kerja dan diri, mempunyai rasa tanggung jawab serta moral yang baik dalam organisasi.
 - 3) Terciptanya suasana yang saling mendukung, terjadinya kerjasama yang baik, suasana yang mempercayai satu dengan yang lain dan etik kerja yang baik dan tinggi.
 - 4) Terjadinya komunikasi yang akrab dan lancar, baik secara formal dan non-formal.

- 5) Semangat dan kegairah kerja yang tinggi dan loyalitas semakin meningkat terhadap organisasi.
- 6) Penyelewengan yang terjadi tidak banyak di dalam organisasi.
- 7) Jaminan-jaminan sosial yang mensejahterakan anggota dan memuaskan.

C. Soal Latihan/Tugas

1. Memilih pemimpin berdasarkan kedekatan dan kesukuan, tanpa melihat persyaratan yang lain, apakah hal itu sudah memenuhi persyaratan dalam memilih pemimpin?
2. Masa kuliah adalah masa dimana anda belajar organisasi lebih mendalam. Apa untungnya mengikuti organisasi? Dan apa kaitannya organisasi dengan jati diri pemimpin?
3. Menumbuhkan jiwa kepemimpinan dibutuhkan proses. Bisakah anda menjelaskan proses-proses apa yang harus dilalui agar tumbuh jiwa kepemimpinan?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Kartini Kartono. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Maxwell J. C., 2016. *Pelajaran Penting yang Dibutuhkan Semua Pemimpin*, The Leadership Handbook 26, Surabaya: MIC
- Sunarta. 2013. *Memilih Pemimpin dalam Praktik Kepemimpinan Organisasi Sekolah di Era Global*. Jurnal Informasi, No. 1 DoiK 10.2183/informasi.Vol.2. 4445.
- Fiqria, Nurshadiqah. 2018. *Kriteria Pemimpin Menurut Alquran dan Aplikasinya pada Masyarakat Kemukiman Lamgarot Kecamatan Angin Jaya Aceh Besar*. Skripsi. Fakultas Ushuludin dan Filsafat UIN ar-Raniry.
- Rosita. 2008. *Pelatihan Manajemen Diri Dalam Meningkatkan Kinerja Guru BK*. [staffnew.uny.ac.id/upload/pengabdian\(C\)+MANAJEMEN+WAKTU...diakses pada 24 Januari 2022](http://staffnew.uny.ac.id/upload/pengabdian(C)+MANAJEMEN+WAKTU...diakses pada 24 Januari 2022).

PERTEMUAN 5

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Mahasiswa pada pertemuan ini mampu mengetahui memahami dan mengaplikasikan perbedaan *leadership* dan manajemen, peranan manajer, manajer yang sukses dan berkarakter, mengembangkan keahlian manajerial. Anda harus mampu mengetahui dan memahami tentang leadership dan manajemen, peranan manajer, keterampilan manajerial, mengembangkan keahlian manajerial

B. URAIAN MATERI

1. Perbedaan leadership dan manajemen

Leadership atau kepemimpinan adalah sebuah proses dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, suatu individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen juga sebagai proses untuk mencapai tujuan dengan mengelola sumber daya organisasi. Sedangkan manajer itu adalah yang menjalankan proses manajerial agar tujuan organisasi tercapai. Manajemen sangat diperlukan dalam setiap organisasi dan lembaga, baik organisasi pendidikan, sosial, kemasyarakatan, politik, keluarga dan diri.

Setiap organisasi manapun diperlukan manajemen agar mencapai tujuan. Manajemen adalah sebuah ilmu yang bisa terintegrasi dengan aspek ilmu lainnya. Misalnya, manajemen keuangan, manajemen SDM, manajemen kantor, dan sebagainya. Manajemen bisa berjalan harus ada proses kepemimpinan. Pencapaian tujuan dengan proses kepemimpinan disebut juga manajemen. Kepemimpinan dan manajemen mempunyai keterkaitan satu dengan lainnya. Walaupun ada perbedaannya.

Kepemimpinan mempunyai pengertian yang luas jika dibandingkan dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, sedangkan manajemen proses mengelola dari proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses penggerakkan dan proses pengawasan. Keduanya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal senada juga disampaikan oleh Muzamil Qomar, bahwa hakikat dari kepemimpinan pendidikan yaitu kemampuan untuk

menggerakkan dan mempengaruhi orang lain sehingga tercapai tujuan pendidikan. (Qomar, 2007). Sedangkan Stoner mendefinisikan manajemen adalah sebuah proses, mulai dari perencanaan, kemudian pengorganisasian, lalu pengarahan dan terakhir pengawasan dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya organisasi agar tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Marlina, 2013). Kepemimpinan dan manajemen dalam prosesnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan jika dibatasi oleh aturan dan birokrasi dalam suatu organisasi disebut manajemen. Karena proses kepemimpinan dan manajemen tidak dapat dipisahkan. Pada hakikatnya, kedua istilah antar leader dan manajemen adalah sama yang mempunyai fungsi memimpin. Namun, hanya istilahnya saja yang berbeda. Seperti kata pemimpin, ada istilah lain seperti “ketua” atau kata lain seperti “kepala”. Ada juga bahasa asing seperti “rektor”. “direktur” dan “manajer” (Miftah, 2017)

Dalam proses manajemen dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang bisa memainkan proses kepemimpinan untuk bisa menggerakkan, mengarahkan, memotivasi untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan manajerial agar proses manajemen bisa berjalan dengan baik.

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur dari manajemen. Manajemen dan kepemimpinan adalah sebuah seni. Sama-sama menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi melalui orang lain. Biasanya, manajemen digunakan untuk kelompok formal saja dan terorganisir. Sedangkan kepemimpinan untuk kelompok informal dan formal.

Perbedaan kepemimpinan dan manajemen dari segi dasar yaitu kepercayaan dan kontrol. Kepemimpinan dibutuhkan kepercayaan dan manajemen dibutuhkan kontrol. Kepemimpinan mempunyai perspektif jauh ke depan, sedangkan manajemen biasanya perspektif tidak panjang dan jarak pendek.

Jika seorang mahasiswa belajar organisasi, maka ia bisa belajar tentang kepemimpinan dan manajemen. Sebagai seorang pemimpin yang mampu mendorong dan mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan, sedangkan manajemen adalah sebagai proses dalam mengelola kegiatan atau aktivitas organisasi. Jika kepemimpinan harus ada kepercayaan pengikut kepada pemimpinnya, sedangkan manajemen yang dibutuhkan adalah kontrol seorang

manajer atas anggotanya. Kepemimpinan diharapkan membawa perubahan, sedangkan manajemen akan membawa sebuah stabilitas.

Ketika seorang mahasiswa belajar organisasi di kampus, maka ia akan memainkan proses kepemimpinan dan manajemen. Seorang mahasiswa akan mendapat pengalaman diluar kelas ketika ia mengikuti organisasi himpunan mahasiswa. Hal ini akan menjadi bekal di kemudian hari, ketika ia bekerja di dalam sebuah perusahaan, ia sudah memperoleh pengalaman-pengalaman ketika di organisasi kampus dulu. Ia akan lebih luwes, cakap, dalam bertindak dan berinteraksi dengan orang-orang di dalam organisasi dan mentalnya sudah baik, karena pengalaman organisasi itu yang membawa ia menjadi matang ketika berada di organisasi seperti perusahaan.

Kepemimpinan dan manajemen, keduanya menjadi hal yang tidak dipisahkan. Seorang manajer masih tetap membutuhkan kemampuan menjadi pemimpin yang bisa mempengaruhi dan menginspirasi anggotanya. Seorang manajer bisa memainkan perannya sebagai seorang pemimpin dengan mendorong dan mempengaruhi orang lain dalam proses manajemen. Seorang manajer bisa disebut sebagai pemimpin, tapi seorang pemimpin belum disebut sebagai manajer.

2. Peranan manajer

Manajer adalah sosok yang memainkan proses manajemen. Ia seperti aktor layaknya di atas panggung teater. Ia memainkan perannya agar tujuan dari pertunjukkan teater bisa tercapai. Setiap perannya diperlukan interaksi dalam lingkungan dimana ia bekerja. Seorang manajer harus mampu memberikan pengarahan, petunjuk dan dorongan kepada bawahannya. Kemampuan komunikasi bagi seorang manajer sangat penting agar pesan yang disampaikan bisa dipahami.

Manajer harus mempunyai pengetahuan dan wawasan yang luas, mampu berpikir kreatif, peka terhadap situasi dan kondisi dalam setiap perubahan yang terjadi, dan lapang dada dalam menerima saran dan kritik. Manajer harus berperilaku adil, amanah, konsekuen dan jujur. Ia bertanggung jawab atas proses manajemen yang berjalan. Ia mampu memberikan informasi kepada bawahannya dan selektif dalam memilih informasi. Ia seperti nahkoda yang

mampu mengarahkan dan memberi petunjuk kemana akan berlayar dan berlabuh. (Al-Irsyadiayah, 2020).

Seorang manajer harus memahami peranannya. Apa saja peranannya yang harus dimiliki? Keberadaan manajer harus bisa memberikan semangat bekerja se-efektif dan se-efisien mungkin. Ia mampu mengembangkan bagaimana menyusun perencanaan untuk mencapai dan meningkatkan kinerja. Ia mampu memperhatikan lingkungan intern dan ekstern yang dihadapi organisasi. Ia mewujudkan proses dalam pembelajaran kreatif, aktif dan inovatif. Menerapkan nilai-nilai dan etika pada organisasi. Ia mampu menanggapi, merespon, isu dan masalah dan segala macam perubahan.

Peran manajer mengawal agar semua proses manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan agar tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien. Manajer tidak bekerja sendirian. Lingkungan yang ada disekitar akan memberikan info, selama hubungan manajer dengan staf sangat baik. Manajer tingkat bawah, menengah dan atas mempunyai lingkungan yang berbeda. Seorang manajer bisa memainkan perannya ditingkat lingkungan dengan kompleksitas masalah yang berbeda-beda.

Manajer tingkat atas memperhatikan kepala-kepala divisi, departemen terkait proses manajemen. Manajer tingkat tengah memastikan kepala unit operasional bisa berjalan dengan baik. Manajer tingkat bawah bisa memastikan karyawan yang melaksanakan hal teknis dan operasional dengan baik, seperti tukang ketik, para pekerja, tukang pembersih, dan sebagainya.

Peran seorang manajer di organisasi untuk mengelola semua sumber daya organisasi untuk tujuan yang efektif dan efisien. Peran manajer yang dijelaskan oleh Miftah Thoha di dalam bukunya bahwa manajer mempunyai peranan yaitu (Thoha, 2017) :

a. Peranannya terhadap hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Manajer melakukan segala macam aktivitasnya dalam menjalin hubungan secara internal dan eksternal. Secara internal, manajer menjalin hubungan dengan para pemimpin, atasan, kepala divisi, kepala unit, karyawan dan bawahan. Ketika manajer menghadiri sebuah acara undangan dari mitra kerjanya, maka ia mewakili perusahaannya dan sebagai simbol

dari organisasinya. Ia harus menghadiri sebagai jalanin hubungan yang baik pada pihak-pihak luar. Mintzber menyebutkan sebagai peranan *figurehead* yaitu manajer menghadiri acara atau kegiatan untuk mewakili organisasinya dalam acara formal. Misalnya, jika anda adalah sebagai ketua organisasi dalam sebuah kampus, maka ketua harus hadir atau mendelegasikan jika tidak bisa hadir, hal itu dilakukan untuk terjalinnya hubungan baik antar organisasi dan orang-orang secara personal di dalamnya. Banyak hal yang anda lakukan ketika hadir memenuhi undangan, seperti memberikan sambutan, pemukulan gong, memotong pita, dan sebagainya.

Masih dalam menjalin hubungan antarpribadi, bahwa Mintzberg juga mengatakan, bahwa manajer harus memainkan perannya sebagai pemimpin (leader). Peran ini, manajer sebagai pemimpin yang menjalin hubungan dengan orang-orang yang dipimpinnya, dengan melakukan fungsi kepemimpinannya seperti mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, memotivasi, dan mengarahkan. Ia menjadi contoh dan teladan dalam organisasi formal. Dalam organisasi informal ditiru karena mempunyai kekuasaan fisik dan karismatik.

Ketika anda memimpin organisasi yang formal, baik di kampus atau masyarakat, maka anda memiliki keteladanan yang selama ini dibangun dan menjadi contoh baik bagi yang lain. Kharisma yang anda miliki menjadi modal sehingga anda diikuti. Selain dua hal itu, Mintzberg juga menyebutnya sebagai peranan pejabat perantara atau *liaison manager*). Seorang manajer menjalin hubungan di luar organisasi dengan kerabat dekat, teman, staf atau orang lain. Menjalinkan hubungan dengan mereka akan mendapat pengalaman baru dan informasi. Ia tidak hanya menjalin hubungan yang ada di dalam organisasi saja, tapi juga di luar organisasinya, baik secara individu, personal atau kelompok.

b. Hubungan mendapatkan Informasi (*Informational Role*)

Peranan manajer adalah mencari informasi. Hubungannya di dalam dan di luar organisasi akan mendapat informasi dan pengalaman. Sedangkan, manajer itu juga seorang pemimpin. Maka, pemimpin akan memberikan informasi kepada bawahannya. Mintzberg menjelaskan kembali terkait peranan manajer untuk mendapatkan informasi. Peranan itu adalah sebagai monitor. Manajer sebagai monitor yang menerima, mengumpulkan informasi

yang bisa dikembangkan menjadi suatu pengertian untuk organisasinya dan mempunyai pengetahuan yang beragam tentang lingkungan organisasinya.

Ketika terjadi masalah, manajer akan mudah mengidentifikasinya dan merespon segala perubahan yang terjadi. Informasi yang diterima dan dikumpulkannya menjadi bahan keputusan untuk organisasinya. Dengan memperoleh sebanyak-banyaknya informasi, baik dari dalam dan dari luar, maka manajer bisa memberikan informasi seluas-luasnya. Hubungan yang baik itu akan mendapat informasi yang akan diberikan kepada lingkungan organisasinya.

Informasi yang diterima bisa dikategorikan ke dalam lima kategori yaitu internal operation, external events, informasi dari sebuah analisis, buah pikiran dan tekanan-tekanan. Intinya dari internal operation adalah informasi terkait dengan pelaksanaan kerja. Informasi ini bisa berupa laporan-laporan, masukan dan saran terkait kunjungan kerja dan sebagainya. External event itu adalah peristiwa dari luar organisasi. Informasi yang diterima manajer dari asosiasi, pelanggan, hubungan pribadi, dan informasi yang bersifat makro terkait aspek ekonomi, politik, teknologi, sosial dan sebagainya.

Informasi yang dianalisis dari informasi berupa laporan dan lainnya untuk memudahkan manajer membuat sebuah keputusan. Informasi yang diberikan oleh karyawan berupa kliping dan lainnya, menjadi bahan analisa terkait langkah dan keputusan apa yang akan dilakukannya. Buah pikiran menjadi sarana dalam mengembangkan sebuah pengertian dan hal-hal yang tumbuh di masyarakat. Buah pikiran dan kecenderungan bisa diperoleh melalui kegiatan-kegiatan seperti konferensi, seminar, pelatihan, dan lainnya. Tekanan-tekanan berupa informasi yang diterima oleh manajer dari pihak-pihak tertentu. Bawahan pun bisa mengajukan usul untuk perbaikan. Peranan mendapat informasi bisa disebut juga sebagai disseminator, yaitu menyampaikan informasi dari luar ke dalam lingkungan organisasinya. Sebagai *spokesman* yaitu juga bicara. Menyampaikan informasi ke luar organisasi. Sedangkan disseminator menyampaikan informasi ke dalam organisasi.

c. Sebagai pembuat keputusan (Decisional Role)

Dalam membuat keputusan, seorang manajer harus membuat strategi agar apa yang diputuskan benar-benar tepat. Keputusan yang bersifat manajerial, manajer mempunyai peranan sebagai enterpreneur. Perubahan-

perubahan yang terjadi, akan ada persoalan-persoalan yang harus diputuskan. Ia mempertimbangkan banyak hal dari masalah dalam merancang perubahan-perubahan yang terjadi di masa mendatang. Ketika organisasi terancam bahaya, maka manajer sebagai penghalau gangguan (disturbance handler), ia harus bertanggung jawab agar gangguan itu tidak mengganggu stabilitas lingkungan organisasi. Tindakan koreksi perlu dilakukan untuk di masa mendatang.

Ketika manajer membagi-bagi informasi dari berbagai sumber, maka peranannya sebagai resource allocator yaitu pembagi sumber. Ketika ia aktif berpartisipasi untuk bernegosiasi maka peranannya disebut sebagai negosiator. Begitulah peranan manajer menurut Henry Mintzberg.

3. Mahir Manajerial

Seorang manajer dituntut agar mahir manajerial. Kemampuan manajerial adalah sebuah keterampilan atau kompetensi agar manajer cakap dalam melaksanakan proses manajemen dan menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Manajerial itu adalah kemampuan dalam merencanakan, mengatur, mengendalikan pelaksanaan dalam organisasi agar tercapainya tujuan dan sasaran tertentu.

Ketika ia sudah menjadi manajer, maka keterampilan manajerial harus dimilikinya. Ia harus mempunyai kompetensi. Salah satunya adalah kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial bisa terlihat ketika ia mampu mendidik, memberikan motivasi, dan mengembangkan potensi para karyawan di organisasinya. Ia pun harus mengambil keputusan dengan pertimbangan, ketika ingin memberhentikan karyawannya.

Anda perlu mengamati atau observasi terhadap kinerja tim dalam berinteraksi, menjalankan pekerjaannya, melaksanakan tugas-tugasnya, dan bagaimana sebuah tim bisa melaksanakan semua tugas dalam organisasi. Pengamatan atau observasi ini langkah awal agar anda memiliki kemampuan manajerial. Dengan mengamati, anda akan belajar banyak terkait proses manajemen hingga tujuan yang ingin dicapai.

Kemampuan menejerial juga tidak hanya kemampuan dalam menjalankan proses, tapi juga mengevaluasi kekuatan dan kelemahan. Hal itu untuk

masukkan, agar bisa memberikan pelatihan dan pengembangan kepada bawahan agar memperkuat yang menjadi kelemahan dalam sebuah tim.

Kemampuan manajerial tidak tiba-tiba saja muncul. Kemampuan ini ada sebuah proses yang tidak instan, tapi panjang dengan cara mengamati dan belajar dari setiap kejadian. Kemampuan manajerial mampu memompa semangat tim agar kinerjanya semakin maksimal. Seorang manajer harus membangun hubungan emosional agar setiap bawahannya bisa memberikan sebuah dukungan agar mereka bisa berkomitmen terhadap tim kerjanya.

Seorang manajer yang tidak menghasilkan sebuah kerja yang optimal bagi timnya, karena kurangnya kemampuan manajerial dalam memahami kinerja dan posisinya sebagai pemimpin yang diharapkan timnya. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang manajer akan menentukan kinerja timnya agar lebih maksimal dan optimal. Lemahnya dalam memotivasi dan mendorong tim, menandakan kemampuan manajerialnya amat kurang.

Kemampuan manajerial juga ditentukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi untuk mengkomunikasikan sebuah persoalan untuk dilaksanakan dan diselesaikan. Seberapa jauh keputusan bisa dikomunikasikan ke tim. Dalam memimpin organisasi, kemampuan manajerial sangat diperlukan, agar roda organisasi dan tim bisa menjalankan kerjanya dengan baik sampai ke tujuan.

4. Mengembangkan keahlian manajerial

Dari pemaparan diatas, mahir manajerial akan memberikan keuntungan untuk manajer. Semakin mahir, maka akan semakin maksimal hasil kinerja yang diharapkan. Kemampuan manajerial sangat diperlukan dalam setiap organisasi. Kemampuan ini akan mengantarkan organisasi pada tujuan yang diharapkan. Oleh sebab itu, kemampuan ini perlu dikembangkan agar manajer semakin ahli dalam menjalankan proses manajemen.

Kemampuan manajerial atau managerial skill membutuhkan proses panjang. Kemampuan manajerial meliputi beberapa keahlian yaitu sebagai berikut :

- a. Seorang manajer harus menguasai kemampuan teknis (*technical skill*) seperti mengoperasikan mesin fotocopy, komputer, membuat layout, dan

medesain bangunan. Kemampuan ini terkait berbagai teknis dalam mengoperasikan alat-alat atau mesin.

- b. Seorang manajer harus menguasai kemampuan komunikasi dalam berinteraksi, bergaul dan bernegosiasi oleh semua pihak. Keahlian ini juga amat penting agar apa yang disampaikan bisa meyakinkan bawahannya dan orang lain.
- c. Seorang manajer bisa menguasai kemampuan konseptual (*conceptual skill*). Kemampuan berpikir, baik secara abstrak atau sistematis dalam menganalisis dan mendiagnosis ketika terjadi masalah atau perubahan yang berbeda-beda. Kemampuan ini juga bisa memprediksi bagaimana masa depan itu. Kemampuan ini diperlukan pengetahuan dan pengalaman yang luas. Untuk bisa berpikir dengan baik dalam menganalisa atau mendiagnosa masalah, maka ia harus banyak membaca, mencari pengalaman dalam organisasi.

Selain kemampuan diatas, seorang manajer juga harus mempunyai kemampuan dan keahlian lain yaitu kemampuan dalam mengambil keputusan (*Decision Making Skill*). Sebelum mengambil keputusan, manajer bisa mengidentifikasi suatu masalah dan memberikan berbagai alternatif dalam setiap persoalan yang dihadapi. Kemampuan mengelola waktu (*time manageen skill*) merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer dalam memanfaatkan dan mengelola waktu secara efisien dan efektif. Kemampuan manajemen global (*global managemen skills*) juga perlu dipelajari oleh manajer. Kemampuan ini meliputi penguasaan terhadap perkembangan teknologi dan hal lainnya.

Kemampuan manajerial sangat diperlukan bagi manajer atau pemimpin. Diantara kemampuan-kemampuan manajerial maka 80 persen manajer harus memainkan kemampuan komunikasi. Berbagai macam komunikasi, manajer harus menguasai dengan baik. Dengan kemampuan komunikasi, maka kemampuan manajerial bisa berjalan dengan baik. (Dewi, 2013)

C. SOAL LATIHAN

1. Bagaimana mengembangkan kemampuan manajerial ketika anda berorganisasi di kampus?
2. Kenapa kita harus mahir manajerial?
3. Dari sekian kemampuan manajerial, sudahkah ada salah satunya kemampuan dalam diri kalian?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang : Remaja Rosda Karya.
- Thoha, Miftah. 2017. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Depok : Rajawali Pers.
- Marlina, Leny. 2013. *Tipe-tipe Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan*. Jurnal Ta'dib, Vo; XVIII, No. 02, Edisi Nopember
- AL-Isyadiyah. 2020. *Peranan Manajer Pendidikan Perpektif Pendidik*. Jurnal Rausyan Fikr. Vo. 16. No. 2. Doi. 1000/rf.v17i2.3045
- Chrisyanti Dewi, Irra. 2013. *Teori Kepemimpinan Managerial (Managership)*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.

PERTEMUAN 6

TIPE KEPEMIMPINAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Capaian pembelajaran diharapkan mahasiswa bisa mengetahui dan memahami tipe-tipe kepemimpinan seperti tipe otoriter, demokrasi, *laissez faire*, *pernialistis*, *militeristis*, transformasional dan abnormal.

B. URAIAN MATERI

1. Tipe Otokrasi/Otoritatif

Tipe kepemimpinan otokrasi itu cara memimpin berdasarkan kekuasaan dengan penuh paksaan, mutlak harus diikuti. Setiap keputusan yang diambil tanpa mau meminta pendapat bawahannya, tidak berkonsultasi dan ingin menguasai situasi, absolut dan merajai dalam situasi dan kondisi.

Aturan yang dibuatnya ketat dan kuno, kaku dan sangat konservatif. Hanya berorientasi pada tugas-tugas dan struktur yang ada. Karyawan yang patuh dan taat kepada perintahnya secara mutlak, maka ia pun akan berbuat baik. Cara dalam melakukan pengawasan pun sangat ketat. Menurut Kartini Kartono menggambarkan ciri-ciri pemimpin otokrasi/otoriter yaitu (kartono, 2018)

- a. Ketika memerintah dan meminta sesuatu harus dipatuhi dan dikerjakan, walaupun dengan cara memaksa.
- b. Dalam membuat kebijakan atau keputusan, ia tidak melakukan konsultasi kepada semua pihak dan anggota. Ia tidak melibatkan yang lain dalam membuat kebijakan dan keputusan.
- c. Informasi yang diberikan tidak jelas dan tidak mendetail terkait dengan rencana-rencana yang akan ditetapkan dan di masa mendatang. Ia hanya memberikan informasi kepada bawahan terkait langkah-langkah apa yang harus mereka kerjakan dengan segera.
- d. Ia hanya memberikan kritik atau pujian pribadi kepada bawahan atau anggota kelompoknya karena inisiatif sendiri.

Pemimpin tipe otokrasi sikapnya selalu menghindar dan menjauhi kelompoknya karena dia merasa bahwa dirinya itu istimewa dan berbeda. Kendati

tipe pemimpin ini mempunyai sifat yang seksama, sesuai prinsip, tepat, tetapi cenderung kaku dan keras. Ia selalu a one man show. Sesuai dengan prinsip yang ia pegang bahwa bisnis adalah bisnis. Baginya waktu adalah uang agar bisa minum dan makan, maka semua anggota harus bekerja keras untuk mendapat kemenangan mutlak dan keuntungan.

Tipe pemimpin ini, sikap dan juga prinsipnya sangat konservatif, kaku dan ketat. Ia bisa se-enaknya memecat bawahannya tanpa pertimbangan yang ada. Tipe pemimpin ini, hanya berbuat baik jika keinginannya dan perintahnya dipatuhi. Setiap bawahannya yang loyal dan setia, maka ia akan baik pula. Ia akan bertindak keras bahkan kejam jika ada bawahannya tidak mau melaksanakan perintahnya dan mencercarnya.

Jika disimpulkan bahwa, kepemimpinan otokrasi/otoriter semua kekuasaannya dan wewenangnya mutlak di bawah pimpinannya yang prinsipnya kaku, keras, sentralisasi dan ketat. Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan tidak melibatkan bawahannya, ia hanya menetapkan sendiri saja. Bawahannya hanya mengikuti apa yang menjadi kehendak dan keputusannya. Tipe pemimpin ini orientasinya hanya pada produktivitas kerja, namun kurang untuk memperhatikan bagaimana perasaan bawahannya dan kesejahteraannya.

2. Tipe Demokrasi

Tipe kepemimpinan demokrasi dalam proses mengambil keputusan atau kebijakan melibatkan bawahannya. Mendengar ide, gagasan, saran, kritik dari semua anggotanya. Tipe kepemimpinan ini berorientasi pada manusianya. Memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawabnya agar anggota bisa berpartisipasi aktif.

Tipe kepemimpinan demokratis memberikan ruang untuk bawahannya untuk menyampaikan unek-uneknya, mendengar nasihatnya, dan saran agar kepemimpinannya bisa lebih baik ke depan. Ia juga menghargai jerih payah pekerjaan bawahannya yang sudah dicapai selama ini dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensinya untuk meraih posisi dan karir dalam pekerjaannya.

Tipe kepemimpinan demokrasi menitik beratkan kepada manusianya. Setiap anggota, bawahan atau karyawan ikut berpartisipasi dalam memberikan ide, gagasan dan sarannya dalam keputusan, kebijakan dan perbaikan ke depan.

Musyawarah menjadi hal di kedepankan agar pemimpin bisa mendengar apa yang menjadi masukan untuk membuat keputusan dan pertimbangan dalam membuat kebijakan. Ada beberapa tipe kepemimpinan demokrasi yaitu :

- a. Memperlakukan bawahan secara manusiawi, karena menghargai manusia sebagai makhluk Tuhan dan individu yang mempunyai perbedaan dalam kemampuan dan kompetensi satu dengan yang lainnya. Memperlakuka bawahan dengan baik dan membuka ruang untuk dialog dan konsultasi.
- b. Pemimpin memberikan ruang, hak, dan kesempatan dalam berinteraksi sebagai makhluk sosial untuk mengekspresikan eksistensi dirinya dengan rentetan prestasi masing-masing di dalam organisasinya.
- c. Pemimpin dapat menumbuhkan dan mengembangkan team work secara bersama-sama, menjalin kebersamaan agar tercipta kerjasama untuk saling mengakui, menghormati dan menghargai dari setiap kekurangan individu dalam kelompok.
- d. Pemimpin memberikan perlakuan terhadap anggota sehingga mendapat pengakuan dan perlakuan yang sama.
- e. Sama-sama memikul tanggung jawab dan kewajiban yang sama dalam menggunakan haknya masing-masing dalam rangka menciptakan kehidupan yang aman, nyaman dan harmonis.

Jadi, tipe kepemimpinan demokratis memfokuskan pada masalah kegiatan dan aktivitas setiap anggota tim atau kelompok dan juga dengan para pemimpin lainnya, semua aktif terlibat dalam memberikan saran, ide, gagasan, rencana dalam pembuatan keputusan dan kebijakan.

3. Tipe Laissez Faire

Kata laissez faire itu dari kata perancis artinya tinggalkan itu sendiri. Tipe kepemimpinan ini memberikan kebebasan anggota untuk menentukan tujuan dan metode apa yang ingin dicapai. Tipe ini membiarkan para bawahannya tanpa arah dan melepaskan dari tanggung jawab hingga koordinasi tidak jelas. Anggota dipaksa untuk merancang sendiri perencanaannya, implementasinya dan menilai tanpa adanya standar yang ditetapkan. Dalam hal ini, pemimpin hanya sebagai fasilitator saja.

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa karyawan sudah mempunyai kompetensi untuk melakukan sesuatu dengan mandiri. Ia membiarkan

bawahannya untuk berbuat apa yang dikehendakinya. Bawahannya diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya tanpa pemimpin terlibat di dalamnya. Pemimpin tidak membuat aturan yang jelas terkait pelaksanaan dan kegiatan pekerjaan dan interaksi yang terbatas, namun bawahan dituntut untuk mempunyai kemampuan yang mumpuni dan tinggi.

Kartini Kartono menjelaskan, bahwa tipe kepemimpinan ini, ketua atau kepala hanya sebagai simbol, yang mempunyai ornamen dan hiasan yang mentereng. Sedangkan ia tidak mempunyai kemampuan dan keterampilan teknis dan lainnya. Sedangkan anggotanya bersikap cuek, acuh tak acuh, karena kurang pengawasan dan bimbingan oleh pemimpinnya. Kepemimpinan ini memungkinkan melakukan praktik nepotisme, dan penyuapan. Tipe pemimpin ini bukan seperti pengertian yang sebenarnya. (Kartono, 2018)

Karena pemimpin tidak mempunyai kemampuan dan bukan pemimpin dalam artian sebenarnya, sehingga bawahannya akan bertindak semaunya saja, tidak terkontrol, disiplin kurang, namun disisi lain menuntut kemampuan bawahannya harus tinggi. Berikut ciri-ciri tipe kepemimpinan *laissez faire* sebagai berikut :

- a. Pemimpin tidak mempunyai *sens of crisis*. Gaya yang serba santai menganggap bahwa organisasi dalam keadaan normal, tidak mengalami masalah sesuatu yang berdampak serius, jika ditemukan masalahnya, ia menganggap akan ada penyelesaiannya.
- b. Tipe pemimpin ini tidak mau mengambil resiko dan mempertahankan status quo.
- c. Tidak dikenakan sanksi, bahkan senang mengobral janji. Perilaku terhadap bawahan yang menampilkan disfungsional dan menyimpang.
- d. Bawahan diperlakukan seperti rekan, sedangkan hubungan hierarkis tidak disukainya.
- e. Keserasian dan keharmonisan dalam interaksi antar tim, kelompok dan organisasional dipandang sesuatu yang dipertahankan.

Jadi, jika dilihat dari tipe kepemimpinan *laissez faire* diatas, bisa disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan ini serba santai, dan selalu menganggap ada jalan keluar. Ia tidak mau mengambil resiko, senang mengobral janji, tidak dikenakan sanksi, tidak menyukai hubungan hierarkis dan mempertahankan keserasian dalam interaksi.

Pada kepemimpinan tipe ini, anggota diberi kebebasan dalam berbuat dan mengambil segala keputusan tanpa ada ikut campur dari pimpinan, bahkan oleh siapapun. (Yulia, 2017). Keputusan lebih ditekankan pada kelompok dan memberikan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan kepada kelompoknya.

4. Tipe Karismatis

Tipe kepemimpinan karismatis mempunyai energi dalam diri yang bisa menarik orang lain dengan pembawaan bersahaja dan luar biasa yang bisa mempengaruhi orang-orang disekitarnya. Dengan karismanya ia bisa mempunyai pengikut dengan jumlah besar dan anggota-anggota yang dipercayai. Kadang ia pun tidak memahami, kenapa dirinya berkarisma. Ia menganggap itu adalah pemberian dan anugerah kepada dirinya dari Maha Kuasa. (Kartono, 2018)

Dalam dirinya memiliki keberanian, keyakinan teguh dan inspirasi yang bisa ditiru orang lain. Ia mempunyai daya tarik yang bisa memancarkan energi dan pengaruh yang amat luas. Karena ia mempunyai daya tarik yang berbeda, ia melakukan sesuatu yang berbeda pula sehingga diikuti oleh pengikutnya. Tokoh-tokoh ini seperti John F. Kennedy, Soekarno, Jengis Khan Hitler, Gorbachev, Gandhi, Margaret Thatcher, dan lainnya.

Soekarno merupakan presiden pertama RI yang mempunyai karismatik. Sulit menemukan orang seperti Soekarno seperti saat ini. Dalam setiap pidatonya, Soekarno bisa mempengaruhi, menggerakkan, mendorong masyarakat ketika mendengarnya dalam masa kemerdekaan. Kemampuannya dalam berdiplomasi dari berbagai golongan, suku dan agama bisa diterima dan mempersatukan NKRI. Seorang pemimpin yang diberikan karismatik merupakan anugerah yang luar biasa. Dengan karisma yang dimilikinya, ia mampu memotivasi bawahannya agar bisa bekerja baik secara individu dan kelompok.

Pemimpin karismatik mempunyai ciri-ciri, sebagaimana yang disebutkan oleh Yukl sebagai berikut : (Yukl, 2005).

- a. Pemimpin karismatik mampu menyampaikan sebuah visi yang menarik.
- b. Dalam menyampaikan visinya, ia menggunakan kekuatan komunikasi dan ekspresif.
- c. Mau mengambil resiko secara pribadi, bahkan berkorban agar visi itu tercapai.

- d. Ia mempunyai harapan tinggi ketika menyampaikan ke anggotanya.
- e. Mampu mengelola pesan agar apa yang dikatakannya diikuti.
- f. Membangun identifikasi organisasi dan kelompoknya.
- g. Kewenangan diberikan kepada pengikutnya.

Jadi, ciri-ciri yang disebutkan diatas adalah gaya kepemimpinan karismatik. Teori-teori yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan karismatik masih tergolong baru. Karismatik adalah karakteristik dari individu yang dimiliki oleh seseorang sehingga hal inilah yang membedakan dirinya dengan yang lain. Bawahannya mempersepsikan, bahwa pemimpin karismatik mempunyai kemampuan yang dahsyat.

Para bawahan meyakini apa yang diyakini oleh pemimpin karismatik adalah benar. Oleh sebab itu, bawahannya mengikuti apa yang menjadi perintahnya. Perhatian dan kasih sayang dari pemimpin sangat terasa dan mempunyai hubungan emosional yang baik dalam organisasi. Tipe pemimpin karismatik dalam mempengaruhi bawahannya dengan cara proses internalisasi nilai, identifikasi pribadi, serta keyakinan anggota yang diperkuat, bahwa mereka bisa melaksanakan pekerjaan yang sukar. (Yukl, 2001).

Identitas pribadi dilakukan dengan memberikan pengaruh kepada anggota. Pemimpin karismatik memberi contoh agar bisa ditiru oleh anggota, sehingga anggota bisa menjalankan perintah atas permintaan pemimpin, dan anggota memberikan upaya agar pemimpin menjadi senang.

Proses internalisasi dilakukan pemimpin ketika sedang mempengaruhi anggota dengan nilai baru. Seperti tanggung jawab, amanah, kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, dan nilai-nilai yang bisa loyal kepada pemimpin dan organisasi. Memberikan keyakinan kepada anggota, bahwa apapun yang dihadapi akan bisa diselesaikan bersama-sama.

5. Tipe Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini biasanya ada di masyarakat agraris atau masyarakat yang bersifat tradisional. Pemimpin ini lahir dari masyarakat yang kuat ikatan promordialnya, masyarakat yang bersifat komunalistik, adat-istiadat yang masih kuat di masyarakat. Hubungan antar satu dengan yang lainnya yang

masih terjalin kuat karena ikatan persaudaraan atas suku, sehingga terjalin hubungan intim di masyarakat.

Menurut Kartini Kartono bahwa kepemimpinan paternalistik itu mempunyai ciri-ciri yaitu sifat kebapakan. Diantara sifat-sifat itu adalah (Kartono, 2018) :

- a. Pemimpin masih menganggap bahwa anggota itu masih belum dewasa, masih perlu bimbingan dan perlu dikembangkan seperti anaknya sendiri.
- b. Tipe pemimpin ini over protective yang selalu melindungi anggotanya, seperti anaknya.
- c. Anggota jarang diberikan kesempatan untuk bisa mengambil keputusan secara mandiri.
- d. Anggota tidak diberikan peluang untuk melakukan inisiatif
- e. Anggota tidak diberikan akses dan peluang untuk mengembangkan daya kreativitas dan sisi imajinasinya.
- f. Tipe pemimpin ini bersipa maha-benar dan maha-tahu.

Dalam organisasi ada nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin paternalistik yaitu

- a. Kebersamaan menjadi hal yang utama.
- b. Kebersamaan dan perlakuan yang sama sangat menonjol.
- c. Hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat informal dan santai.
- d. Bawahan selalu mendapat perlindungan sehingga bawahan menjadi takut jika berbuat kesalahan.
- e. Pemimpin tahu seluk beluk organisasi, sehingga keputusan diambil sendiri dan bawahan hanya mengikuti saja. Anggota tidak dimanfaatkan sebagai sumber ide, saran dan informasi. Anggota kurang kreatif dan inovatif karena tidak didorong oleh pemimpin.

6. Tipe Militer

Kepemimpinan militer sangat disiplin dan taat aturan. Tipe kepemimpinan ini banyak diterapkan di organisasi seperti TNI, Polri dan organisasi yang bercorak militer. Dalam implementasinya, kepemimpinan militer harus mengikuti arahan sesuai komando. Kepemimpinan militer menerapkan disiplin yang sangat tinggi dan cenderung kaku antara pimpinan dan bawahan.

Tipe kepemimpinan ini menggunakan cara perintah ketika anggota menjalankan tugas. Menggerakkan anggotanya sesuai level dan titel serta jabatan. Sangat hirarki. Sulit untuk menerima masukan dan kritik dari anggota. Sistem kepemimpinan ini menyukai formalitas. Setiap perintah dari pemimpin harus dilaksanakan. Dalam menggerakkan bawahan tergantung dari pangkat dan jabatan. Sistem perintah dan komanda menjadi ciri khas dalam tipe kepemimpinan militer, keras dan juga otoriter, kurang bijaksana dan kaku. Sering menyelenggarakan upacara ritual dan tanda-tanda yang terkait kebesaran yang berlebihan.

Tipe kepemimpinan militer tidak menginginkan usul, saran, kritikan dan sugesti dari anggotanya. Komunikasi yang dilakukan juga hanya berlanjung satu arah. Kartini Kartono menjelaskan ciri dan sifat tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinannya mempunyai kemiripan dengan otokrasi atau otoriter. Adapun sifat-sifat dari kepemimpinan militer sebagai berikut (Kartono, 2018):

- a. Kepemimpinan ini lebih banyak perintah dan komanda kepada anggotanya dengan keras, kaku dan otoriter. Kerap kali kurang arif bijaksana.
- b. Menginginkan kepatuhan dan ketundukkan yang mutlak dari anggota.
- c. Senang dengan formalitas, kegiatan seremonial dan ritual serta simbol kebesaran yang terlalu berlebihan.
- d. Pemimpin ini menuntut disiplin yang kaku dan keras.
- e. Tidak menginginkan usul, saran dan kritikan dari anggota.
- f. Dan komunikasi yang hanya searah saja.

7. Tipe Transformasional

Tipe kepemimpinan ini adalah model pemimpin yang mengacu pada visi yang sama ke depannya. Pemimpin transformasional dikenal sebagai sosok yang karismatik dan memegang peran dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Banyak para ahli yang mengatakan, termasuk Yukl bahwa kepemimpinan transformasional dalam keadaan dimana anggotanya merasakan adanya kekaguman, hormat, kesetiaan dan kepercayaan kepada pemimpinnya, hingga anggota termotivasi melakukan sesuatu yang lebih dari awalnya yang diharapkan dan diinginkan mereka. (Yukl, 2010)

Sedangkan menurut Robbin bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi kepada pengikutnya karena pemimpin mampu

menyampaikan kepentingan pribadinya agar organisasi menjadi baik. Hal ini akan memberi pengaruh luar biasa kepada pengikut yang dipimpinnya. (Robbin, 2008)

Sedangkan menurut Danim bahwa kepemimpinan transformasional itu kemampuan pemimpin yang mampu mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan target yang ditetapkan. (Danim, 2004). Sedangkan menurut Pmcounseling bahwa pemimpin transformasional mampu memimpin ke perubahan yang positif bagi pengikutnya. Pemimpin tipe ini sangat enerjik, bergairah dan antusias dalam setiap proses atau membantu anggota organisasi agar sama-sama berhasil.

Dari pembahasan di atas bisa disimpulkan, bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bisa menyesuaikan perubahan ke arah positif, memberi pengaruh hingga anggotanya mau mengikutinya dan mau melakukan apa saja bagi pemimpinnya dengan senang hati.

Ada beberapa ciri dari pemimpin transformasional yaitu (Safaria, 2004)

- a. Ia menganggap dirinya adalah sebagai agen perubahan.
- b. Pemimpin mampu mengambil resiko dan mendorong keberanian.
- c. Pemimpin mempunyai nilai dan percaya kepada anggotanya.
- d. Pemimpin adalah life long learner yaitu manusia pembelajar sepanjang hayat.
- e. Pemimpin memiliki kemampuan dalam mengatasi masalah yang penuh ketidakpastiaan, ambiguitas, kompleksitas
- f. Pemimpin yang visioner, berpikil jauh ke depan.

Pada era saat ini, pemimpin transformasional sangat sesuai. Perubahan yang begitu cepat dalam era digital seperti ini, ia akan mampu menyesuaikan dengan segala perubahan dan mampu berpikir jauh ke depan. Sepanjang hidupnya adalah pembelajaran. Mau mengambil resiko dan berani untuk melangkah.

8. Tipe Abnormal

Tipe kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang tidak beres, haus akan jabatan, membuat kesulitan, keributan, dan menimbulkan berbagai situasi yang “sakit” di tengah masyarakat. Tipe ini disebut kepemimpinan abnormal. Kehadiran pemimpin abnormal akan membuat situasi sosial yang patologis. Pemimpin ini mempunyai sifat-sifat yang abnormal, tidak wajar sebagai

pemimpin. Pemimpin yang “gila” akan jabatan dan penghormatan. (Kartono, 2018)

Tipe kepemimpinan ini tidak mampu memegang amanah dan tanggung jawab. Praktik-praktik kotor selalu ia lakukan agar terus menjabat. Segala cara ia lakukan, baik cara halal dan haram agar ia terus diposisi aman atau melanjutkan ke posisi teratas. Gila kekuasaan adalah orang yang inferior, sehingga berbagai cara dengan kekuasaanya bisa ia lakukan bahkan kejahatan. Dengan kekuasaannya memaksa kehendak orang lain agar berbuat sesuai apa yang diinginkannya. Berbagai cara ia tempuh agar mendapat posisi di tengah masyarakat, kekuasaan dan lisensi secara legal.

Cara-cara yang melanggar hukum dapat ia lakukan seperti menyogok, menyuap, dan melakukan hal lainnya agar ambisi dan kepentingannya bisa tercapai. Ketika ia sudah memimpin dan mendapat kekuasaan hanya untuk kepentingannya saja dan merugikan orang lain. Terlebih di alam demokrasi ini, ia terlibat ambisius agar mendapat kursi jabatan yang paling tinggi. Ia sangat menonjolkan diri untuk mendapatkan kursi kekuasaan dan kepemimpinan. Ia ingin sekali menjadi majikan dengan kekuasaan yang tak terbatas.

Pemimpin yang menonjolkan diri, suka mengiklankan dirinya, dan mendesak dirinya agar menjadi pemimpin. Berbagai cara ia lakukan agar ambisi dan kepentingannya tercapai. Tipe kepemimpinan ini seperti orang yang “sakit” penyakit mental, penderita neurosis kronis, sadistik, dan cenderung berbuat kejahatan. Ingin terlihat eksentrik dan merasa sok tahu padahal bodoh.

Seorang pemimpin dipilih harusnya dengan jalan dan praktik yang benar. Ia harus memiliki berbagai keterampilan seperti konseptual, manajerial, teknis dan hubungan sosial. Jika kemampuan komunikasinya minim maka akan berdampak pada hubungan sosial antara pemimpin dan anggota. Tentu hal ini akan membahayakan organisasi ke depan. Menjadi pemimpin hanya menumpuk kekayaan dan keuntungan untuk kepentingannya. Jika pemimpin tidak mempunyai keterampilan dan dipilih dengan praktik yang kotor, maka kehidupan sosial di organisasi pun akan patologis. Jika keterampilan sosial dalam melakukan komunikasi minim, maka akan mengalami hal berikut :

- a. Iklim psikis organisasi akan rusak.
- b. Kegairahan kerja dan produktivitas anggota akan menurun.
- c. Anggota akan frustrasi.

- d. Penderitaan lahir bathin dan neurosa di kalangan pengikut akan semakin banyak.
- e. Agresivitas anak buahnya akan bertambah.
- f. Konflik akan muncul baik secara terbuka dan tertutup.
- g. Menyebabkan berbagai keresahan sosial, dan lainnya.

Jika ada di dalam masyarakat terjadi tindakan yang aneh, menyimpang secara sosial, maka perlu dicari sebabnya kenapa ia berbuat demikian. Perlu ditanyakan juga, apakah para pemimpin itu sudah berlaku jujur, memberikan keteladanan, dan contoh bagi anggotanya. Jika dalam kepemimpinannya menimbulkan keresahan, ketidakpuasan, kegaduhan, itu merupakan gejala dari abnormal. Sebabnya, manajer atau pemimpin yang tidak wajar alias abnormal.

C. LATIHAN SOAL

1. Ketika anda mengikuti organisasi di kampus, tipe kepemimpinan apakah yang dipakainya? Berikan analisa anda, kenapa pemimpin menggunakan tipe kepemimpinan itu?
2. Setiap tipe kepemimpinan mempunyai ciri dan karakteristik yang berbeda-beda. Diantara tipe kepemimpinan yang sudah anda pelajari, tipe kepemimpinan apakah yang sesuai dengan anda?
3. Bagaimana tanggapan anda terkait kepemimpinan abnormal yang saat ini sudah ada di masyarakat. Apa yang anda lakukan agar pemimpin abnormal menjadi pemimpin yang normal?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Kartono, Kartini. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Kepemimpinan Abnormal itu)*. Jakarta L RajaGrafindo Persada.
- E, Yulia. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan*. (Studi pada Karyawan PTPN XI Unit Usaha PG Semboro),. Jurnal Administasi Bisnis, Vo. 51 Hal. 22-31.
- Yukl, Gary. 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi lima. Terjemahan. Jakarta : PT. Indeks.

Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008). *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

PERTEMUAN 7

TEORI KEPEMIMPINAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Tujuan pembelajaran pada pertemuan kali ini, mahasiswa bisa memahami dan menjelaskan tentang teori-teori kepemimpinan seperti teori sifat, kelompok, situasional, jalan kecil-tujuan, dan pendidikan *social learning* dalam kepemimpinan.

B. URAIAN MATERI

Setiap individu adalah pemimpin. Minimal dia bisa memimpin dirinya terlebih dahulu, baru bisa memimpin orang lain. Begitu juga para ahli yang mengatakan bahwa, pemimpin itu dilahirkan, karena mewarisi bakat dari orang tuanya yang juga pemimpin, atau sudah ada jiwa pemimpin dalam dirinya.

Apakah teori yang mengatakan pemimpin itu sudah ada saat dilahirkan tidak ada pertentangan? Tentu ada. Sebab, teori akan terus berkembang. Ada yang dipatahkan karena ada teori baru dari hasil penelitian, atau teori itu bertahan, karena belum ada teori yang membatahnya.

Menurut teori lain, pemimpin itu bukan karena dilahirkan, tetapi karena bisa dikembangkan, dididik dan dibentuk.

1. Teori Great Man

Pemimpin itu dilahirkan karena bakat dan bawaan sejak lahir. Itulah pendapat dari teori *great man*, teori orang besar. Kepemimpinan bisa saja diwarisi karena faktor bawaan dari orang tuanya. Teori ini meyakini, bahwa pemimpin-pemimpin besar yang lahir pada masanya, memang sudah mempunyai bakat ketika mereka dilahirkan.

Ketika dilahirkan, bakatnya juga sudah terlihat dan bawaan sejak lahir. Ini yang disebut sebagai bakat alamiah. Bukan bakat yang dibuat-buat atau bakat yang direayasa, seolah-olah ia berbakat menjadi pemimpin. Sejak lahir sudah ada sifat-sifat dalam diri.

Hal inilah yang membedakan dirinya dengan orang lain, bahwa ia layak menjadi pemimpin. Takdirnya menjadi pemimpin harus ia jalankan. Apalagi, jika

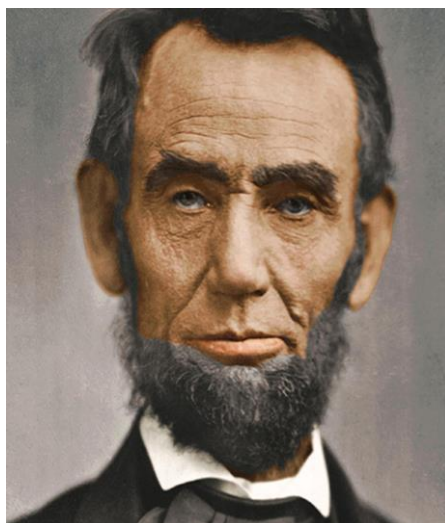
ia mewarisi darah bangsawan, mewarisi gelar kerajaan yang turun-menurun. Ketika tiba waktunya, ia akan menjadi pemimpin dan penerus tahta kerajaan. Sehingga, orang yang tidak memiliki keturunan dan gelar, tidak ada kesempatan untuk menjadi pemimpin atau raja.

Para penemu teori great man mengatakan, bahwa sebagian besar pemimpin adalah laki-laki. Atribut dan sifat personalnya melekat pada dirinya, hal inilah yang membedakan dengan para pengikut atau bawahannya. Pemimpin dalam teori great man mempunyai pengaruh dalam dirinya berupa karisma, intelegensia dan kebijakan yang diambilnya.

Thomas Carly, seorang tokoh pada abad 19 mengatakan, bahwa sejarah pada masanya akan melahirkan pemimpin yang besar yang dibutuhkan oleh negara atau masyarakat. Teori great man juga populer pada abad ke-19. Contoh pemimpin pada teori great man adalah Abraham Lincoln. Seorang pejuang demokrasi dan menjadi presiden Amerika Serikat ke-16 selama dua periode.

Kegemaran membaca buku sedari kecil. Ketika dia mengalami gangguan berbicara seperti gagap, Lincoln ingin belajar menjadi pembicara publik, agar bisa menyampaikan ide serta gagasannya kepada masyarakat luas. Ia ingin, agar Amerika menjadi negara demokrasi dan menghapuskan perbudakan.

Berkat kegigihannya, ia mampu melakukan itu. Kepemimpinannya memberikan pengaruh kepada dunia. Bagi Lincoln, perbudakan diatas dunia harus dihapuskan. Sejak kecil, Lincoln sudah memiliki jiwa kepemimpinan.. Ketika usia 25 tahun ia bergabung menjadi dewan perwakilan rakyat. Ketika usia 37 mencalonkan menjadi presiden AS. Bahkan, terpilih dua kali jadi presiden AS.



Gambar 7.1 : Abraham Lincoln.
www.used.forsale

Selain Abraham Lincoln, ada juga Mahatma Gandh, Soekarno, Julius Caesar, dan Alexander Agung. Mereka adalah orang-orang besar dan berkontribusi terhadap gagasan teori ini, bahwa pemimpin memang dilahirkan dan bukan dibuat. Misalnya, postur fisik yang tinggi, kuat dan berat badan. Penampilan, kecerdasan, karisma, disposisi, dan lainnya. Orang seperti ini akan mudah orang mengikutinya. Ketika pemimpin itu dilahirkan, mereka mempunyai keterampilan dan beberapa sifat khusus, sehingga takdir memilihnya menjadi pemimpin besar.

Teori ini mendorong lahirnya orang-orang besar yang pernah menjadi pemimpin. Sebut saja, Nelson Mandela, Mahathir Muhammad, dan Soekarno. Soekarno bahkan dikenal di Asia dan Afrika sebagai seorang patriot yang memperjuangkan pembebasan. Ia dikenal sebagai seorang yang tangguh, pemberani, pejuang, dan pemikiran yang matang. Ia dikenal sebagai “Bapak Bangsa Indonesia”. Ia telah membawa Indonesia merdeka dan terlepas dari penjajahan negara asing. (Gandhi, 2022)

Intinya, teori great man melahirkan orang-orang besar yang diberikan keterampilan, inteligensi, bentuk fisik, dan tidak melalui proses panjang dalam membentuk pemimpin. Seseorang mudah dikenali dengan karisma, watak, dan potensi sehingga banyak yang mengikutinya.

2. Teori Prilaku

Teori ini bukan didasari oleh bawaan sejak lahir atau diwarisi, tapi teori ini didasari oleh perilaku-perilaku yang mengantarkan dia menjadi pemimpin yang efektif. Teori ini, bahwa menjadi pemimpin dilihat bagaimana seseorang mampu mengembangkan diri. Baik di organisasi atau masyarakat.

Individu bisa menjadi pemimpin bisa diamati dari cara ia berinteraksi, melakukan komunikasi, cara bergaul, dan dilihat dari bagaimana ia membangun hubungan dengan orang lain. Bukan didasari oleh sifat atau ciri-ciri bawaan sejak lahir.

Hal yang bisa dilihat dari individu adalah, ketika ia bisa memotivasi bawahan, bisa mendelegasikan wewenang dan keterampilannya dalam berkomunikasi dari semua kalangan. Semua dilakukan dengan banyak belajar dan mengembangkan diri.

Baginya, belajar itu bisa dimana saja, bisa di lingkungan masyarakat, sekolah, kampus atau tempat lain. Teori ini tidak lagi bergantung dengan sifat-sifat yang ada di dalam dirinya dan bawaan sejak lahir atau ciri-ciri lainnya. (Syahril, 2019)

Ia mampu membuktikan dirinya dalam sebuah keberhasilan dalam membangun hubungan yang baik dengan anggotanya. Ia mampu bergaul, berinteraksi hingga membuat orang simpatik. Kesemuanya itu dilihat dari cara ia berperilaku, bertindak, bukan dari sifat-sifat bawaan dari lahir.

Dalam teori ini, bahwa kepemimpinan itu bisa dipelajari, dibentuk, dikembangkan, dengan menunjukkan perilaku-perilaku yang ada. Keberhasilan dalam membangun hubungan dengan orang lain, baik dalam organisasi dan masyarakat menjadikan ia mampu menjadi pemimpin yang efektif.

3. Teori sifat

Menurut teori sifat bahwa pemimpin dilahirkan, bukan karena bakat apalagi dibentuk. Teori sifat ini berasal dari jaman Roma dan Yunani Kuno. Nama lain dari teori ini adalah *theory the great man* yang mengatakan bahwa pemimpin memang dilahirkan. Contohnya Napoleon. Sejak lahir ia mempunyai kemampuan alamiah sebagai seorang pemimpin. Terbukti, ia menjadi seorang pemimpin besar pada situasi pada masanya.

Teori menekankan pada faktor genetik seseorang. Pemimpin yang berhasil ditentukan karena ada sifat-sifat khusus yang melekat pada dirinya sejak kecil. Bernard pernah meneliti, tepatnya pada tahun 1926, bahwa kualitas kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir. Teori memandang, bahwa seorang pemimpin berdasarkan sifat-sifat yang dimilikinya sejak lahir. Sifat khusus yang dimiliki pada individu yang menyebabkan dia berbeda dengan yang lainnya. Pemimpin hebat bukan dilahirkan, apalagi dibentuk atau direayasa.

Kendati demikian, ada juga yang menolak teori ini. Sebab, sifat-sifat kepemimpinannya tidak sepenuhnya dilahirkan, tetapi juga bisa melalui proses suatu pendidikan dan pengalaman seseorang. Bahkan, sebagian manajer menolak teori ini. Mereka mengatakan, bahwa seorang manajer tidak dilahirkan dengan sifat-sifat khusus kepemimpinan, melainkan proses panjang dari pendidikan, pengalaman dan pelatihan-pelatihan. Keberhasilan manajer tidak ada kaitannya dengan sifat-sifatnya yang dibawanya sejak lahir. Sedangkan menurut penelitian,

keberhasilan manajer sebab akibat dari sifat-sifat yang dibawanya. Pendapat ini ditolak oleh manajer.

Menurut Toha bahwa Keith Davis merumuskan 4 sifat terhadap keberhasilan dalam memimpin organisasi adalah sebagai berikut (Toha, 2017) yaitu :

- a. Mempunyai kecerdasan. Pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang lebih dibandingkan dengan anggotanya. Namun, tidak melebihi dan melampaui kecerdasan semua anggotanya.
- b. Mempunyai kedewasaan dan adanya hubungan sosial yang amat luas. Pemimpin yang mempunyai sifat dewasa akan matang dalam berpikir dan bisa mengontrol emosinya agar bisa stabil dalam menghadapi situasi dan kondisi yang banyak masalah. Mempunyai perhatian terhadap kegiatan dan aktivitas sosial yang luas. Mampu menghargai orang lain dan dihargai.
- c. Mempunyai motivasi diri yang kuat dan berprestasi. Pemimpin terus memompa motivasinya agar terus berprestasi dan bekerja agar mendapat suatu penghargaan yang bersifat intrinsik dari pada ekstrinsik.
- d. Hubungan kemanusiaan. Pemimpin mampu dan berhasil dalam bersikap untuk mengakui kehormatan dan harga diri anggota dan berpihak kepada mereka,

Teori sifat diantaranya adalah empat ini yaitu kecerdasan, motivasi dan berprestasi, dewasa dan hubungan sosial, terakhir hubungan kemanusiaan.

4. Teori Kelompok

Teori kelompok muncul dari dasar pengembangan psikologi sosial. Suatu organisasi akan berhasil mencapai tujuannya, jika terjadi interaksi, pertukaran, komunikasi, atau hal-hal yang positif lainnya antara anggota dengan pimpinan. Pemimpin yang berusaha membantu dan memperhitungkan anggotanya akan memberikan pengaruh sehingga akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan, sikap dan pelaksanaan kerja.

Seorang pemimpin yang mampu meningkatkan produktivitas tim atau kelompok akan memberikan pengaruh yang sangat besar kepada kepemimpinan jika dibandingkan dengan pengaruh pada gaya kepemimpinan kepada produktivitas.

Anggota-anggota yang bisa mempengaruhi pemimpinnya dan sebaliknya, pemimpin bisa memberikan pengaruh kepada anggotanya. Jika anggota dapat melaksanakan semua tugas dengan baik, maka pemimpin akan memberikan perhatian kepada anggotanya. Jika anggota tidak melakukan tugasnya dengan baik, maka pemimpin akan menekankan pengambilan inisiatif pada struktur.

Perusahaan akan naik produktivitasnya karena anggota atau karyawan mempunyai kinerja yang baik. Hal ini akan menguntungkan pemimpin juga karena pengaruh dari kinerja anggota yang baik. Pemimpin juga mampu menghargai dan memberikan apresiasi serta penghargaan kepada anggota yang kinerja baik, sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja anggota dan akan memberikan keuntungan kepada pemimpin dan perusahaan.

Jika pemimpin mau menunjukkan performanya dengan baik, memberikan arahan dan perhatian, bahkan memberikan apresiasi dan penghargaan, akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota. Hubungan harmonis yang terjalin, situasi dan kondisi yang nyaman, aman dan sehat yang dilakukan pemimpin bagi kelompoknya, maka akan banyak memberikan hal positif kepada pemimpin dan perusahaan.

5. Teori Situasional

Teori situasional menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dipengaruhi oleh segala tingkah laku pemimpin, tetapi juga oleh anggota, kekuasaan dan kondisi lingkungan pemimpin. Efektivitas kepemimpinan akan terjadi jika ada interaksi-interaksi dengan gaya kepemimpinan situasi yang memang mendukung dengan gaya kepemimpinannya. Situasi yang berbeda-beda membuat pembawaan pemimpin juga berbeda-beda. Dilihat dari kondisi dan situasi yang sedang dihadapi.

Jadi, hal yang harus diperhatikan adalah, bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap anggota dilihat dari situasi dan kondisi yang dihadapi. Ketepatan gaya kepemimpinan yang dipilih berdasarkan pada situasi dan kondisi saat itu. Oleh sebab itu, pemimpin harus memahami situasi yang terjadi ada perubahan apa yang sedang dialami.

Pemimpin juga harus tahu tingkat dari kesiapan dan kematangan anggota yang berbeda-beda. Pemimpin harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dari kematangan dan kesiapan anggota. Hal ini terfokus dari karakteristik

anggota yang mempunyai kesiapan dan kematangan pada level yang berbeda pula. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan terkait pengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Yaitu faktor pertama adalah jenis pekerjaan dan kompleksitas dari tugas yang anggota emban. Setiap pekerjaan diperlukan kesiapan dan latihan terlebih dahulu. Dan hal apa saja yang perlu disiapkan terkait standar prosedur dan sarana yang dibutuhkan. Kesulitan tugas yang dihadapi. Melihat situasi seperti ini, maka pemimpin harus mengamati dan apa yang harus dilakukan.

Faktor kedua adalah teknologi yang digunakan. Teknologi mempunyai peran penting dalam membantu tugas anggota. Teknologi menjadi hal yang biasa digunakan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun, bentuk dan sifat teknologi beda-beda. Ada yang mudah juga fleksibel digunakan dan ada yang sulit untuk dioperasionalkan. Untuk memahami ini, maka akan berpengaruh kepada gaya kepemimpinan.

Faktor ke-tiga adalah norma yang dianut kelompok. Pemimpin harus mengetahui dan memahami norma apa yang dianut dalam suatu organisasi atau kelompok. Setiap organisasi dan kelompok mempunyai norma yang berbeda-beda. Norma diambil dari visi-misi organisasi, dari pendiri organisasi, dari pandangan hidup yang banyak berjasa terhadap berdirinya organisasi dan hal lainnya. Norma akan memberikan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan seseorang dalam organisasi atau kelompok.

Faktor ke-empat tingkat stress. Tugas dan setumpuk pekerjaan akan mendatangkan stres pada anggota atau karyawan. Apalagi, deadline yang harus diselesaikan dengan waktu yang sudah ditentukan. Tentu hal ini akan memicu stress karyawan. Walaupun tingkat stress anggota itu berbeda-beda. Ada yang karena tugas atau pekerjaan, ada situasi dan kondisi yang tidak sehat dan nyaman, ada pemimpin yang tidak diharapkan dan faktor lainnya. Stress yang dialami oleh anggota atau karyawan akan memberikan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan.

Faktor ke-lima adalah iklim di organisasi. Iklim akan menentukan kinerja, kekompakan dan kebersamaan antara anggota dan pemimpin. Iklim dibentuk oleh budaya organisasi yang berasal dari visi-misi, nilai, norma organisasi tersebut. Jadi, iklim bisa memberikan pengaruh terhadap situasi dan kondisi dan gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan dikatakan berhasil tergantung sejauh mana ia menerapkan gaya kepemimpinan terhadap situasi dan kondisi tertentu. Bisa dikatakan, jika gaya kepemimpinannya itu akan efektif jika gaya kepemimpinan yang digunakan sudah sesuai situasi yang tepat.

6. Teori jalan kecil-tujuan (*Path goal theory*)

Teori ini menggunakan pendekatan dalam mencapai tujuannya. Teori ini menggunakan teori motivasi, kepuasan dan pelaksanaan kerja untuk bisa sampai pada tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Pemimpin terus memompa motivasi anggota agar terus meningkatkan kinerja dengan cara memberikan hadiah. Kepuasan akan berdampak pada pelaksanaan kerja dan mempercepat mencapai tujuan organisasi.

Keefektifan pemimpin terjadi ketika semua anggota atau bawahan merasa puas. Motivasi menjadi penggerak agar bawahan terus melaksanakan tugasnya untuk mendapat hadiah yang akan diberikan pemimpin. Penerapan hadiah akan diberikan kepada anggota yang mampu mengembang tugas dengan baik. Oleh sebab itu, pemimpin terus memberikan motivasi agar peningkatan pelaksanaan kerja semakin baik. Teori ini akan memberikan jalan kecil, tahapan apa saja yang harus dilalui agar tercapainya tujuan (*goal path*).

Banyak hal yang bisa dilakukan oleh pemimpin agar meningkatkan motivasi. Tetapi teori ini dengan pendekatan pemberian hadiah, bukan ancaman dan hukuman. Bagi karyawan atau anggota yang mempunyai motivasi yang bagus akan terus meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan kerja untuk mendapatkan hadiah. Hal yang dicapainya adalah kepuasan.

Pemimpin akan terus memberikan kepuasan tidak hanya hadiah, tapi juga lingkungan yang nyaman, aman dan sehat. Pemimpin juga memberikan fasilitas apa yang menjadi kebutuhan kerja bagi anggota. Motivasi dan kepuasan yang diberikan pemimpin akan memberikan proses pelaksanaan kerja dan produktivitas yang semakin meningkat.

Perilaku pemimpin yang arif dan bijaksana, menjadi teladan dan contoh akan memberikan kepuasan kepada anggota. Sikap menghormati dan menghargai setiap pencapaian anggota akan memberikan kepuasan. Mengapresiasi tidak hanya memberikan dalam bentuk barang, tapi juga ucapan dan pengakuan yang diberikan oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin menjadi contoh anggota dalam bekerja di lingkungannya. Sikap dan tutur katanya bisa menjadi motivasi karena keselarasan hati, pikiran dan perbuatan. Hal-hal inilah yang bisa membangkitkan motivasi para anggota. Motivasi yang dicontohkan oleh pemimpin akan memberikan dampak pada efektivitas pelaksanaan kerja. Teori path goal theory menjadi teori yang digunakan pemimpin untuk selalu mengarahkan dan menunjukkan jalan-jalan kecil untuk mencapai tujuan. Motivasi dengan memberikan hadiah akan memberikan pengaruh kepada anggota dalam pelaksanaan kerja. Keteladanan juga menjadi faktor motivasi yang bisa memberikan kepuasan kerja kepada anggota dan efektivitas pelaksanaan kerja.

Namun, ada hal yang juga diperlukan dan tidak kalah penting yaitu menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan variabel-variabel lingkungan yang ada.

7. Pendekatan Social Learning Dalam Kepemimpinan

Teori sosial learning menjadi teori yang bisa memberikan pemecahan dan solusi dari berbagai kritikan terkait kepemimpinan. Dalam setiap kepemimpinan akan selalu ada masalah dan tantangan yang dihadapi. Teori social learning memberikan solusi dan pemecahan terbaik dari setiap kritikan, masalah dan tantangan dalam kepemimpinan dalam organisasi. Teori dari pendekatan ini juga memberikan sebuah model konsepsi secara komprehensif terkait perilaku organisasi. (Toha, 2017).

Teori ini menjadi model dalam menjamin sebuah keberlangsungan, komunikasi dan interaksi timbal balik, antara pemimpin, anggota dan lingkungan di dalam organisasi. Respon yang baik diantara dari orang-orang di dalam organisasi juga memberikan dampak yang baik terhadap proses berjalannya roda organisasi.

Teori social learning memberikan konsep tentang kepemimpinan yang jelas. Ketika banyak teori-teori tentang kepemimpinan yang mengalami kritikan, maka teori ini mampu memberikan pemecahan dan solusi terbaik dari setiap masalah yang dihadapi kepemimpinan dalam organisasi. Pendekatan ini menjadi dasar dalam memberikan model yang menyeluruh tentang perilaku yang ada di organisasi.

Teori ini juga melakukan pendekatan dengan berbagai cara seperti musyawarah. Dalam mengambil keputusan atau ada sesuatu yang perlu dibicarakan, maka pemimpin akan melakukan musyawarah dengan melibatkan anggota untuk duduk bersama mencari solusi dan pemecahan yang terbaik. Musyawarah adalah salah satu diantara banyak jalan yang ditempuh oleh pemimpin untuk mencari segala keruwetan yang dihadapi. Pemimpin berusaha untuk bisa aktif terlibat dalam setiap proses kegiatan organisasi.

Dengan begitu, pendekatan social learning menekankan pada peluang dan kesempatan kepada pimpinan dan anggota agar bisa diselesaikan melalui musyawarah dalam setiap masalah yang muncul. Membangun hubungan interaksi yang hidup antara pimpinan dan anggota dan adanya kesadaran dalam mencari untuk menyempurnakan perilaku antar masing-masing dengan mengupayakan memberikan sebuah penghargaan dan penghormatan yang diinginkannya. (Dirham, 2019).

C. LATIHAN SOAL

1. Diantara banyak teori kepemimpinan, teori manakah yang cocok dengan organisasi yang kamu ikuti saat ini?
2. Bagaimana cara anda mengimplemtasikan teori situasional di organisasi yang anda ikut sekang?
3. Teori social learning adalah teori yang dapat memberikan solusi dan pemecahan terbaik diantara teori-teori kepemimpinan yang lain. Bisakah anda jelaskan alasan pernyataan tersebut?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Gandhi, M. (2022). *Analisis Gaya Kepemimpinan Soekarno sebagai Presiden Indonesia Menggunakan Pendekatan The Great-Man Theory*. 2(4), 253–262.
- Kartini, Kartono. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Toha, Miftah. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Depok PT. RajaGrafindo Persada.
- Dirham. (2019). *Gaya Kepemimpinan yang Efektif*. Dinamis-Journal of Islamic Management dan Bussines. Vol. 2., No. 1
- Syahri, Sulthon. (2019). *Teori-teori Kepemimpinan*. Ri'ayah. Vol.04, No.02

PERTEMUAN KE 8

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada pertemuan kali ini mahasiswa mampu mengetahui, memahami, dan menjelaskan tentang gaya kepemimpinan dalam manajemen seperti gaya managerial grid, gaya kepemimpinan kontinum, tiga dimensi dari Reddin, dan empat sistem manajemen dari Likert.

B. URAIAN MATERI

Program studi manajemen menjadi ilmu yang diminati, karena ilmu manajemen bisa masuk ke dalam berbagai bidang pekerjaan. Jurusan pun beragam, misalnya, manajemen perkantoran, manajemen marketing, manajemen sumber daya manusia, dan sebagainya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus bisa mengetahui ilmu manajemen. Dalam memimpin organisasi, pemimpin harus bisa melakukan proses manajemen. Mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian hingga mencapai tujuan.

Seorang pemimpin, tatkala menerapkan gaya kepemimpinannya akan dinilai atau mempunyai cara pandang yang berbeda tentang gaya kepemimpinannya. Begitu juga dalam memainkan proses manajemen, pemimpin akan dinilai oleh anggota, bagaimana ia mampu mengawal proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada kecenderungan seorang pemimpin digolongkan berdasarkan cara pandang kita mengenai sosok pemimpin. Kepemimpinan dalam manajemen akan mempengaruhi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mengembangkan staf dan membangun budaya organisasi, membangkitkan motivasi untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi.

Setiap organisasi, instansi atau lembaga harus ada seorang figur pemimpin yang bisa dijadikan *role model* dan keteladanan dalam memimpin. Ia akan membimbing, mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya agar bisa mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, pengetahuan yang luas dan keterampilan. (Marlina, 2013)

Dalam mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai norma perilaku yang bisa dicontoh oleh bawahan. Ketika pemimpin sudah menjadi teladan dan contoh yang baik maka proses untuk mempengaruhi akan semakin mudah. Ketika sudah menjadi contoh, maka bawahan akan mempersepsikan yang positif dan lambat laun bawahan akan terpengaruh karena adanya keteladanan yang bisa dicontoh oleh pemimpin.

Untuk mencapai tujuan organisasi para pimpinan dan anggota berpedoman pada visi-misi organisasi dengan jalan yang harus ditempuh agar bisa mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif akan membawa dan menyelaraskan tujuan organisasi dan mencegah terjadinya konflik. Seorang pemimpin harus bisa memainkan perannya sebagai pemimpin manajerial dalam melakukan proses manajemen, mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.

Manajemen dan kepemimpinan dua hal yang berbeda, tapi dalam proses manajemen harus ada pemimpin. Keduanya saling melengkapi. Dalam prosesnya, manajemen lebih cenderung mengatur dan mengendalikan, sedangkan kepemimpinan memberdayakan dan mengarahkan.

Jika seorang pemimpin memainkan perannya dalam manajemen, maka pada posisi apa dia memimpin. Ada tiga tingkatan manajemen yaitu manajer lini pertama, manajer menengah dan manajer atas atau puncak. Pentingnya seorang pemimpin mempelajari proses manajemen agar tujuan organisasi mencapai tujuan.

1. Ruang lingkup Manajer

Manajer adalah seseorang yang menjalankan proses dan kegiatan manajemen. Ia bertanggung jawab atas berlangsungnya kegiatan manajemen agar mencapai tujuan organisasi. Manajer harus memastikan bahwa fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan serta pengawasan berjalan dengan lancar.

Seorang manajer harus bisa menyelesaikan konflik yang ada, sehingga tidak mengganggu dalam proses manajemen. Seorang manajer mampu memainkan dan mengimplementasikan kegiatan manajemen. Oleh sebab itu, ia harus mempunyai kompetensi dan keahlian dalam manajemen (*managerial skill*).

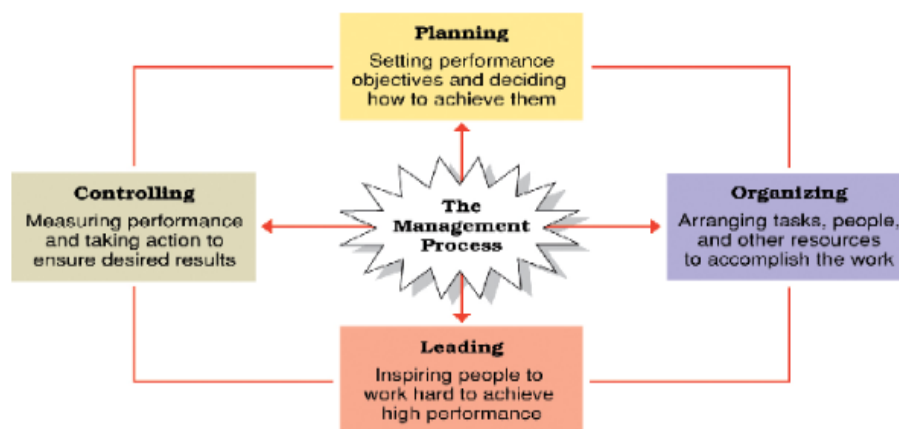
Keahlian manajemen meliputi kemampuan teknis, konseptual, komunikasi, mengambil keputusan, pengaturan waktu, penguasaan dalam teknologi dan manajemen global. Keahlian dan kemampuan yang tadi disebutkan harus dikuasai oleh manajer. Pengetahuan dan pengalaman harus dimiliki seorang manajer. Manajer menjadi kunci dan peran yang sangat vital, maju dan mundurnya suatu organisasi. (Janosik, 2017)

Manajer mampu memanfaatkan semua sumber daya organisasi untuk menggapai semua tujuan organisasi. Untuk mencapai itu, manajer harus memainkan perannya agar proses manajemen sesuai dengan apa yang diharapkan dan mencapai sesuai dengan tujuan.

Dengan adanya manajemen, seorang pemimpin bisa mengawal proses dari perencanaan, kemudian pengorganisasian, melakukan pergerakan dan pengawasan untuk sampai pada tujuan yang sudah ditentukan. Manajer memegang peranan penting agar semua sasaran dan tujuan bisa tercapai.

Manajemen merupakan usaha dan kebiasaan yang dilakukan secara terus-menerus dan secara sadar untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer mempunyai tanggung jawab agar tujuan organisasi bisa mencapai sasaran dan tujuannya. Manajer adalah orang yang mengarahkan dan bertanggung jawab agar tujuan dalam organisasi mencapai sasaran dan tujuannya (Stone, et, al, 1996)

Gaya kepemimpinan dalam manajemen tentu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Berikut akan dijelaskan gaya-gaya kepemimpinan yang bisa diketahui dan dipelajari.



Gambar 8.1 : Proses Manajemen

2. Gaya kepemimpinan kontinum

Dalam manajemen, ada beberapa tipe kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan kontinum. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada efektivitas dalam memimpin proses manajemen yang berpusat pada efektivitas kerja dan hubungan dengan karyawan.

Gaya kepemimpinan kontinum merupakan gaya klasik yang kali pertama diperkenalkan oleh Robert Tannenbaum dan juga Warren Schmidt. Menurut mereka, ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan yang kemudian bisa direalisasikan, diimplementasikan, bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif. Diantara faktor-faktor pemimpin efektif menurut gaya kepemimpinan kontinum adalah:

- a. Kekuatan pemimpin, yaitu kondisi pada diri dari seorang pemimpin yang mempunyai kepemimpinannya dalam diri, karena ia mempunyai latar belakang pendidikan, pengalaman, nilai-nilai hidup, pribadi yang baik, mempunyai pandangan hidup yang dimaknai, dihayati dan diamalkan dalam kehidupannya. Hal-hal itulah menjadi kekuatan pemimpin dalam melakukan kepemimpinan yang efektif.
- b. Kekuatan anggota organisasi yaitu sebagai bawahan. Seorang bawahan yang mampu mendukung pelaksanaan kepemimpinan sebagai seorang atasan atau pemimpin, seperti mempunyai motivasi kerja, bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, pendidikan dan pengetahuan, prestasi, dan pengalaman.
- c. Kekuatan situasi. Seorang pemimpin yang mampu berinteraksi dalam situasi dan kondisi terhadap anggotanya. Misalnya, pemimpin bisa berinteraksi dalam iklim dan suasana dalam lingkungan kerja, budaya organisasi yang ada dan tekanan waktu ketika bekerja.

Kepemimpinan model kontinum yang efektif terdapat pada kekuatan pemimpin, kekuatan anggota dan kekuatan situasi. Model ini menekankan, bahwa seorang pemimpin mempunyai karakter yang kuat yang bisa dijadikan contoh oleh bawahannya. Sedangkan bawahan tetap mendukung dengan menunjukkan sikap tanggung jawab, motivasi yang tinggi, berprestasi, mempunyai pendidikan dan pengalaman.

Anggota sudah mempunyai kesadaran dalam melaksanakan tugasnya dan mempunyai motivasi yang tinggi untuk terus bekerja hingga berprestasi, dan

mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Ketika pemimpin dan anggota sudah kuat, maka akan tercipta suasana dan kondisi yang sehat, aman dan nyaman. Akses komunikasi terbuka, sehingga akan tercipta ruang diskusi, dialog dan forum antar pemimpin dan anggota.

Kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dalam berinteraksi yang baik dengan bawahan atau anggota akan memberikan dampak terhadap situasi dan kondisi di organisasi. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan kondusif akan menjadi sebuah kekuatan situasi yang akan memberikan keuntungan kepada organisasi.

Situasi dan kondisi yang sehat akan tercipta sebuah budaya organisasi yang baik. Perilaku anggota akan tercermin sesuai budaya organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman dan terkendali membuat para anggota bisa bekerja, walaupun dalam tekanan kerja sekalipun. Anggota pun tidak mudah stress karena tekanan situasi dan kondisi tergolong ringan dan tidak terlalu membebani anggota yang bekerja. Bisa dibayangkan, tugas yang bertumpun, tapi situasi dan kondisi tidak nyaman, maka akan semakin stress dan mumet.

Dari tiga kekuatan tersebut (pemimpin, anggota dan situasi) Tannenbaum dan Schmidt mengembangkan sebuah model kontinum perilaku atau terkait dengan gaya kepemimpinan yang diawali dari sebuah titik yang menunjukkan tindakan dan perilaku yang berpusat pada seorang pemimpin, dan perilaku bawahan yang berpusat pada titik terakhir. Perilaku-perilaku tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam suatu pengambilan keputusan.

Pemimpin mempunyai pengaruh dalam menjalin hubungan dengan karyawan yang berdampak pada tugas dan pekerjaan. Semakin baik hubungan antara pemimpin dan karyawan, maka akan semakin baik pula tugas dan pekerjaan karyawan yang diberikan. Dalam prosesnya, setiap pemimpin akan dihadapkan pada pengambilan keputusan.

Ada tujuan perilaku atau gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dalam pengambilan keputusan dalam kepemimpinan. (Thoha, 2017):

- a. Ketika pemimpin membuat keputusan diumumkan ke bawahan. Otoritas pemimpin mempunyai kebebasan lebih luas dan banyak, sedangkan bawahan mempunyai kebebasan yang sempit.

- b. Pemimpin membuat alternatif keputusan yang tak bisa diubah, kemudian ditawarkan kepada anggota organisasi untuk dipilih. Pemimpin menjual keputusan yang sudah diserahkan ke anggota.
- c. Pemimpin meminta kepada organisasi agar menyampaikan pernyataan-pernyataan atau mendiskusikannya dari gagasan yang disampaikan oleh pemimpin, sebelum pemimpin menetapkan sebuah keputusan.
- d. Keputusan dibuat pemimpin bersifat sementara yang dapat diubah. Bawahan dilibatkan dalam membuat keputusan, sedangkan otoritas pemimpin dikurangi dalam penggunaannya.
- e. Pemimpin meminta saran dari bawahan dari persoalan yang diberikan untuk diambil keputusan. Otoritas pemimpin sedikit digunakan dan memberikan kebebasan bawahan dalam berpartisipasi dalam membuat keputusan.
- f. Bawahan diminta membuat keputusan lebih besar ketika pemimpin sudah merumuskan batas-batasnya. Keputusan ini lebih besar jika dibandingkan seperti model yang ke-lima.
- g. Bawahan diberikan izin kebebasan dari pemimpin untuk melakukan fungsi dan batas yang sudah dirumuskan.

3. Gaya Managerial Grid

Berbeda dengan gaya kontinum yang menekan pada hubungan karyawan dan tugas, maka gaya kepemimpinan managerial grid menekankan pada bagian produksi dan hubungan kerja antar manusia.

Robert Blake dan juga Jane S. Mouton memperkenalkan gaya kepemimpinan managerial grid pada tahun 1960 dan terus diperbaiki untuk disempurnakan. Dalam gaya kepemimpinan managerial grid, pemimpin melakukan hubungan dalam dua hal, yaitu dipihak bagian produksi dan pihak orang lain.

Managerial grid memang dirancang agar mampu membantu organisasi atau tim agar bisa mencapai tujuan organisasi, yaitu dengan dua faktor, memperhatikan pada bagian produk atau tugas, dan memberikan perhatian kepada orang dan hubungan antar tim. (Kurniawan, 2016)

Seorang pemimpin atau manajer menekankan terkait produksi dan bagaimana hubungan antara manajer dan hubungan kerja antar manusia. Bawahan ditekankan bukan saja menghasilkan produk, tetapi juga hubungan

dengan bawahan. Pemimpin harus mengetahui bagaimana seluk beluk produksi dan memikirkannya tentang produksi seberapa luas pengetahuan yang dimiliki dari aneka suatu produksi.

Seorang pemimpin mampu melakukan proses manajemen sehingga produk yang dihasilkan bermutu dan berkualitas. Untuk menghasilkan produk bermutu dan berkualitas, maka hubungan kerja dengan para anggota atau karyawan harus baik, sehingga semua tugas dan pekerjaan anggota atau karyawan bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

Pemimpin yang tidak mampu dalam mengarahkan anggota atau bawahan, ini disebut sebagai kegagalan. Dalam menghadapi suatu perubahan yang terjadi dan gaya kepemimpinan yang komprehensif, maka teori gaya kepemimpinan managerial grid yang sesuai. Pendekatan gaya ini, bahwa manajer menekankan pada dua hal yaitu produk (orientasi tugas) dan orang-orang di pihak lain (orientasi anggota). Terjadi kesamaan dengan pemimpin kontinum, hanya saja managerial grid terkait dengan kualitas produk dan hubungan dengan pihak lain yakni karyawan.

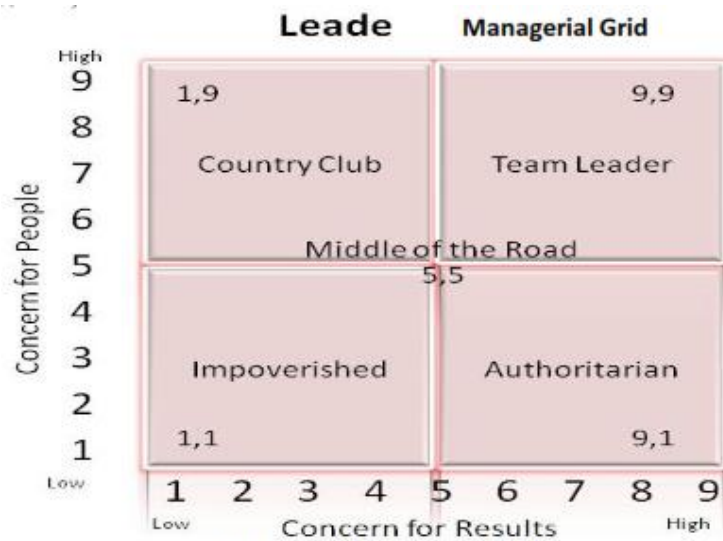
Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun hubungan dengan karyawan, orang-orang, anggota tim atau pihak luar. Menggerakkan dan menghadapi secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Menciptakan suasana dan membangun sikap saling menghargai, menghormati, dan saling perhatian. Membangun suasana yang penuh kenyamanan dan sehat. Menumbuhkan simpati kepada bawahan atau anggota. Menunjukkan sifat prihatin dan kepedulian kepada anggota.

Memiliki sifat sahabat dan keramahan. Pemimpin bisa menempatkan posisi sebagai rekan kerja dan sahabat. Bisa menjadi teman dikala senggang dan saling memberikan saran. Hubungan jadi lebih luwes dan cair, layaknya sahabat. Pemimpin juga mampu menumbuhkan peran anggota untuk dalam kegiatan lain atau dalam membuat keputusan. Melakukan pengarahan kepada anggota agar muncul disiplin kerja, pengendalian diri dan kontrol diri. (Kurniawan, 2016)

Seorang manajer setidaknya harus mengetahui tentang kualitas keputusan dan kebijakan yang telah diambil. Memahami bagaimana proseduralnya, hingga dilakukannya penelitian dan kreativitas, mengetahui dan paham kualitas

pelayanan stafnya. Melakukan efisiensi kerja sehingga meningkat volume dari hasil produksi.



Gambar 8.2 : Manegerial Grid

Dalam managerial grid (gambar 6) bahwa manajer menggabungkan antara perhatian tugas dan hubungan dalam sebuah kuadra. Yaitu kuadaran 1.1 manajemen lemah (*impoverished management*) karena manajer dalam memberikan perhatian kepada produksi dan karyawan amat rendah. Manajer melepaskan perannya sebagai pemimpin. Pada kudaran 1.9 yakni manajemen paguyuban (*country club magement*). Manajer memberikan perhatian tinggi kepada anggota/karyawan, tapi memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas.

Sedangkan kuadran 9.1 manajemen otoriter (*authoritarian task management*). Manajer memberikan perhatian yang tinggi pada tugas, tetapi memberikan perhatian yang rendah kepada anggota/karyawan.

Kuadra 5.5 manajemen di tengah jalan (*middle of the road management*). Manajer memberikan perhatian sedang kepada karyawan dan tugas. Sedangkan manajemen atau kuadran 9.9 manajemen tim (*the real team managemen/team leader*). Manajer memberikan perhatian kepada karyawan/anggota dan hubungan kerja/produksi. Sehingga, kepemimpinan efektif. Peningkatan kepada prestasi, dan tingkat kemangkiran anggota rendah, kepuasan anggota tinggi. (Kurniawan, 2016)

4. Tiga dimensi dari Reddin

William J. Reddin (1970) berasal dari Kanada dan seorang konsultan juga seorang profesor. Ia menambahkan tentang model tiga dimensi. Pada gaya ini, ada tiga kelompok yang berhubungan yaitu gaya tidak efektif, gaya efektif dan gaya dasar. Tiga gaya ini dijadikan dua hal yaitu pertama, orientasi kepada orang (*people oriented*), dengan menempatkan staf yang sesuai dengan keahlian dan pengalamannya. Kedua, tugas (*task oriented*) yang dilihat dari keahliannya, kemampuan dan pengalamannya dalam melakukan pekerjaan.

Reddin mengamati, bahwa dalam kepemimpinan dalam manajemen, efektivitas gaya kepemimpinan terdapat dua hal yang mendasar, yaitu hubungan antara pemimpin, hubungan kerja dan tugas. Gaya kepemimpinan yang diungkapkan oleh Reddin merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan pengaruh dari lingkungan. Gaya kepemimpinan ini menjadi efektif merupakan pengembangan gaya dasar dari empat gaya dasar itu sebagai berikut :

a. Eksekutif

Gaya eksekutif memberikan perhatiannya kepada hubungan kerja dan tugas-tugas pekerjaan. Pemimpin atau manajer dalam gaya ini sebagai motivator dengan standar kerja tinggi, mengenal satu sama lain dalam perbedaan individu dalam kelompok dan bekerjasama sebagai kerja tim. Gaya eksekutif memberikan perhatian kepada tujuan dan hubungan pekerjaan. Manajer memberikan standar kerja, memberikan motivasi, mengenal dengan baik perbedaan kelompok dan individu, dan juga pada kerja tim.

b. Pecinta pengembangan (*developer*)

Pada gaya ini, pemimpin sangat perhatian dengan hubungan kerja dan tugas-tugas pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini bisa memberikan kepercayaan anggota atau bawahannya untuk bekerja dalam organisasi dan memberikan perhatian kepada pengembangan potensi dan skill kepada anggota.

c. Otokrasi yang baik (*Benevolent autocrat*).

Gaya ini berusaha untuk memberikan perhatian secara maksimal terhadap hubungan kerja dan tugas. Seorang manajer ingin mengetahui bagaimana untuk mendapatkan apa yang diinginkan serta mengetahuinya secara tepat tanpa ada ketidaksegaran dari pihak lain.

d. Birokrat

Memberikan perhatian yang minim kepada hubungan kerja dan tugas. Manajer yang menggunakan gaya ini karena tertarik pada peraturan, agar peraturan tersebut bisa berjalan dan ada kontrol yang teliti.

Gaya kepemimpinan efektif menurut Reddin, jika pemimpin itu memberikan perhatian kepada tugas dan pekerjaan, memberikan perhatian pengembangan skil anggota, memberikan perhatian tentang apa yang diinginkan oleh karyawan, dan memberikan perhatian kepada peraturan agar bisa berjalan dengan baik dan bisa dikontrol.

Reddin juga memberikan penjelasan terkait gaya kepemimpinan yang tidak efektif. Setidaknya ada empat gaya yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Pecinta Kompromi (*Compromiser*)

Gaya ini seorang manajer memberikan perhatiannya kepada anggota yang besar terhadap tugas yang telah diberikan dan menjalin hubungan kerja di berbagai situasi dan menitikberatkan kepada kompromi. Manajer dalam mengambil keputusan juga dipengaruhi oleh pihak lain..

b. Missionari

Manajer melakukan penekanan yang besar pada hubungan kerja kepada anggota atau bawahannya. Tapi di sisi lain, ia memberikan tugas yang minim dan perilaku yang tidak sesuai.

c. Otokrat

Manajer memberikan perhatian sedikit terhadap hubungan kerja terhadap perilaku yang tidak sesuai dan memberikan perhatian yang besar terhadap tugas.

d. Lari dari tugas (*Deserter*)

Manajer tidak sama sekali memberikan sebuah perhatian bahkan lari dari tugas terhadap hubungan kerja dan tugas.

Ke-empat diatas bisa menjadi perhatian pemimpin atau manajer agar menghindari gaya kepemimpinan yang tidak efektif. Pemimpin boleh meminta saran dan pendapat, tapi ketika mengambil keputusan, tidak dipengaruhi pihak

lain dan menitikberatkan kompromi (*compromiser*). Pemimpin tidak memberikan perilaku ke bawahan yang sesuai dan memberikan tugas yang minim (*missionari*). Manajer atau pemimpin memberikan perhatian besar terhadap tugas, tetapi memberikan perhatian sedikit pada hubungan kerja dan perilaku tidak sesuai.

5. Empat Sistem Manajemen dari Likert

Rensis Likert menjelaskan serangkaian dalam penelitian terkait ide dan pendekatan dalam memahami perilaku pemimpin. Likert mampu mengembangkan empat sistem manajemen selama bertahun-tahun dalam proses penelitiannya. Ia merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen.:

- a. Pada sistem 1 ini mempunyai gaya yaitu *exploitive authoritative*. Manajer memberikan sebuah kepercayaan tapi otokrasi. Bersikap paternalistik dan mengeksploitasi anggota. Memberikan motivasi tapi dengan cara menakutkan dan hukuman, walaupun kadang memberikan penghargaan. Manajer membatasi dalam pengambilan keputusan pada level atas dan hanya melakukan komunikasi ke bawah.
- b. Sistem 2. Manajer bersikap otokrasi namun baik hati. Ia mempunyai kepercayaan terselubung, memberikan kepercayaan kepada bawahan dan memberikan hadiah agar termotivasi. Memberikan hukuman agar ada rasa takut, membuka komunikasi tidak ke bawah tapi ke atas. Mendelegasikan wewenang dalam proses pengambilan sebuah keputusan dan mendengar ide dan gagasan anggota.
- c. Sistem 3, kepemimpinan sebagai manajer konsultatif. Manajer mau melakukan komunikasi ke bawah dan ke atas. Ia mempercayai bawahannya dan memberikan motivasi dengan penghargaan dan memberikan hukuman jika salah.
- d. Sistem 4, Pemimpin sebagai kelompok partisipasi. Memberikan kepercayaan lebih kepada anggota. Anggota diberikan penghargaan jika berpartisipasi dalam kelompok dan mencapai tujuan. Anggota diberikan berekspresi dalam mengemukakan tugas dan pekerjaan kepada pimpinan. Anggota diberikan agar bertanggung jawab dalam membuat keputusan dan bagaimana melaksanakan dan menjalani keputusan tersebut.

Sistem 4 memberi peluang dan kesempatan kepada anggota untuk menjadi pemimpin yang sukses. Empat sistem kepemimpinan yang dikemukakan Rensis Likert menjadi pilihan, sistem kepemimpinan mana yang akan diambil dan dipilih. Jika bisa disimpulkan, bahwa sistem satu adalah pemimpin yang otoriter sekaligus memberikan kepercayaan kepada anggota, memotivasi tapi dengan ancaman, perasaan takut dan hukuman.

Sistem kedua, pemimpin bersikap otoriter tapi masih baik hati kepada anggota. Ia memberikan penghargaan dan apresiasi serta membuka komunikasi, tapi masih dengan ancaman, hukuman dan perasaan takut jika anggota berbuat salah.

Sistem ketiga, pemimpin dan manajer yang konsultatif. Membuka akses komunikasi baik ke bawah dan atasan. Memberikan motivasi dan penghargaan terhadap capaian anggota dan tetap memberikan hukuman jika melanggar aturan.

Sistem ke-empat yaitu kelompok partisipatif, manajer memberikan kepercayaan lebih sehingga anggota bisa berpartisipasi dan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan. Semoga sistem ini bisa menjadi acuan, gaya kepemimpinan apa yang kita gunakan.

Gibson memberikan sebuah indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut : Gibson, 2004)

a. Karisma

Karisma yang dimiliki pemimpin akan memberikan pengaruh kepada anggotanya agar bisa berperilaku dan menyesuaikan apa yang diminta oleh pemimpin.

b. *Ideal Influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin memberikan pengaruh positif dan pengaruh yang baik kepada anggota agar bisa bekerja dan mencapai tujuan.

c. *Inspiration*

Pemimpin menjadi sosok inspirasi bagi anggotanya. Membawa kesadaran anggota untuk lebih baik lagi dan mempunyai inisiatif agar terus berkembang dan menggali potensinya seperti yang diminta pemimpin.

d. Intellectual Stimulation

Pemimpin yang mempunyai intelektualitas akan memberikan pandangan kepada anggota dan membimbing agar anggotanya bisa kreatif dan inovatif sehingga bisa terus maju.

C. SOAL LATIHAN

1. Dari macam-macam gaya kepemimpinan manajemen, menurut anda, gaya kepemimpinan apa yang lebih sesuai diterapkan dalam sebuah organisasi kampus?
2. Jelaskan secara substansial gaya kepemimpinan dalam manajemen yang sudah dijelaskan diatas?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Janosik, S. M. (2017). Adaptasi Lingkungan. *NASPA Journal*, 42(4), 1. (PDF) Jurnal Manajemen Kantor 1 %7C Feira Dewi Fatmasari - Academia.edu
- James. L. Gibson. John M. Ivancevich, James H. Donnely. (2004). *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga, Jakarta.
- Kurniawan, A. (2016). Analisis Deskriptif Kepemimpinan Managerial. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 243–254.
- Miftah, Toha. (1995). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. CV. Rajawali, Jakarta
- Marlina, Leni. (2013). *Tipe-tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*. Jurnal Ta'dib, Vo. XVIII, No. 02, Edisi Nopember. Diakses dari <http://jurnal.radenfatah.ac.id>

PERTEMUAN KE 9

PENGAMBIL KEPUTUSAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada pertemuan kali ini mahasiswa diharapkan mampu memahami, tap pengertian pengambilan keputusan, dasar pengambilan keputusan, faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan dan jenis pengambilan keputusan.

B. URAIAN MATERI

Dalam berorganisasi, pemimpin akan dihadapkan dalam setiap persoalan yang pelik. Pada situasi dan kondisi seperti ini, bagaimana pemimpin bisa mengambil keputusan dengan baik. Dalam situasi demikian, keputusan yang diambil oleh pemimpin, tentu sudah melewati pertimbangan dan pemikiran yang matang.

Keputusan yang diambil menjadi konsekuensi untuk bisa dilaksanakan secara bersama-sama. Ketika keputusan itu sudah diambil, maka diharapkan bisa memberikan dampak dan pengaruh dalam berbagai aspek. Jika salah langkah dalam mengambil keputusan, maka akibatnya akan fatal dan bisa terjadi sesuatu yang tidak diinginkan, bahkan bisa mengalami kerugian dan dampak yang buruk.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati tergantung pada fungsi pemimpin dalam menentukan sebuah kebijakan dan pengambilan keputusan. Kebijakan bersifat teori, sedangkan pengambilan keputusan bersifat praktis. Pengambilan keputusan tanpa diiringi dengan teori dan pengetahuan, maka akan mengurangi keilmiahan pengambilan keputusan. Kebijakan tanpa didasari oleh pengambilan keputusan, maka akan sulit untuk merealisasikannya. (Hayati et al., 2021)

Alangkah baiknya, sebelum mengambil keputusan, pemimpin bisa mempertimbangkan dengan matang, dengan memperhatikan situasi dan kondisi, didukung oleh data yang telah dikumpulkan, diidentifikasi dan dianalisa. Setiap keputusan tentu akan mempunyai resiko yang akan dipertanggung jawabkan. Maju dan mundurnya organisasi bisa ditentukan oleh seorang pemimpin ketika mengambil

keputusan. Kemampuan mengidentifikasi, mengumpulkan data dan menganalisa, menjadi proses dan tahapan dalam mengambil sebuah keputusan.

1. Pengertian Pengambilan Keputusan (*Decision Maker*)

Dalam pengambilan keputusan, pemimpin akan melakukan proses untuk memilih beberapa alternatif pilihan dan beberapa jalan. Pengambilan keputusan merupakan upaya untuk memecahkan masalah akan ruwetnya kondisi, bahkan situasi yang dihadapi. Seorang pemimpin yang mengambil keputusan harus memahami dirinya, nilai dalam dirinya, kemampuan dalam dirinya.

Nilai-nilai yang ada dalam dirinya menjadi poin penting dalam proses pengambilan keputusan. Kejernihan hati dan pikiran akan menghasilkan keputusan yang bermanfaat dan memberi dampak yang baik untuk organisasi. Nilai-nilai dalam diri akan menuntun tentang sesuatu yang benar atau yang salah. Nilai-nilai itu menjadi cerminan apa yang dianggap penting dalam kehidupan. Nilai-nilai bisa kita dapat dari proses melalui pengalaman yang kita peroleh, baik dari keluarga, teman, ajaran agama, organisasi dan masyarakat luas.

Menurut para ahli, bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah proses pemilihan, pemikiran dan tindakan dari berbagai alternatif solusi dan pemecahan masalah yang menghasilkan sebuah tindakan dan tingkah laku. Jadi, warna keputusan yang diambil oleh pemimpin tergantung pada karakter dan gaya pemimpin yang dimilikinya, namun ada yang harus diingat, bahwa setiap keputusan yang diambil tidak selalu sama karena situasi dan kondisi yang berbeda.

Dalam menempuh pengambilan keputusan dibutuhkan sebuah proses, proses itu bisa cepat atau lama tergantung dari masalah yang dihadapinya. Berbagai alternatif keputusan pun disiapkan dan kebijakan yang ada disiapkan dengan kriteria yang ditetapkan.

Pengambilan keputusan akan menjadi keluaran dan hasil dari sebuah proses dipilih dari beberapa pilihan alternatif yang ada. Pemilihan berdasarkan kriteria atau beberapa alternatif untuk mengambil keputusan. (Ibnu, 2000). Dalam mengambil keputusan ada sumber yang dirujuk dan dipercaya, sehingga keputusan bisa dipertanggung jawabkan.

Pengambilan keputusan menjadi sebuah pendekatan sistematis ketika organisasi menghadapi masalah. Diperlukan pemecahan masalah dengan mengumpulkan fakta dan data, dan riset yang dilakukan sebagai alternatif tindakan. Pengambilan keputusan merupakan cara bagaimana seseorang berfikir dan menghasilkan sebuah tindakan dan perbuatan maka disebut keputusan. (Desmita, 2008)

Jadi, pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dari proses pemikiran, proses pemilihan dari berbagai pilihan yang ada untuk memecahkan masalah, kebuntuan dari situasi dan kondisi yang dihadapi. Sebuah keputusan yang akan memberikan dampak yang menguntungkan atau merugikan yang akan dirasakan oleh seluruh orang-orang di dalam organisasi ke depan. Keputusan yang bersifat futuristik yang diambil oleh individual atau kelompok dalam sebuah institusional maupun organisasional. (Iqbal, 2004).

Tak bisa dipungkiri, pemimpin mempunyai andil besar dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi untuk memberikan hasil dan pemecahan masalah yang dihadapinya. Jika pemimpin tidak bisa mengambil keputusan, maka belum bisa disebut menjadi pemimpin. Pengambilan keputusan juga salah satu bentuk kepemimpinan. Ia harus mempelajari berbagai teori keputusan untuk bisa menganalisis situasi dan kondisi, informasi dan data yang relevan. Seorang pemimpin juga harus mempunyai beberapa alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi permasalahan dan persoalan yang terjadi.

2. Dasar dalam Pengambilan Keputusan

Dasar-dasar pengambilan keputusan perlu dipelajari oleh seorang pemimpin. Dasar-sadar ini menjadi pijakan, patokan dan sandaran, agar pengambilan keputusan tepat dan membawa dampak kepada tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai dasar-dasar ketika ia hendak mengambil keputusan. Dasar-dasar ini bisa menjadi acuan, ketika pemimpin dihadapkan oleh suatu persoalan dan harus mengambil keputusan secara tiba-tiba.

Dasar-dasar pengambilan keputusan tentu akan bermanfaat, ketika anda kelak menjadi pemimpin dalam organisasi. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan prosedur yang dilalui serta hal teknis yang harus dilengkapi dengan data yang tepat dan informasi, data yang valid dan benar, juga waktu

yang tepat. Ada beberapa dasar pengambilan keputusan diantaranya :
(Syamsi,2000)

a. Berdasarkan Intuisi

Pengambilan keputusan ini bersifat subyektif dan sugestif. Pengaruh juga datang dari luar ataupun kejiwaan lain. Waktu juga sangat singkat dan hanya pada masalah-masalah yang terbatas. Keuntungan pengambilan keputusan melalui intuisi adalah waktu yang pendek tapi bisa memberikan kepuasan. Sedangkan kelemahannya yaitu, keputusan yang diambil dihasilkan relatif masih kurang baik, agak sulit jika diukur sebuah kebenaran dan kevalidannya, dasar-dasar dari pengambilan keputusan kerap kali akan diabaikan.

b. Berdasarkan pengalaman

Pengalaman adalah guru terbaik dan bisa menjadi pedoman untuk menyelesaikan segala permasalahan. Pengambilan keputusan atas dasar pengalaman sangat bermanfaat dalam setiap keputusan yang kita ambil. Pengalaman menjadi memberikan perkiraan apa penyebab dari masalah dan bagaimana menyelesaikan masalah tersebut.

c. Berdasarkan fakta

Fakta, data dan sejumlah informasi yang ada menjadi pedoman dan gambaran untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Jika ada fakta dalam pengambilan keputusan, maka itu adalah keputusan dinilai baik, solid dan sehat. Pengambilan keputusan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, sehingga dapat diterima dengan legowo.

d. Berdasarkan wewenang

Pengambilan keputusan bersifat rutin dan praktik diktorial. Kadangkala pengambilan keputusan akan sulit mencari masalah yang akan dipecahkan dan jadi kurang jelas dan kabur. Ada kelebihan dan kekurangannya pengambilan keputusan berdasarkan wewenang seperti keputusan yang bisa bertahan agak lama dan mempunyai daya autentisitas tinggi. Sedangkan kelemahannya seperti, sifatnya rutinitas, kerap kali melewati permasalahan yang harusnya dipecahkan sehingga masalah itu menjadi tidak jelas.

e. Rasional

Pengambilan keputusan secara rasional dibutuhkan pemecahan rasional. Keputusan diambil berdasarkan pertimbangan rasional, objektif. Keputusan ini masih dapat diukur, sejauh mana kepuasan yang dapat dirasakan dalam batas nilai yang ada dimasyarakat.

Dasar-dasar pengambilan keputusan menjadi pegangan untuk pemimpin agar ada dasar pijakan dalam mengambil keputusan. Sehingga, pemimpin tidak salah dalam mengambil keputusan dan merugikan serta merusak nama baik perusahaan. Seorang pemimpin harus tahu betul dasar-dasar pengambilan keputusan agar memperoleh alternatif-alternatif pilihan dan apa yang diambil keputusannya dapat memecahkan masalah dan tepat.

Kapasitas pemimpin dalam mengambil keputusan juga perlu diperhatikan. Tidak hanya cukup berani dalam pengambilan keputusan, tapi ada beberapa yang perlu diketahui. 1). Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam membaca situasi dan kondisi, serta analisis yang tajam. 2) Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas tentang organisasinya. 3). Pemimpin harus mengetahui dan memahami tujuan organisasi yang dipimpinnya.

4). Pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang dirinya dan juga organisasinya. Kekuatan dan kelemahan diri. Kekuatan dan kelemahan organisasi. 5). Pemimpin memiliki pengetahuan tingkah laku anggota dan bawahannya, agar ia bisa mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan. (Muhyadi, 2003)

3. Faktor dalam pengambilan keputusan

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor ini bisa memberikan pengaruh terhadap apa yang akan diambil oleh pemimpin. Berikut faktor-faktor pengambilan keputusan adalah :

- a. Faktor budaya. Faktor ini meliputi kelas sosial, peran budaya, sub budaya dan budaya-budaya yang ada diorganisasi atau perusahaan. Faktor budaya menjadi hal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan
- b. Faktor sosial. Faktor ini meliputi keluarga, kelompok acuan, pesan dan status. Faktor ini juga menjadi hal yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan.

- c. Faktor Pribadi. Faktor ini meliputi keadaan ekonomi seseorang, pekerjaan, gaya hidup, usia, tahap siklus hidup, kepribadian dan konsep diri.
- d. Faktor Psikologis. Diantaranya yaitu pendirian, keyakinan, motivasi diri, dan pengetahuan.

Faktor-faktor diatas bisa mempengaruhi pemimpin dalam pengambilan keputusan. Faktor budaya organisasi dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan nilai-nilai, norma dan etika serta filosofi organisasi tersebut. Sedangkan faktor sosial dalam pengambilan sosial dengan memperhatikan rasa kemanusiaan, keadilan, dan keseimbangan.

Faktor pribadi dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan latar belakang karyawan dengan melihat aspek ekonomi, pendidikan, sosial, agama, suku, budaya dan hal-hal yang terkait dengan konsep dirinya.

Faktor psikologi dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan mental, keyakinan, motivasi, semangat, pengetahuan, dan daya juang anggota dalam kehidupannya.

Selain faktor diatas, ada 5 faktor yang bisa mempengaruhi bagaimana pengambil keputusan yaitu: (Arroba, 1998)

- a. Informasi terkait dengan masalah yang terjadi
- b. Kepribadian atau Personality
- c. Tingkat pendidikan seseorang
- d. Coping atau proses adaptasi. Proses ini berdasarkan pengalaman hidup.
- e. Budaya, terkait dengan nilai-nilai budaya yang menjadi nilai-nilai di organisasi.

Seorang pemimpin ketika ingin mengambil keputusan, maka perlu diperhatikan dalam pengumpulan semua informasi dan data terkait masalah yang terjadi. Melihat lebih jauh lagi kepribadian anggota. Mengetahui tingkat pendidikan anggota. Kemampuan dalam menyesuaikan diri dan supel dengan orang-orang yang ada disekitarnya.

Nilai-nilai budaya juga menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam pengambilan keputusan. Disiplin, kerja keras, bersih, etos kerja yang tinggi, moral dan etika terangkum dalam nilai-nilai agama.

4. Proses Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan melalui beberapa tahap. Hal ini dilakukan agar agar sang pemangku kebijakan atau pemimpin bisa mengambil keputusan yang matang dan baik. Proses-proses pengambilan keputusan merupakan langkah agar keputusan yang diambil bisa bisa berdampak menguntungkan antar kedua belah pihak. Jika proses pengambilan keputusan hanya berdasarkan nafsu semata, tanpa mempertimbangkan hal-hal lain, maka akan merugikan antar kedua belah pihak.

Pengambilan keputusan ada beberapa proses pemilihan alternatif agar keberlangsungan organisasi bisa berjalan. Ada beberapa pertimbangan misalnya, faktor internal dan eksternal. Faktor internal memperhatikan sumber daya organisasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan faktor eksternal, misalnya mempertimbangkan situasi dan kondisi lingkungan luar organisasi. Kedua pertimbangan tersebut bisa berdampak dari pengambilan keputusan yang akan dan sudah diambil.

Proses dalam pengambilan keputusan adalah sebuah usaha agar apa yang diambil keputusan itu rasional dari awal, mulai dari perencanaan untuk menggapai tujuan yang sudah ditentukan. Proses kreativitas harus dilalui dalam pengambilan keputusan, keterampilan kuantitatif dan pengalaman. Urutan langkah yaitu penentuan masalah, analisa situasi. Pengembangan dari beberapa alternatif, menanalisa alternatif tersebut, dan memilih mana alternatif yang baik. (Oteng, 1993)

Proses langkah-langkah dalam pengambilan keputusan harus bisa dilalui dengan baik, agar pemecahan masalah bisa tepat sasaran dan memberikan dampak yang baik pula. Proses ini yang harus dilalui oleh pemangku pengambilan keputusan. Memang agar banyak memakan waktu, dan agak panjang, tapi kesalahan dapat diperkecil dan pertimbangan bisa lebih matang.

Keputusan yang akan diambil sudah dipertimbangkan, bahwa keputusan tersebut sudah ada ketentuannya yaitu sebagai berikut: a. Keputusan yang sudah diambil adalah sebuah pemecahan dan solusi dari persoalan yang saat itu dihadapinya. b. Keputusan yang diambil tepat dan cepat c. Keputusan bisa diterima akal sehat dan bersifat rasional serta dapat dipertanggungjawabkan. d. Keputusan bersifat praktis serta pragmatis dan bisa dilakukan dengan kemampuan yang ada. d. dampak negatifnya minim. e. Ketika apa yang diambil

keputusannya bisa menguntungkan dari berbagai pihak, pelaksanaan kerja lancar dan tujuan tercapai. (Anoraga, 2001)

Pengambilan keputusan tidak ada yang kebetulan, tetapi semua harus direncanakan dan memperhatikan langkah-langkahnya serta proses yang dilalui. Keputusan harus dilakukan melalui tahapan dan proses yang sistemik, dengan memperhatikan kualitas dari tenaga kerja dan filosofi organisasi, situasi dan kondisi lingkungan secara eksternal dan internal yang berpengaruh kepada manajemen dan administrasi organisasi. Data-data yang dikumpulkan secara sistematis agar pengambilan keputusan dilakukan dengan tepat. Pemimpin sudah menganalisa dengan matang dari berbagai alternatif pilihan. (Nurs, 2003)

Oleh sebab itu, pengambilan keputusan harus realistis, terukur, bisa dilaksanakan sesuai kemampuan organisasi dan bisa dijalankan dengan baik, sesuai waktu yang ditetapkan. Pengumpulan berbagai macam informasi jika perlu dilakukan oleh seorang pemimpin. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan, misalnya mengamati secara langsung atau tidak langsung, melakukan wawancara, menyebarkan kuesioner, dan data-data pendukung lainnya yang bisa mendukung dalam pengambilan keputusan. Informasi atau data-data tersebut setelah dikumpulkan, kemudian dianalisa.

Setelah dianalisa, akan ada pertimbangan-pertimbangan lain. Misalnya pemilihan keputusan ketika diambil memperhitungkan untung dan ruginya, positif dan negatifnya. Dampak yang terjadi dari faktor internal ataupun eksternal. Perhitungan biaya pun perlu dipertimbangkan dan manfaatnya yang bisa diambil ketika pengambil keputusan sudah dilakukan.

Pengumpulan fakta dan data yang lengkap akan sangat membantu dalam pengambilan keputusan. Akan ada perhitungan yang lebih mendalam agar pemecahan masalah bisa teratasi. Buatlah beberapa alternatif pemilihan keputusan, dari yang baik hingga yang terbaik. Perhitungkan dampaknya, jika keputusan itu akan diambil oleh organisasi. Jika hal itu sudah dilakukan, maka putuskan dengan hati dan pikiran yang jernih. Hasil dari keputusan juga perlu dipantau dan dimonitor, sudah sejauh mana efektivitas keputusan yang diambil. Bagaimana implementasinya di lingkungan internal ataupun eksternal. Apakah ada reaksi, kendala, dan lain sebagainya. Jika keputusan itu sudah berjalan, maka perlu dievaluasi. Ada tindakan korektif dan perbaikan jika keputusan

tersebut keliru dan kurang menguntungkan, bahkan malah tidak memecahkan masalah.

Jika evaluasi sudah dilakukan, maka bisa dinilai dan diperbaiki, apakah keputusan itu sudah tepat atau memilih keputusan alternatif pemecahan lain. Dari hasil monitor akan dapat disimpulkan dan dievaluasi. Keputusan yang diambil bisa bermanfaat untuk masa mendatang.

Menurut ahli, ada tujuh tahap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu menetapkan tujuan dari keputusan tersebut, dan jelas sasarannya serta dapat diukur hasilnya. Kedua, bisa diidentifikasi masalah-masalah apa yang menjadi persoalan. Ketiga, mengembangkan alternatif-alternatif keputusan yang akan diambil. Ke-empat, menentukan alternatif keputusan. Kelima, memilih alternatif dari yang ada dan terbaik. Ke-enam, menerapkan keputusan dan bagaimana implementasinya dilingkungan internal dan eksternal. Ketujuh, mengendalikan dan mengevaluasi keputusan. Dampak yang terjadi dan kendalanya.

Sedangkan menurut Kotler, ada beberapa proses dalam pengambilan keputusan antara lain: (Kotler, 2000)

a. Identifikasi Masalah

Proses mengidentifikasi masalah dari dalam organisasi dan bagaimana menyusunnya. Semua masalah yang ada diidentifikasi, dari masalah kecil hingga terbesar.

b. Pengumpulan data dan menganalisisnya

Data yang ada dikumpulkan kemudian dianalisa agar pengambilan keputusan tepat dalam memecahkan masalah. Proses pengumpulan dan analisa merupakan proses agar pengambilan keputusan bisa tepat dan bagaimana proses menyelesaikannya.

c. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan

Proses merinci dan menyusun masalah, kemudian dipikirkan cara dan solusi pemecahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai beberapa cara dan solusi agar ketika memilih bisa tepat dan sesuai.

d. Pemilihan salah satu cara alternatif terbaik

Dari beberapa pemilihan alternatif cara, proses untuk memilih satu alternatif yang cocok dan sesuai serta tepat dalam menyelesaikan masalah

dengan pertimbangan yang baik, rekomendasi dan rasional. Waktu yang dibutuhkan yang cukup lama dalam memilih alternatif yang dianggap bisa berhasil atau mungkin sebaliknya.

e. Proses pelaksanaan keputusan

Ketika sudah diputuskan, maka akan memberikan dampak, baik positif atau negatif. Jika memang berdampak negatif, maka harus ada alternatif beberapa pilihan lain juga. Dalam kurun jangka waktu tertentu, dampaknya akan dirasakan oleh pemimpin dari apa yang sudah diambil keputusannya.

f. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan.

Pengambilan keputusan bisa diukur sejauh mana dampak dan efektif dalam prosesnya. Pemantauan dan melakukan evaluasi perlu dilakukan oleh seorang pemimpin.

Sedangkan menurut Aidar, bahwa ada lima langkah dalam pengambilan keputusan yaitu definisikan tujuan dahulu, kemudian pengambilan data-data yang relevan, mengambil pilihan putusan diantara pilihan-pilihan yang ada dan layak, membuat keputusan, mengimplementasikan dan mengevaluasi. (John, 2007).

Sedangkan menurut Thohiron, bahwa proses pengambilan keputusan itu meliputi beberapa aspek diantaranya adalah, pertama, perumusan masalah. rumusan masalah harus mengidentifikasikan semua elemen-elemen yang relevan. Mengkaji fakta-fakta yang ada, kemudian ditafsirkan fakta tersebut. Kedua, pengumpulan dan analisis data. Proses pengumpulan dan analisa untu dapat memecahkan masalah yang ada. Proses pemecahan masalah dengan fase pengumpulan data, penemuan ide dan solusi. Proses pengumpulan data adalah mendefinisikan masalah dan menganalisa data-data apa saja yang penting.

Ketiga, Pembuat alternatif-alternati kebijakan. Alternatif yang ada harus mempertimbangkan konsekuensi positif dan negatifnya. Seorang pemimpin harus dapat memperkirakan dampak baik dan buruknya. Ke-empat, alternatif pemilihan yang terbaik. Alternatif itu adalah pilihan agar ditemukan solusi atau pemecahan yang tepat. Ke-lima, pelaksanaan keputusan. Seorang pemimpin harus menerima dampak positif dan negatif yang diambil. Ke-enam, pemantauan dan pengevaluasi hasil pelaksanaan. Dampak dan keputusan yang sudah

diambil harus diukur sudah sejauh mana dirasakan. Jika perlu, ada penilaian ulang terhadap pengambilan keputusan.

5. Jenis pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus bisa mengetahui jenis-jenis dalam pengambilan keputusan. Keputusan itu apakah bisa diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam organisasi. Ada pengambilan keputusan yang setiap tahunnya bisa diputuskan. Ada juga pengambilan keputusan yang datang tiba-tiba, diluar keputusan yang tidak rutin dan muncul. Ada beberapa jenis dalam pengambilan keputusan, yaitu:

a. Pengambilan Keputusan terprogram

Jenis keputusan ini adalah keputusan yang diambil secara ulang, rutin dalam suatu organisasi. Keputusan bersifat rutin yang setiap tahun bisa dilakukan dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Misalnya, keputusan penagihan hurang, pemesanan barang, dan sebagainya.

b. Pengambilan keputusan tidak terprogram

Pengambilan keputusan jenis ini untuk menjawab jika ada ada persoalan yang tiba-tiba muncul. Masalah yang agak kompleks dan pengukurannya serba kemungkinan. Misalnya, pengembangan produk baru, manajemen kepegawaian, perluasan fasilitas pabrik dan hal lainnya, Dalam pengambilan jenis ini dibutuhkan pengalaman dari seorang pemimpin.

C. SOAL LATIHAN

1. Ketika anda harus mengambil sebuah keputusan, adakah dasar-dasar dalam pengambilan keputusan yang bisa anda terapkan setelah membaca pertemuan ini?
2. Dalam mengambil keputusan akan dipengaruhi beberapa faktor. Bisakah anda jelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan?
3. Dalam mengambil keputusan tidak boleh asal, harus ada prosesnya. Bagaiman proses pengambilan keputusan yang harus dilalui?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Arroba, T. (1998). Decision making by chinese-US. *Journal of Social Psychology*.
- Desmita. (2008). *Psikologi Perkembangan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hasan, M. Iqbal. (2004). *Pokok-pokok materi pengambila keputusan*. Bogot: Halia
Indonesia 3796-9816-1-PB muhyadi.pdf. (n.d.).
- Hayati, F., Zulvira, R., & Gistituati, N. (2021). *Lembaga pendidikan : kebijakan dan pengambilan keputusan*. 6(1), 100–104.
- Kotler P, dkk. (2000). *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Muhyadi.(2003)/ Teknik Pengambilan Keputusan. Vol. III. No. 2 Agustus.
- Nurs. (2003). *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nadwa. 2014. *Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah*. Jurnal Pendidikan Islam. Vol. 8, Nonor 1, April 2014.
- Oteng, Sutisna. 1993. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- Syamsi, Ibnu. (2000). *Pengambilan Keputusan dan Sistem informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- P. Anoraga. (2001). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

PERTEMUAN KE 10

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Mahasiswa diharapkan bisa memahami dan menjelaskan tentang persepsi dan komunikasi dalam organisasi.

B. URAIAN MATERI

Pentingnya seorang pemimpin mempelajari sebuah persepsi agar mempunyai kemampuan untuk mengenal dan memahami lingkungannya. Manusia diberikan indera agar bisa merasakan, mengetahui dan memahami sesuatu hal yang ada disekitarnya. Ia diberikan itu semua agar proses kognitif individu dalam dirinya agar bisa memahami semua informasi terhadap apa yang dilihat, dirasa, dan dialaminya.

Menimbulkan sebuah persepsi itu ada dua faktor. Yaitu, faktor internal dan juga eksternal. Faktor internal menjadi faktor untuk memahami setiap sistem nilai tujuan, tanggapan dan kepercayaan atas segala sesuatu yang dicapai. Faktor eksternal yaitu melakukan komunikasi dari pikiran atau perasaan, menyampaikan pesan dan diterima oleh komunikan. Pikiran itu bisa berupa informasi, ide, opini dan sejenisnya.

1. Pengertian persepsi

Persepsi adalah sebuah proses, bagaimana seseorang bisa mengetahui dan memahami dunia dan apa yang terjadi di dalamnya. Persepsi itu menjadi proses tatkala seseorang melakukan proses aktif untuk memilih dan menafsirkan sebuah obyek, manusia, peristiwa, aktivitas, situasi dan kondisi. Persepsi menjadi proses untuk mengenal diri, lingkungan dan dunianya.

Persepsi merupakan kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *perception*. Persepsi dalam bahasa latin adalah *percepto* atau *percipio*, artinya pengaturan identifikasi yang diterima dari panca indera manusia agar mendapatkan pengertian dan sebuah pemahaman terhadap lingkungan yang ada di sekitarnya.

Persepsi juga merupakan proses pengorganisasian, penafsiran terhadap pola stimulus dalam lingkungannya. Setiap individu mempunyai stimulus dalam

mengorganisasikan dan interpretasi, penafsiran dengan menggunakan inderanya. (Atkinson, 1997)

Persepsi juga diartikan sebagai stimulus yang bisa memberikan makna kepada lingkungan. Persepsi mempengaruhi stimulus tentang sebuah pesan yang ditangkap, mempengaruhi makna kepada stimulus agar tercapai kesadaran. (Robbins, 2001)

Persepsi juga bisa sebagai pengalaman seseorang melalui inderanya berupa data-data yang merupakan hasil pengolahan dari ingatan dan otaknya. (Widyatun, 2002). Persepsi itu adalah kemampuan berfikir dan mengungkapkan perasaan dan pengalaman-pengalaman yang dialami dalam setiap individu yang berbeda-beda satu dan lainnya. Persepsi bersifat individual (Walgito, 2002).

Jadi, persepsi adalah proses dari penafsiran, penginterpretasian, terhadap stimulus yang diterima individu dengan inderanya. Persepsi melibatkan perilaku dan emosi individu sehingga bermakna serta menimbulkan suatu respon dari setiap anggota.

Ada beberapa aspek persepsi menurut Walgito yaitu: (Walgito, 1991)

- a. Aspek kognisi. Aspek ini menyangkut tentang pengetahuan, pengharapan, pandangan, cara mendapatkan pengetahuan dan cara berpikir dan pengalaman pada masa lalu, dan semua yang diperoleh dari pemikirannya sebagai individu hingga membentuk persepsi
- b. Aspek afeksi. Aspek ini meliputi perasaan, keadaan dan emosi individu terhadap suatu objek tertentu yang dinilai baik atau buruk yang dievaluasi berdasarkan faktor emosional anggotanya.
- c. Aspek psikomotor. Aspek ini menyangkut sikap, motivasi, perilaku dan tindakan individu terhadap suatu objek dan pada keadaan tertentu.

2. Proses terjadinya persepsi

Setiap individu mempunyai stimulus untuk bisa mempersepsikan apa-apa yang dilihat, dirasa dan dialaminya. Proses fisiologi adalah indera akan menerima stimulus, kemudian diteruskan ke syarat sensoris dan ke otak. (Walgito, 2010)

Pusat kesadaran akan diterima di otak, sehingga setiap individu mampu menyadari apa yang mereka lihat, dengar, rasakan dan apa yang diraba. Proses

ini sebagai proses psikologis. Ini sebagai proses terakhir dari sebuah persepsi yang sebenarnya. Persepsi menjadi akibat dari persepsi yang lihat, dirasa dan diambil dari individu dalam berbagai macam-macam bentuk apa yang dirasa, dilihat dan dialaminya.

Dalam proses persepsi ada tiga komponen utama yang harus diperhatikan (Sobur, 2003):

- a. Seleksi. Proses memfilter dan penyaringan dari indera yang berasal dari rangsangan dari luar, kemudian ditangkap dengan jumlah jenis dan intensitasnya, sedikit atau banyak.
- b. Interpretasi. Ini adalah sebuah proses dalam mengorganisasikan terhadap informasi dan menginterpretasinya. Dalam proses ini, ada pengaruh dari faktor pengalaman dari masa lalu, dari sistem nilai dianut, kecerdasan, motivasi, dan kepribadian. Dalam melakukan interpretasi tergantung dari kemampuan individu dalam mengkategorikan informasi dan mereduksi informasi dari yang rumit menjadi lebih sederhana.
- c. Reaksi. Ini merupakan proses dari menterjemah dari persepsi dan interpretasi. Proses persepsi merupakan interpretasi, seleksi dan pembulatan dari sebuah informasi yang ia tangkap.

3. Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi yaitu: (Toha, (2003) :

- a. Faktor internal; meliputi kepribadian individu, sikap, prasangka, perasaan, perhatian, keinginan atau harapan, keadaan fisik, proses belajar, gangguan kejiwaan, minat, motivasi, dan nilai.
- b. Faktor eksternal: Meliputi informasi yang diperoleh, intensitas, latar belakang keluarga, kebutuhan sekitar, pengulangan gerak, keberlawanan, dan hal-hal baru yang familiar.

Adapun faktor-faktor yang berperan dalam persepsi yang dikemukakan oleh Bimo Walgito ada beberapa faktor yaitu; (Walgito, 2004)

- a. Reseptor atau alat indera memberikan persepsi objek akibat stimulus. Proses stimulus yang datang dari luar individu kemudian dipersepsikan. Tidak hanya diluar, tapi juga dari dalam diri seseorang yang diterima langsung dengan syarat penerima yang disebut sebagai reseptor.

- b. Dalam proses stimulus dari alat reseptor atau indra, susunan syaraf itu sebagai alat dalam menerima stimulus. Stimulus diteruskan oleh syaraf sensoris yang diterima reseptor dan diterima ke pusat susunan syaraf, yaitu otak yang disebut sebagai pusat kesadaran.
- c. Perhatian merupakan langkah utama dari persiapan untuk menangkap persepsi. Perhatian dibutuhkan pemusatan dan konsentrasi dari semua aktivitas dari sekumpulan objek.

Hal inilah yang menyebabkan setiap persepsi individu berbeda-beda satu dan lainnya, dan memberikan pengaruh kepada individu dalam mempersepsikan objek, stimulus, meskipun objek itu sama. Persepsi juga akan berbeda ketika seseorang atau kelompok berada dalam situasi yang sama. Persepsi yang berbeda-beda itu juga karena adanya perbedaan dalam motivasi sikap, perbedaan kepribadian. Persepsi juga dipengaruhi oleh proses belajar, pengalaman, dan pengetahuan. Hal itulah yang membentuk persepsi.

4. Pengertian komunikasi

Komunikasi merupakan bagian dari kehidupan dan menunjang aktivitas dasar kegiatan manusia. Komunikasi menjadi hal penting karena manusia dapat saling berinteraksi, berhubungan sehari-hari antar individu lainnya dan kelompoknya. Terjadi komunikasi yang baik, ketika pesan itu bisa dipahami dan menimbulkan dampak bagi orang yang menerimanya. Orang yang tidak mau belajar berkomunikasi, dia akan mengalami banyak kegagalan. Sebab, komunikasi merupakan cara dalam melibatkan diri dan inti pembelajaran dalam berinteraksi dengan orang lain.

Komunikasi dari bahasa latin yakni *communicatio*, artinya pertukaran pembicaraan, pemberian bagian, pemberitahuan, jawaban dari pendengaran. Kata sifatnya yaitu *communis*, artinya umum atau bersama-sama. *Communicare* dalam kata kerja artinya berunding, berdialog dan bermusyawarah.

Komunikasi juga diartikan sebagai pengiriman (transmisi) dengan menggunakan isyarat (simbol). (Gibson, 1997) Begitu juga definisi yang disampaikan oleh Freeman dan Stoner bahwa komunikasi sebuah proses antara individu agar memperoleh pengertian dan pemahaman yang sama melalui pesan berbentuk simbolik. (Stoner dan Freeman, 1994). Ada tiga penekanan dalam komunikasi yaitu, individu yang saling berhubungan agar memperoleh

pemahaman. Kedua, melibatkan pengertian yang sama ketika melakukan komunikasi. Ketiga, komunikasi itu berdifat simbolik seperti berbentuk bunyi, kata-kata, gerak isyarat, angka dengan gagasan yang akan dikomunikasikan.

Dalam pengertian yang lain, komunikasi adalah sebuah proses menyampaikan pesan dari pemberi pesan (communicator) berupa kata, lambang yang diterima oleh orang lain (communican) agar merubah tingkah lakunya. (Citraningrum 2016). Komunikasi juga tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga bagaimana bisa merubah tingkah laku seseorang (Effendy, 2005).

Komunikasi juga sebuah proses dalam menyampaikan informasi, ide, gagasan, dan sebagainya dengan menggunakan kata-kata, simbol, gambar, angka dan lainnya. Komunikasi menekankan pada proses, tujuannya untuk merubah dan mempengaruhi tingkah laku seseorang. Komunikasi juga sebagai proses untuk mengirim stimulus berupa kata, tulisan, untuk mengubah perilaku seseorang.

Begitu banyak pengertian komunikasi, yang intinya adalah menyampaikan pesan baik berupa kata, tulisan, simbol lainnya, untuk mengubah perilaku orang lain.

Dalam organisasi, komunikasi mempunyai peran penting dan salah satu elemen dari manajemen organisasi. Komunikasi memainkan perannya ketika dalam salah satu fungsi manajemen yaitu penggerakkan. Walaupun komunikasi juga mempunyai peran penting dalam fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian.

Dengan adanya komunikasi, interaksi antar individu, kelompok dalam sebuah organisasi akan berhasil dan memperoleh saling pengertian. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, tidak lancar, maka akan timbul masalah, kesalahpahaman, berantakan, gaduh, kebingungan, dan ketidakteraturan.

Jenis-jenis komunikasi formal dalam sebuah organisasi, yaitu: (Gibson, 1997)

a. Komunikasi horizontal (literal/menyamping). Penyampaian dan pertukaran pesan secara mendatar dan menyamping oleh dua individu yang mempunyai level, posisi atau jabatan yang sama.

Komunikasi horizontal berguna untuk memberikan support, dukungan, dan mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi. Menghemat waktu serta

memudahkan dalam koordinasi aktivitas agar mempercepat pergerakan dan tindakan.(Robbins, 1996). Hal ini dikarenakan, adanya tingkat atau level yang sama, pengalaman, pengetahuan dan latar belakang yang sama dengan posisi, pihak, jabatan, yang berkomunikasi dan adanya struktur organisasi yang formal juga ketat. (Liaw, 2006).

- b. Komunikasi diagonal (silang). Komunikasi antar individu tapi dengan level atau posisi yang berbeda, keduanya tidak dalam struktur atau posisi yang sama. Komunikasi dilakukan dengan karyawan atau pimpinan dengan posisi atau level berbeda, tetapi tidak mempunyai sebuah wewenang langsung kepada anggota lain.
- c. Komunikasi ini juga tidak mengikuti hirarki struktur organisasi, namun memotong garis komando yang ada dalam struktur organisasi. Jenis komunikasi ini juga jarang digunakan di organisasi. Namun, anggota bisa menggunakan saluran lain agar dapat berkomunikasi secara efektif. (Gibson, 1997)
- d. Komunikasi vertikal. Jenis komunikasi ini antara pimpinan kepada bawahan dalam sebuah organisasi (Robbins, 1996). Komunikasi yang dilakukan dari level yang tinggi ke level rendah. Jika komunikasi yang dilakukan dari atas ke bawah berupa perintah, instruksi. Jika dari bawah ke atas berupa keluhan, kritik, saran, dan sebagainya. Komunikasi yang dilakukan antara atasan/pimpinan dan karyawan/bawahan menjadi sebuah kunci penting agar kelangsungan hidup suatu lingkungan suatu organisasi. Dua pertiga dari komunikasi yang ada diorganisasi secara vertikal antara atasan kepada bawahan/karyawan, atau sebaliknya menjadi hal penting dalam sebuah organisasi. (Stoner dan Freeman, 1994).

5. Komunikasi dalam organisasi

Komunikasi mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi. Keteraturan, kerapian, ketertiban akan terwujud jika komunikasi yang dilakukan sangat baik dan membuka saluran komunikasi yang seluas-luasnya. Perilaku dalam organisasi yang saling berhubungan orang-orang yang didalamnya, bertindak, berpikir dan merasa dalam suatu organisasi. (McFarlin, 2002).

Komunikasi efektif akan terjadi dalam suatu organisasi, jika para pimpinan, anggota, dan seluruh orang-orang yang didalamnya saling memahami dan saling pengertian. Oleh sebab itu, seorang pemimpin, anggota harus memainkan

perannya sebagai komunikator agar meningkatkan kemampuan komunikasinya sehingga piawai, lihai dalam menyampaikan sebuah informasi, ide, gagasan, pesan dan pemaparan.

Perilaku-perilaku dalam organisasi merupakan studi yang menyangkut aspek tindak tanduk manusia, bagaimana mereka berhubungan satu dengan lainnya dalam suatu organisasi dan kelompok. (Tahir, 2014). Perilaku organisasi tidak terlepas, bagaimana mereka berkomunikasi untuk memahami pesan dan mengubah tingkah laku mereka. Perbedaan antara perilaku organisasi dan sumber daya manusia adalah, perilaku menekankan orientasi pada konsep, sedang SDM menekankan pada tataran teknik dan teknologi.

Arus komunikasi dalam suatu organisasi merupakan pertukaran informasi, pengetahuan, ide, gagasan dalam sebuah organisasi. (Prabawa, 2013). Pertukaran ini akan berhasil, jika orang-orang dalam organisasi mampu melakukan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang bisa dipahami, dimengerti dan dilaksanakan dengan baik. Komunikasi yang efektif juga bisa mengubah tingkah laku manusia.

Komunikasi efektif sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi. Jika atasan dan bawahan mampu melatih dan menyempurnakan kemampuan komunikasi maka komunikasi efektif akan terwujud dalam suatu organisasi. Salah satu komponen dalam organisasi adalah adanya orang-orang yang lebih dari satu, yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Mereka saling berinteraksi, berhubungan antara orang-orang yang menempati pada posisi-posisi tertentu. Mereka yang saling berinteraksi dengan melakukan komunikasi dengan menciptakan pesan, dan yang lain berusaha memahami dan menafsirkan agar bisa dipahami dan adanya perubahan tingkah laku.

Terlebih jika ia seorang pemimpin, maka kemampuan komunikasinya harus lebih baik dari bawahannya. Seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, maka akan mudah untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengubah tingkah laku bawahannya. Arus informasi dalam suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apabila seorang pemimpin menjadi komunikator yang baik. Pesan mudah dipahami, jelas dan para karyawan akan mengerjakan tugasnya dengan baik, jika informasi yang disampaikan oleh pimpinan mudah dipahami, jelas dan dimengerti.

C. SOAL LATIHAN

1. Menurut anda, kenapa persepsi dan komunikasi itu sangat penting dalam sebuah organisasi?
2. Bagaimana anda bisa mempersepsikan seseorang jika pimpinan anda baik atau tidak?
3. Kemampuan komunikasi menjadi hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, terlebih seorang pemimpin. Hal apa saja yang anda lakukan, agar kemampuan komunikasi semakin baik?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Walgito, B. 2002. Pengantar psikologi umum. Yogyakarta : Andi Offset Widayatun, T. R. 1999. Ilmu perilaku. Jakarta : CV. Sagung Seto
- Gibson, J. L., Donnely, Jr, J. H., & Ivancevich, J. M. 1997. Manajemen. Jilid 2. Edisi Ke-9. Alih bahasa : Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan. Jakarta : Erlangga
- Werbel, J. D., & Gould, S. 1984. A Comparison of The Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees. *Journal of Applied Psychology*, 69, 687-690.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., & Hilgard, E. H. 1997. Pengantar Psikologi. Jilid 1. Edisi Ke-8. Cetakan Ke-5. Alih Bahasa : Nurdjannah Taufiq & Rukmini Barhana. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Prabawa. 2013. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT.TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko). Skripsi. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/23854/1/skripsi.pdf>, diakses tanggal 21 Januari 2016. Hal.19-43.

PERTEMUAN KE 11

MOTIVASI DALAM ORGANISASI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Tujuan dan capaian pada pertemuan kali ini yaitu mahasiswa mampu mengetahui dan memahami motivasi dalam organisasi

B. URAIAN MATERI

Dalam kehidupan berorganisasi, seorang pemimpin harus bisa mendorong anggota sebagai bentuk motivasi untuk bekerja dan menyelesaikan tugasnya kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan memotivasi anggotanya agar tetap semangat dan bergerak dalam menjalankan tugasnya. Motivasi sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai pendorong, penggerak usaha dalam mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang bekerja dengan motivasi yang kuat akan memberikan keuntungan bagi organisasi tersebut. Motivasi bisa timbul dari seorang pemimpin, sebab ia mempunyai kekuasaan dan kemampuan untuk menggerakkan anggotanya dan memberikan prestasi bagi anggotanya yang mampu bekerja dan menjalankan tugas dengan baik. Motivasi akan memberikan semacam kekuatan dan dorongan dalam menjalankan sebuah pekerjaan dan tugas untuk mencapai tujuan.

Motivasi menjadi semacam kekuatan dan dorongan dalam menggapai sesuatu yang diinginkan dan tujuan seseorang. Motivasi bisa timbul dengan berbagai motif dan kebutuhan. Motif dan kebutuhan inilah yang menjadi sumber motivasi agar keinginannya tercapai dan terpenuhi.

Manfaat motivasi memungkinkan karyawan untuk mendapatkan kepuasan kerja dan terpenuhi kebutuhannya. Bagi karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan menjadi keuntungan untuk organisasi dan menghasilkan kinerja yang berkualitas yang menunjang kemajuan dan pencapaian tujuan dari sebuah organisasi. Berikut akan dijelaskan mengenai pengertian motivasi, jenis motivasi, teori-teori motivasi dan motivasi dalam kepemimpinan.

1. Pengertian motivasi

Berbagai macam pengertian motivasi menurut para ahli. Motivasi mempunyai peran penting dalam setiap aktivitas organisasi dan pemegang pimpinan. Membangkitkan motivasi dalam diri seorang pemimpin sangat perlu dilakukan. Pemimpin dapat menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif yang saling memotivasi anggota tim. Oleh sebab itu, sebagai pemimpin diharuskan mengerti dan memahami pengertian dari motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang mempunyai arti penggerak, dorongan sehingga terciptanya kegairahan kerja untuk saling bekerjasama, saling mengintegrasikan segala daya, bekerja dengan efektif, serta mengusahakan tujuan organisasi dan kepuasan. Motivasi menjadi pendobrak dan faktor agar muncul kepuasan dalam bekerja dan meningkatkan performa karyawan dan kinerja. (Umar, 1999)

Siagian mengatakan, bahwa motivasi itu merupakan sebuah ransangan yang timbul dalam diri sebagai pendorong dan penggerak karena ada faktor dari luar yang mempengaruhi dirinya untuk mencapai tujuan tertentu. Faktor luar itu bisa pengaruh lingkungan, teman, dan sebagainya sehingga motivasi muncul dalam diri. Sedangkan menurut Suranta, bahwa motivasi itu mutlak harus mendapatkan perhatian yang seksama dari pemimpin-pemimpin di organisasi yang setiap hari melakukan interaksi dan komunikasi dengan bawahan di tempat kerja. (Suranta, 2002)

Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terlihat dan mempunyai cirinya, diantaranya selalu giat bekerja untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu dan tepat, antusia dan bergairah dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab, selalu optimis, melakukan komunikasi dan berinteraksi secara terbuka, serta menunjukkan sikap dan memikirkan orang-orang di dalam organisasi.

Robbins mengatakan, bahwa sebuah daya, upaya, kemampuan serta keinginan untuk mencapai tujuan organisasi. (Robbin, 2002). Apa yang menjadi keinginannya untuk memperoleh apa yang diinginkan dengan segala upaya dan kemampuan agar kebutuhannya bisa terpenuhi.

Kebutuhan manusia sangat kompleks. Namun, hal yang mendasar adalah kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan pangan, sandang dan papan. Kebutuhan ekonomi untuk pemenuhan kehidupan yang lebih baik. Kebutuhan mendasar

manusia agar kebutuhan sehari-hari bisa terpenuhi. Motivasi kerja merupakan bentuk motivasi agar karyawan mampu bekerja dengan penuh gairah, antusias, dan maksimal. Sehingga apa yang dicita-citakannya berhasil dan memperoleh hasil yang diharapkan.

Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan dasar manusia. Misalnya, kebutuhan fisik. Kebutuhan ini agar terpenuhi hajat hidupnya. Misalnya kebutuhan akan rasa aman, agar terhindari dari rasa takut dan kekhawatiran akan bahaya.

Kebutuhan Sosial atau afiliasi. Misalnya, terjalin hubungan yang baik antar sesama karyawan dan pimpinan, menjadi hubungan yang bermakna. Kebutuhan penghargaan. Misalnya, sikap saling menghargai atas prestasi dan upaya yang diusahakannya. Kebutuhan dari aktualisasi diri itu yaitu dengan melejitkan potensinya dan kemampuannya sehingga dirasakan orang karena mempunyai potensi yang sudah dicapainya. (Maslow, 1943,; Moekijat, 1999)

Jadi berdasarkan pengertian yang sudah dibahas sebelumnya, motivasi itu adalah motif seseorang untuk bergerak, mendorong, dan semangat yang ada dalam dirinya untuk berbuat sesuatu, atau melakukan sesuatu seperti berjalan, bergerak, bekerja yang dipengaruhi dari aspek luar/eksternal dari pimpinan. Setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya untuk mencapai kepuasan dan untuk memenuhi tanggung jawab dengan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinnya.

2. Jenis-jenis motivasi

Motivasi terbagi menjadi 2 yaitu motivasi dari dalam (intrinsik) dan motivasi dari luar (ekstrinsik). Berikut penjelasannya.

a. Motivasi intrinsik

Motivasi yang bersumber dari suatu motif yang tidak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti lingkungan, teman dan sebagainya. Sikap dan perilaku yang muncul tanpa ada ancaman, ganjaran, dan hukuman. Motivasi ini disebut motivasi intrinsik, sebab motivasi muncul dari dalam diri seseorang. Motivasi ini datang dari dalam diri seseorang (Hamzah, 2006). Ketika ada karyawan yang ingin mengikuti kegiatan atau pelatihan-pelatihan agar keterampilannya meningkat dan memang bermanfaat untuk pekerjaan.

Seseorang yang membaca buku, tergerak sendiri karena ia rajin membaca dan ingin mengetahui isi buku tersebut. Belajar tanpa disuruh, karena ia menyadari sepenuhnya dengan belajar akan berguna akan manfaat untuk dirinya dan orang lain. Motivasi ini tidak perlu dirangsang dari luar agar tergerak untuk berbuat sesuatu. Motivasi yang timbul dalam diri, biasanya memiliki self-awareness yang tinggi. Sehingga dia memahami dirinya, mengenal potensinya, bakatnya, mengerti tujuan hidupnya. Seorang karyawan ketika bekerja penuh semangat karena untuk beribadah, ingin berkontribusi untuk perusahaan, untuk mengembangkan potensi dalam dirinya, itu juga bagian dari motivasi intrinsik.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik timbul dari lingkungan di luar dirinya. Motifnya karena ada rangsangan dari luar. Motivasi ini juga muncul karena ada suruhan, paksaan dari orang lain. Seseorang yang tergerak dan termotivasi karena ada faktor-faktor seperti pimpinan, hadiah, bonus, sistem yang mengikat, dan lain sebagainya. Motivasi ini muncul ketika seorang pimpinan akan memberikan bonus kepada karyawan bagi mencapai target penjualan.

Motivasi ini juga datang dan muncul dari luar dirinya.. Misalnya, ketika seseorang bekerja atau melakukan kegiatan, atau sesuatu lainnya karena berharap ada pujian, mendapatkan iming-iming atau hadiah dari ketua/pimpinan. Atau, seorang pelajar yang belajar mati-matian agar dapat nilai bagus ketika ujian supaya dapata dipuji oleh teman-temannya.

3. Teori-teori motivasi

Para ahli mengungkapkan teori-teori motivasi dari para ahli. Diantara teori motivasi itu adalah teori motivasi Abraham Maslow yang ada dalam diri manusia. Ada 5 kebutuhan yang mendasari munculnya motivasi yaitu; (Robins, 2006)

- a. Fisiologi; kebutuhan akan rasa lapar, rasa haus, kebutuhan sandang, pangan dan papan, kebutuhan akan seks, kebutuhan biologis dan lainnya.
- b. Kemanan; yaitu kebutuhan rasa aman, yang meliputi perlindungan, keselamatan, dan kerugian dari aspek fisik dan juga emotional.
- c. Sosial; kebutuhan kasih sayang untuk memiliki, untuk saling hormati, diterima sebagai keluarga, sahabat dan lingkungan

- d. Penghargaan; kebutuhan akan prestasi, saling menghargai, penghormatan diri, adanya pengakuan, dan juga perhatian dari orang lain
- e. Aktualisasi diri; yaitu kebutuhan ini adanya dorongan, gerakan untuk menjadi dirinya sesuai cita-cita dan ambisinya, pencapaian tujuan dan ptnsinya, pemenuhan kebutuhan akan dirinya.

Sedangkan menurut Robins (2006) bahwa teori McClelland, teori motivasi itu ada 3 item, yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi. Yaitu kebutuhan yang didorong untuk mengungguli, menyaingi, berprestasi dan mencapai sebuah kesuksesan.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan. Yaitu Kebutuhan berperilaku yang diinginkan sesuai keinginan pimpinan dan tanpa ada paksaan.
- c. Kebutuhan akan afiliasi. Yaitu kebutuhan akan sebuah hubungan yang akrab antar pribadi dengan yang lainnya. Kebutuhan akan hubungan yang saling terbuka, hangat dan saling mendukung.

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland merupakan teori motivasi yang membuat karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan mencapai hasil yang maksimal. Kebutuhan prestasi, kekuasaan dan afiliasi menjadi perhatian bagi pemimpin agar karyawan bisa bekerja dengan baik. Begitu dengan teori Higiene Herzberg, yang mengatakan untuk menyelesaikan kerja di pengaruhi oleh kepuasan dan ketidakpuasaan. Kedua yaitu faktor pemuas dan ketidakpuasan. Adapun faktor kepuasan yaitu penghargaan, pekerjaan yang dijalannya, kenaikan pangkat, prestasi, tanggung jawab dan perkembangan. Sedangkan ketidakpuasaan yaitu gaji, status, keamanan kerja, pengawsan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan kehidupan pribadi.

Ada juga motivasi kepada karyawan, pimpinan. Diantara faktor-faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah :(Siagian, 2007)

- a. Faktor motivasional. Faktor ini bisa mendorong prestasi. Motivasi ini muncul dari dalam diri seseorang yaitu; Keberhasilan dalam mencapai prestasi yang diraih karena semangat yang muncul dalam diri. Pengakuan dari orang lain. Adanya pengakuan dari orang lain karena prestasi atau usaha yang dicapainya. Kesempatan untuk tumbuh. Mengambil peluang yang diberikan dan dipergunakan sebaik mungkin untuk mencapai target yang diinginkan. Kemajuan dalam karir. Karir seseorang akan tercapai tatkal ada sesuatu yang dicapainya dalam profesionalisme kerja. Pekerjaan itu sendiri. Ada dorongan

semangat ketika pekerjaan sudah selesai dikerjakan. Terakhir adalah tanggung jawab. Tanggung jawab muncul karena ada kepedulian terhadap pekerjaan yang akan diselesaikan, baik sifatnya pribadi atau sosial.

- b. Faktor Hygiene (pemeliharaan), yaitu faktor sifatnya ekstrinsik. Faktor motivasi dari luar diri seseorang yaitu; status di organisasi. Hubungan dengan pimpinan dengan rekan kerja. Hubungan dengan rekan kerja. Sistem administrasi. Pendidikan dan Pelatihan serta sistem imbalan. Kesemuanya itu merupakan faktor dari luar agar karyawan mempunyai motivasi yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai karir yang diinginkannya.

4. Motivasi dan Kepemimpinan

Seorang pemimpin tidak hanya mampu mempengaruhi, tapi juga menggerakkan, memberikan motivasi para anggota dan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin mampu menciptakan situasi yang kondusif untuk saling bekerjasama untuk mencapai yang sudah direncanakan. Apalagi pemimpin, ia harus mempunyai motivasi lebih tinggi dibandingkan dengan anggotanya. Pemimpin mempunyai motivasi internal dan juga eksternal. Untuk bisa mempengaruhi orang lain, maka ia harus menjadi teladan, contoh yang baik bagi sesama. Kesatuan dan keselarasan dalam perbuatan dan perkataan yang terlihat dalam kehidupan kesehariannya, terlebih ketika berada di lingkungan kerja. Seorang pemimpin diharapkan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif agar terjadinya kerjasama yang baik, saling mendukung, melengkapi dan saling menghargai antar karyawan dan anggota. Bukan membuat kegaduhan sana-sini, bukan membuat situasi dan kondisi semakin rumit hingga semua anggota dan karyawan merasa tidak nyaman.

Pemimpin menjadi motor penggerak yang mampu mendorong semua karyawan untuk bekerja mencapai tujuan. Pemimpin memancarkan energi positif agar ia bisa mempengaruhi orang-orang yang disekitarnya agar mau bekerjasama dan bekerja dengan penuh dedikasi tinggi. Oleh sebab itu, pemimpin harus mempunyai motivasi yang tinggi dan lebih dibandingkan dengan bawahannya.

Pemimpin harus mempunyai misi yang tinggi, kuat dan dicontohkan melalui perkataan dan perbuatannya. Ia mempunyai motivasi yang besar dalam berorganisasi, seperti motivasi menjalankan tugas, menjalankan misi, menjadi

pelayan publik, keseluruhannya itu saling berhubungan agar terjadinya efektivitas dalam organisasi (Rainer dan Steinbauer, 1990)

Newstorm pernah mengungkapkan bahwa pemimpin harus mampu meningkatkan motivasi bawahannya. Ada beberapa hal yang bisa muncul dalam motivasi kerja, yaitu: (Newstorm, 2011)

- a. Memberikan informasi, pengetahuan kepada karyawan apa yang dibutuhkan agar mereka bisa melakukan pekerjaan dengan maksimal.
- b. Merespon dan memberikan feedback kepada karyawan dengan baik dan secara teratur.
- c. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberi masukan dan saran dan melibatkan mereka dalam mengambil keputusan yang bisa mempengaruhi pekerjaannya.
- d. Membuka akses dan saluran komunikasi secara terbuka agar memudahkan karyawan menyampaikan pertanyaan, rasa khawatir dan kepuasan dalam menerima jawaban.
- e. Untuk bisa memotivasi karyawan, perlu dipelajari dari karyawan atau anggota.
- f. Sikap menghargai setiap pekerja yang sudah mereka lakukan.
- g. Membina hubungan baik secara intens dengan para karyawan.
- h. Jika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, jangan sungkan untuk memberikan selamat dan penghargaan walaupun hanya sikap dan perkataan.
- i. Memberikan perhatian walaupun hal yang kecil dan kenali apa yang menjadi kebutuhan pribadi karyawan.
- j. Memberikan catatan dan tulisan di memo secara pribadi agar karyawan mengetahui hasil kinerja mereka.
- k. Pastikan karyawan sudah memiliki apa yang mereka butuhkan dalam bekerja dan sarana kerja yang baik.
- l. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja yang bisa dikerjakan dan memberikan perhatian dan memperlihatkan akan perkembangan yang dicapai dan memberi peluang untuk mempelajari kemampuan dan pengalaman baru.
- m. Memberikan rasa aman, nyaman dan menyenangkan hingga memunculkan rasa “bermasyarakat” dalam lingkungan kerja sehingga mereka merasa betah dalam bekerja.

- n. Karyawan yang bekerja dengan hasil yang baik bisa diberikan gaji karyawan secara bersaing.
- o. Menawarkan kepada setiap karyawan “pembagian keuntungan atau *profit sharing*.”

Banyak hal yang bisa dilakukan seorang pemimpin dalam memunculkan dan mendorong motivasi karyawan agar bisa bekerja dengan baik dan penuh dedikasi tinggi. Upaya yang diungkapkan oleh Newstorm menjadi patokan dan pegangan agar pemimpin bisa terus memotivasi karyawan dan mencapai apa yang perusahaan inginkan. Setidaknya, pemimpin bisa melakukan dan mengimplemantasikan apa yang bisa dilakukan agar motivasi karyawan terus muncul dan mampu bekerja.

Dalam ilmu pengantar manajemen, motivasi bekerja dimasukkan ke dalam proses *actuating*/penggerakan. Hal disebabkan, agar karyawan mampu bekerja dan bergerak dengan motivasi yang tinggi. Bayangkan, jika pemimpin tidak mampu memerankan sebagai motivator, maka akan sulit mencapai apa yang sudah direncanakan. Setidaknya, pemimpin bisa mengetahui teori-teori motivasi dalam bekerja dan menjadi motivator untuk dirinya dan orang lain.

Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus mempunyai motivasi yang tinggi dibandingkan dengan bawahannya atau karyawannya. Ia tidak sekedar mempengaruhi saja, tapi menjadi penggerak dan menjadi garda terdepan dalam memberikan contoh-contoh yang baik, sehingga perkataannya selaras dengan perbuatannya dalam kehidupan sehari-hari. Selevel pemimpin, pasti mempunyai resep jitu, bagaimana dirinya bisa menjadi teladan dan contoh untuk anggotanya, sehingga ketika ia menjadi contoh bagi yang lain. Jika keteladanan sudah ada dalam diri seorang pemimpin, maka proses mempengaruhi dan menggerakkan akan terasa lebih mudah.

Untuk memainkan peran pemimpin sebagai motivator, maka ia juga menjadi inspirasi dalam hal produktif kerja dan mampu melakukan komunikasi yang efektif kepada anggota dan bawahannya. Komunikasi yang mudah dipahami pesannya dan komunikasi yang memberikan dampak positif kepada karyawan. Informasi bisa diberikan secara jelas dan bisa dipahami oleh anggota lainnya.

Dengan menjadi inspirasi, pemimpin akan diikuti dan memberikan pengaruh kepada bawahannya. Dengan menggunakan komunikasi yang efektif, seorang pemimpin akan mampu menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif, sehingga para karyawan akan terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan menjadi inspirasi, seorang pemimpin secara tidak langsung akan mengubah cara berfikir dan mindset mereka. Ketika menjadi seorang motivator, seorang pemimpin dalam mengubah perkataan dan cara bertindak mereka. Oleh sebab itu, pemimpin yang baik tidak hanya minta dihormati dan menuntut anggota, tapi juga memberikan contoh dan menghormati bawahannya setiap usaha yang dilakukannya.

Jika karyawan tidak dapat termotivasi oleh pimpinannya, maka proses waktu dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan akan lebih lama, bahkan tidak selesai sama sekali. Jika anggota termotivasi, maka mereka bisa bekerja baik secara individu atau secara tim. Kinejanya pun akan semakin meningkat dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk meningkatkan motivasi, seorang pemimpin harus memperhatikan beberapa hal yaitu;

- a. Berikan rasa hormat dan penghargaan kepada karyawan. Bentuknya pun macam-macam, bisa berupa pemberika hadiah, atau kata-kata. Ini merupakan bentuk apresiasi atas prestasi dan kinerja yang dicapai oleh karyawan
- b. Berikan informasi se jelas mungkin terkait aktivitas organisasi. Karyawan bisa bekerja terkait dengan apa yang dilakukan dan tindakan apa yang dijalani. Jika terdapat kesalahan, maka pemimpin bisa memperbaiki secara edukatif dan persuasif.
- c. Berikan contoh perilaku yang baik agar bawahan bisa mencontoh dan berikan pujian ketika ada karyawan yang rajin, patuh dan taat menjalankan pekerjaan.
- d. Berikan perintah yang bersifat tidak langsung dan berikan perintah berupa ajakan dan diberikan contoh dulu agar bisa diikuti.
- e. Berikan hukuman jangan didepan orang banyak dan ditempat yang terpisah. Jika karyawan diberikan hukuman di depan orang banyak dan ditempat ramai, maka ia akan frustasi dan merendahkan wibawa serta martabatnya.
- f. Berikan sebuah hubungan yang baik, agar pemimpin tahu perasaan dan harapan mereka. Tumbuhkan perasaan seperti rasa memiliki, rasa dihargai, persahabatan, rasa partisipasi, kekeluargaan, merasa diterima di dalam kelompok dan rasa untuk berprestasi.

Point-point diatas hendaknya menjadi perhatian bagi seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi seorang karyawan agar tetap bekerja dengan baik dan mereka mempunyai motivasi yang lebih dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Peran pemimpin dalam memompa motivasi bawahannya adalah hal yang penting untuk diperhatikan. Jika seorang pemimpin tidak memainkan perannya sebagai motivator, maka para karyawan tidak akan bisa bergerak menyelesaikan pekerjaannya dan memperbaiki tindakan dan perilakunya.

C. SOAL LATIHAN

1. Diskusikan dengan rekan mahasiswa lainnya, bagaimana membangun motivasi intrinsik dalam diri kalian?
2. Kenapa seorang pemimpin harus menjadi seorang motivator?
3. Bagaimana upaya seorang pemimpin agar motivasi karyawan terus meningkat dan mencapai prestasi kerja?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Husein Umar, Riset SDM dalam Organisasi, (Yogyakarta : PT. Gramedia pustaka utama, 1999),p, 16
- Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. Empirika
- Siagian P. Sondang. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta : Rineka Cipta.
- Hamzah B uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm 33.
- Hamzah B uno.2009. Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara. hlm 63
- Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Herzberg, 2005. Frederick; Bernard Mausner; and Barbara Snyderman. The Motivation to Work. New York: Wiley
- Newstorm, John W. 2011. Organizational Behaviour., Human Behaviour at Work. New York: McGraw-Hill Companics

Rainey, Hal G. dan Paula Steinbauer. 1999. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organization. *Journal of Public Administration and Theory*. Vol. 9, No. 1 (January).

Motivasi dalam Kepemimpinan. [www.bbpp-lembang](http://www.bbpp-lembang.info) .info. <http://www.bbpp-lembang.info/index.php/arsip/artikel/artikel-manajemen/743-motivasi-dalam-kepemimpinan> diakses pada tanggal 28 Juli 2021.

PERTEMUAN KE 12

PERILAKU ORGANISASI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Pada pertemuan kali ini tujuan yang ingin dicapai yaitu agar mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami pengertian perilaku organisasi, pengelolaan individu dalam organisasi, dinamika terbentuknya kelompok dan perkembangan kelompok.

B. URAIAN MATERI

Organisasi tidak hanya sekumpulan sistem, aturan, kebijakan tapi juga sekumpulan orang-orang yang mempunyai watak dan karakteristik yang berbeda-beda. Adat dan budaya membawa karakter dan warna berbeda ketika berkumpul dalam suatu organisasi.

Perbedaan yang dibawa dari budayanya masing-masing, membuat pemimpin harus bisa memahami dan mengarahkan agar semua anggota bisa mengikuti budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut di dalamnya. Perilaku yang berbeda latar belakang akan memberikan corak berbeda di dalam organisasi.

Pentingnya seorang pemimpin mempelajari perilaku organisasi agar proses mempengaruhi individu atau kelompok akan lebih mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin bisa mempelajari bagaimana cara individu dan kelompok bergaul, berinteraksi, berkomunikasi dalam organisasi serta bisa menjelaskan akan setiap perubahan yang terjadi. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memberikan perubahan yang harus disadari oleh anggota dan bisa menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Dengan mempelajari perilaku organisasi, pemimpin bisa membangun sebuah tim dan kelompok yang solid, kuat, dan kompak. Hal ini akan meningkatkan performa dan semangat kerja individu atau kelompok.

Jika dalam sebuah perilaku organisasi terlihat moral yang rendah, sikap yang kurang profesional, maka pemimpin bisa mendatangkan seorang narasumber,

pembicara untuk memberikan pelatihan, seminar, dan kegiatan lainnya agar moral anggota semakin meningkat.

Pemimpin bisa memperhatikan pola hubungan para anggota dan tim dan bagaimana mempengaruhi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika terjadi suatu konflik, pemimpin bisa memberikan pemecahan dan solusi terhadap masalah dalam ruang lingkup manajemen.

Dengan mempelajari perilaku organisasi, pemimpin bisa mengendalikan tingkah laku anggota dan tim serta mempengaruhi mereka agar semakin meningkatkan performa untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Pendekatan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di organisasi bisa diatasinya dengan baik. Oleh sebab itu, pemimpin harus mengetahui perilaku-perilaku organisasi baik secara individu atau kelompok.



Gambar 12.1 : Perilaku organisasi (sumber: toserbu.blogspot.com)

Jadi, kesimpulan pentingnya mempelajari perilaku organisasi bagi pemimpin untuk mempelajari perilaku individu dan tim dalam berinteraksi di dalam organisasi dan menjelaskan dalam setiap perubahan situasi dan kondisi yang terjadi. Membangun tim yang solid agar anggota semakin semangat dan meningkat dalam bekerja.

Memberikan pelatihan, seminar dan kegiatan lain untuk meningkatkan moralnya. Mencari pemecahan masalah, solusi terhadap masalah ruang lingkup manajemen dan mengendalikan tingkah laku anggotanya dan mempengaruhi mereka agar kinerja lebih maksimal dan mencapai tujuan organisasi.

1. Perilaku organisasi

Seorang pemimpin harus mengetahui bagaimana sikap dan perilaku anggotanya dalam suatu organisasi. Perilaku yang ditampilkan sangat beragam karena dari latarbelakang dan budaya yang berbeda-beda. Karakter setiap karyawan akan membawa warna ke dalam organisasi.

Perilaku organisasi dipengaruhi oleh perilaku setiap anggota atau kelompok yang memberikan pengaruh kepada sistem organisasi atau struktur. Perilaku organisasi menjadi suatu disiplin ilmu yang mempelajari perilaku anggota dan tim di dalam organisasi dan memberikan dampak terhadap kinerja anggota, tim dan organisasi. Perilaku organisasi juga cara berperilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi agar bisa sama-sama saling bekerjasama untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Perilaku organisasi juga cara berpikir dalam segala aktivitas. Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang mencakup metode, teori, metode dan prinsip-prinsip yang diambil dari berbagai disiplin ilmu. (Muhammad, 2016)

Studi terkait perilaku organisasi merupakan upaya dalam investigasi dampak dari perilaku anggota, tim, dan struktur perilaku yang ada di dalam organisasi. Dalam studi perilaku organisasi ada tiga aspek yang perlu diperhatikan diantaranya kelompok, individu dan strukturnya. Mempelajari perilaku organisasi diharapkan bisa mengaplikasikan pengetahuan terkait semua perilaku di dalam organisasi, segala aktivitas kerja dan hasilnya dari apa yang sudah dilakukan anggota. (Robbins dan Judge, 2013)

Perilaku organisasi merupakan sebuah studi tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sebuah perilaku dan tindakan (act) baik kelompok maupun individu, baik di dalam organisasi maupun mengelola lingkungan organisasinya. (George dan Jones, 20002). Para ahli banyak mengamati perilaku-perilaku individu dan kelompok, hal apa saja yang memberikan pengaruh terhadap sebuah tindakan dan mengelola lingkungan organisasi agar tetap sehat, nyaman dan aman.

Tindakan (*action*) dan sikap (*attitudes*) menjadi dua hal yang menjadi fokus dalam perilaku organisasi. Studi perilaku organisasi menjadi ilmu pengetahuan terkait tindakan dan sikap manusia. Kumpulan teori terkait dengan perilaku organisasi dan menjadi model *ways of thinking* terhadap sebuah fenomena-fenomena tertentu.

Ilmu tentang perilaku organisasi berguna untuk menyelesaikan berbagai masalah yang terjadi terkait dengan perilaku-perilaku individu dalam organisasi, juga memahami kompleksitas permasalahan yang ada di dalam organisasi tersebut. Diperlukan pendekatan ketika terjadi suatu persoalan yang disebabkan dari berbagai hal. Pendekatan merupakan upaya untuk menyelesaikan segala persoalan tersebut dengan mengacu pada situasi dan kondisi manusia dalam suatu organisasi (Ratmawati dan Herachmati, 2007)

Ketika mempelajari teori dan konsep perilaku organisasi akan dapat dilakukan analisis, sehingga mampu menjelaskan dan memahami terkait perilaku-perilaku organisasi. Untuk para manajer, bisa membantu dalam memperbaiki situasi dan kondisi, yang bisa merubah perilaku baik secara individu ataupun kelompok dalam bekerja dan berperilaku dalam lingkungan kerja dan dapat memperbaiki perilaku individu maupun kelompok agar organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Perilaku organisasi menjadi studi yang fokus dengan menggunakan pendekatan manajemen pendekatan perilaku (*behavioral approach to management*). Dengan fokus pada manajemen pendekatan perilaku diharapkan perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi bisa dikelola dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sedangkan kaitan manajemen dengan perilaku organisasi, bahwa manajemen untuk mencapai tujuan dengan mengelola sumber daya organisasi termasuk manusianya. Pengelolaan sumber daya manusia ini dengan tujuan agar tercapai apa yang diinginkan organisasi. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan adalah sebuah proses yang dilakukan oleh perilaku-perilaku anggota dalam organisasi agar tercapai tujuan yang ditetapkan.

Sedangkan tujuan mempelajari perilaku organisasi adalah untuk mendeskripsikan perilaku manusia di organisasi. Dengan mengamati perilaku tersebut bisa mengenali, memahami, dengan kejadian-kejadian yang terjadi sehingga setiap kejadian bisa diantisipasi.

Tujuan perilaku organisasi juga bisa mengendalikan perilaku manusia dengan mengawasi dan mengarahkan serta mengubah perilaku manusia tersebut jika mengalami difungsional agar kinerja anggota atau karyawan semakin meningkat kembali.

Selain itu, tujuan mempelajari perilaku organisasi bisa meramalkan tentang kejadian-kejadian yang akan terjadi di saat ini atau di masa mendatang dengan mencari berbagai faktor kekuatan dan kelemahannya. Sehingga, ketika terjadi suatu perubahan dan kejadian, orang-orang di organisasi bisa menghadapi dan siap untuk terus mencapai tujuan organisasi.

2. Pengelolaan Perilaku Individu Dalam Organisasi

Bagaimana mengelola perilaku individu, atau memenej perilaku individu? Fokus studi perilaku organisasi adalah melalui manajemen pendekatan perilaku, baik individu ataupun kelompok. Setiap individu yang memasuki organisasi, mempunyai kepribadian yang sudah mapan, walaupun tidak permanen dan masih bisa diubah. (Robbin dan Judge, 2009). Perilaku setiap individu ketika memasuki organisasi memang berbeda-beda. Perilaku itu terbentuk dari budaya keluarga dan lingkungannya sebelumnya.

Apa yang mereka pelajari dari sikap, aturan moral, budaya organisasi akan menjadi perilaku kerja karyawan. Setiap perilaku anggota dipengaruhi oleh bakat dan keterampilan mereka ketika ia bekerja atau tergabung di dalam organisasi. Adapun perilaku organisasi di dalam organisasi sebagai berikut:

a. Sikap (*Attitudes*)

Sikap dari seorang manajer bisa mempengaruhi perilaku anggotanya dengan memperhatikan minat setiap sikap anggotanya ketika berada di dalam organisasi. Kepuasan yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi pada tingkat pengunduran diri dan disiplin dalam kehadiran lebih tinggi jika dibandingkan dengan anggota yang merasa tidak puas. Anggota yang merasa puas akan bekerja lebih produktif dan menghasilkan sikap kerja yang baik dan positif.

Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap produktivitas bagi karyawan dan memberikan implikasi yang penting bagi setiap manajer. Karyawan yang bahagia akan meningkatkan produktivitas yang tinggi dan mempunyai arah dalam bekerja. Manajer memberikan perhatian kepada mereka dan mengarahkan agar para karyawan semakin produktif. Jika karyawan semakin produktif, maka karyawan akan memperoleh segudang prestasi, gaji pun akan meningkat, memperoleh penghargaan dan promosi. Apa yang dicapainya akan memperoleh kepuasan kerja.

b. Keperibadian (*Personality*)

Hendaknya seorang manajer itu bisa mengetahui karakteristik dan perbedaan kepribadian karyawan yang sudah diseleksi sebelumnya. Karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi dan memperoleh kepuasan karena ada kesesuaian dengan jenis kepribadian dan pekerjaan. Ada karyawan yang mempunyai kepribadian yang bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal sehingga menjadi kurang puas pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang dipengaruhi oleh faktor internal.

c. Persepsi (*Perception*)

Perbedaan persepsi bisa memberikan reaksi kepada karyawan. Persepsi yang diterima oleh manajer dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang obyektif dan tidak bias. Adanya perbedaan gaji akan memberikan persepsi dan kurang relevan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan menginterpretasikan apa yang mereka rasakan, mereka lihat dan segala prosesnya. Karyawan bisa mempersepsikan tentang pekerjaan dan praktek-prakte manajemen dalam organisasi.

d. Pembelajaran (*Learning*)

Pemimpin mempunyai peran penting agar karyawan bisa belajar dengan baik dan teratur. Pembelajaran yang dilakukan karyawan dengan sungguh-sungguh bisa diberikan penghargaan dengan memberikannya kenaikan gaji dan promosi jabatan. Karyawan bisa mencontoh bagaimana seorang manajer belajar dan memberikan keteladanan dalam proses belajar.

Dalam setiap proses, karyawan akan melihat bagaimana pemimpin melakukan pembelajaran dan meniru apa yang mereka lihat dari pimpinan. Karyawan akan melihat pimpinan/manajer sebagai model pembelajaran untuk mereka.

Pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat dalam pengelolaan perilaku individu di organisasi. Ia bisa mengarahkan dan memengaruhi agar perilaku individu atau kelompok bisa sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang ada pada budaya organisasi tersebut. Moral menjadi pedoman dan tuntunan dalam bergaul dan berinteraksi sesama rekan kerja.

Perilaku-perilaku saling sinergi, kerjasama, saling membantu, menghormati dan menghargai perlu dibangun oleh pemimpin. Perilaku-perilaku

individu yang sesuai dengan budaya organisasi akan meminimalisir setiap masalah dan konflik yang terjadi. Perilaku disiplin, penuh dedikasi, semangat, profesional, terus tumbuh pada anggota.

3. Dinamika Perilaku dalam organisasi

Robbin mengatakan bahwa, organisasi adalah sekumpulan lebih dua orang yang berintegrasi satu dengan yang lainnya dan saling bergantung untukanggapi tujuan bersama. (Robbin, 2013). Dinamika itu suatu proses perkembangan, pertumbuhan, dan perubahan dalam suatu bidang tertentu.

Proses pembentukan kelompok didasari sebuah proses pada persepsi yang sama antar individu dan kelompok. Mempunyai motivasi yang kuat dan tinggi untuk terus maju. Mempunyai tujuan untuk sama-sama mencapai proses kegiatan kelompok. Kebebasan dalam mengungkapkan ide dan pendapat. Saling berinteraksi dalam mentransfer informasi dan ilmu.

Sedangkan kelompok itu terbagi dua yaitu formal dan informal. Formal dibentuk secara resmi oleh manajer untuk menyelesaikan dan melaksanakan semua tugas dengan efisien dan juga efektif. Informal adalah kelompok tidak resmi. Dari organisasinya, struktur tidak formal dan kuatnya hubungan sosial. Lebih lanjut, mari kita baca penjelasan dibawah ini:

a. Kelompok formal

Ada dua kelompok formal yaitu kelompok tugas dan komando. Kelompok komando melaksanakan tugas-tugas rutin rutin yang ditentukan oleh bagan organisasi. Kelompok ini akan memberikan laporan dan bertanggung jawab atas tugasnya itu kepada pemimpin. Contohnya, departmen yang ada dalam perusahaan.

Sedangkan kelompok tugas saling bekerjasama untuk menyelesaikan tugas tertentu dan proyek yang diberikan pimpinan. Setiap kelompok dari setiap unit disesuaikan dengan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan dalam mengerjakan proyek atau tugas tersebut. Contohnya, manajer membentuk satuan tugas untuk menurunkan dan mengendalikan biaya operasional sebesar sepuluh persen.

b. Kelompok informal

Kelompok ini terbagi dua yaitu kelompok yang menekankan kepentingan dan persahabatan. Persahabatan karena didasari adanya berbagai kesamaan dalam bidang tertentu. Misalnya, kesamaan hobi, kesamaan latar belakang dan budaya, jenis kelamin, pandangan politik dan lainnya. Sedangkan kelompok kepentingan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sama. Namun, tujuannya untuk kepentingan kelompoknya saja, tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

Akan terjadi perbedaan dinamika kelompok formal dan informal. Kelompok formal dalam dinamika perilaku di organisasi akan mengikuti semua aturan yang terikat dan sudah mengerti tugas dan tanggung jawabannya masing-masing. Sedangkan, kelompok informal dalam dinamikanya melakukan tugas atas dasar persahabatan, tidak ada keterikatan secara resmi.

Dinamika perilaku organisasi dalam kelompok formal tidak terlalu dekat. Bergaul dan berinteraksi hanya kepentingan kerja yang lebih dominan. Sedangkan hubungan kelompok informal yang dibangun sangat dekat dan tanpa jarak. Mereka berinteraksi dan bergaul layaknya sahabat.

Hubungan yang dekat dan kekeluargaan dalam kelompok formal bisa dibangun oleh pemimpin. Situasi dan kondisi menjadi lebih nyaman, jika pemimpin mampu menyatukan berbagai persepsi dan perbedaan, maka dinamika perilaku organisasi akan semakin dikendalikan dan diarahkan.

Masalah yang muncul dalam dinamika kelompok bisa sangat terjadi karena perbedaan latar belakang yang beragam. Seperti masalah kepemimpinan. Salah memilih pemimpin akan mengakibatkan sulitnya mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan dan pemecahan pun akan sulit, karena akan banyak terjadi pandangan. Komunikasi menjadi peran sentral. Pemimpin harus bisa memainkan komunikasi dalam berinteraksi satu dengan yang lain. Konflik tidak akan bisa dihindari karena akan ada perbedaan kepentingan dan harapan-harapan.

4. Terbentuknya Kelompok

Seseorang yang sudah menjadi anggota suatu kelompok untuk mencapai tujuan, keamanan, kebutuhan, afiliasi, status dan kekuasaan. Inilah yang

menjadi alasan individu menjadi anggota suatu kelompok untuk menggapai tujuan. Ada beberapa alasan yang dikemukakan.

- a. Alasan keamanan. Ini salah satu alasan individu bergabung pada kelompok agar mendapat rasa aman agar terhindar dari ancaman. Ketika bergabung dengan kelompok, individu akan merasa kuat karena akan menempati posisi, jadi lebih kuat. Dengan begitu, mereka yang tergabung dalam kelompok akan mendapatkan rasa aman dan serta terhindar dari hal yang tidak menguntungkan khususnya pemimpin. Jika ada kebijakan yang kurang menguntungkan, maka ada proses tawar menawar.
- b. Alasan bergabung dengan kelompok atau organisasi akan terjadi interaksi, komunikasi hingga lebih erat, akrab dan bersahabat. Ini yang disebut alasan afiliasi secara formal dalam organisasi yang bisa dilakukan dengan intens.
- c. Alasan Kekuasaan Kelompok informal bisa menggunakan pengaruhnya terhadap orang lain sebagai wadah untuk pemenuhannya. Pemimpin kelompok bisa mempengaruhi kelompoknya.
- d. Alasan status. Seseorang yang masuk organisasi akan ada status dan pengakuan dari kelompoknya, sehingga ia mendapat status dari kelompoknya.
- e. Alasan pencapaian. Beberapa alasan seseorang yang bekerja masuk ke dalam kelompok agar ada tujuan yang tercapai. Jika seseorang masuk ke kelompok ketika secara fisik bekerja agar tujuan bisa tercapai. Ketika memberikan pendapat, gagasan dan ide agar lebih berkualitas serta berkontribusi agar tercapai tujuan organisasi. Terbentuknya kelompok memang beragam alasan.

Motifnya pun beda-beda. Ada alasan keamanan, dengan harapan ketika masuk ke kelompok tersebut merasa aman dari ancaman-ancaman yang akan menimpa dirinya. Ada alasan Afiliasi, agar adanya interaksi, persahabatan dan menjalin keakraban karena ada kesamaan visi, hobi dan sebagainya. Ada alasan kekuasaan, agar memperoleh kekuasaannya untuk mempengaruhi yang lain. Alasan status, agar mendapat pengakuan dan mempunyai posisi yang disandang dari kelompoknya. Alasan pencapaian, agar seseorang bisa mencapai tujuan-tujuannya.

Sedangkan teori-teori dalam pembentukan kelompok ada beberapa. Pertama, teori kedekatan. Teori ini didasarkan karena pengenalan atau afiliasi

dengan orang-orang tertentu. Kedua, teori interaksi. Teori ini lebih komprehensif karena berdasarkan pada aktivitas-aktivitas individu, interaksi-interaksi yang intens, dan adanya sentimen-sentimen.

Ketiga, teori keseimbangan. Teori ini adanya kesamaan individu dalam menanggapi dan mencapai tujuan. Ke-empat, teori pertukaran. Teori ini memainkan peranan antar individu dalam tugas.

5. Perkembangan Kelompok

Ada teori dalam perkembangan kelompok. Semua didasari dengan alasan dan hal yang berbeda-beda. Ada yang didasari karena saling kenal, karena adanya konflik, hubungan yang dekat, kebersamaan dan semangat yang tinggi, dan kelompok kerja yang sementara.

Diantara teori-teori tahap perkembangan kelompok adalah sebagai berikut :

a. Tahap pembentukkan atau *forming*

Tahap ini diawali karena ada individu yang berkenalan dan mempelajari apa saja yang menjadi tugas yang diberikan. Selain kenal, mereka juga sudah memahami tugas yang diberikan.

b. Tahap timbulnya konflik atau *storming*

Tahap ini didasari oleh individu-individu yang bekerja tetapi lebih cenderung mempertahankan akan pendapat yang mereka yakini. Mereka juga menolak batasan-batasan yang sudah ditetapkan.

c. Tahap normalisasi atau *norming*

Tahap ini adanya hubungan dekat antar individu dan anggota kelompok untuk menetapkan aturan-aturan dan melakukan cara untuk berkomunikasi yang tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

d. Tahap berkinerja atau *reforming*

Tahap ini individu dapat bekerja dan melakukan tugas secara penuh. Memiliki kebersamaan, kepercayaan diri, inisiatif, kreatif dan mempunyai semangat tinggi.

e. Tahap pembubaran atau *adjourning*

Tahap individu yang dibentuk menjadi kelompok kerja namun bersifat sementara. Ketika tugas dan proyek sudah selesai, maka akan dibubarkan.

Dalam teori lain, ada perkembangan kelompok melalui tahap-tahap yang terdiri dari beberapa tahap perkembangan kelompok atau organisasi yaitu :

a. Tahap orientasi

Pada tahap ini, anggota berusaha saling memahami apa itu tujuan organisasi dan peran yang dimainkannya. Masing-masing individu dalam kelompok mengambil peran masing-masing. Seorang pemimpin dalam suatu kelompok mempunyai peran dalam mempengaruhi kelompoknya untuk mencapai tujuannya dan diharapkan anggota kelompok bisa memberikan kontribusi untuk sasaran dan tujuan organisasi.

b. Tahap konfrontasi

Dalam sebuah kelompok akan selalu muncul tantangan dan konflik. Diharapkan, tahap ini, seorang pemimpin kelompok bisa meningkatkan kohesivitas dan penerimaan dari sebuah permasalahan. Jika konflik mengakibatkan perubahan dalam kelompok dan tidak fungsional, maka kelompok semakin kurang matang dan tidak efektif.

c. Tahap deferensiasi

tahap ini pembagian dari tanggung jawab dan prestasi anggota kelompok masing-masing. Anggota melakukan tugas dengan keahliannya masing-masing. Jika kelompok bisa mengatasi konflik maka kelompok bisa untuk mencapai tujuannya. Anggota organisasi akan merasakan keberhasilan yang dicapai kelompoknya. Dalam perjalanan, anggota kelompok bisa lebih matang dalam mengatasi konflik yang mungkin terjadi dalam setiap perubahan..

d. Tahap kolaborasi

Tahap ini, anggota organisasi bisa melakukan kolaborasi sebagai matangnya kesadaran untuk terus menjaga kekompakan dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan yang berujung konflik pasti akan terjadi. Untuk menyelesaikannya, dibutuhkan diskusi dan kolaborasi

agar konflik bisa diidentifikasi, dan strategi apa yang bisa dilakukan untuk memecahkannya.

Dalam penyelesaiannya, dibutuhkan kerjasama antar individu dan kelompok agar solusi yang diberikan diputuskan secara bersama. Jangan ada keputusan yang dipaksakan tanpa adanya pelibatan dengan pihak-pihak terkait. Agar setiap individu dalam kelompok sadar dan memahami dalam pelibatan konflik yang terjadi dan berusaha mencari jalan keluar bersama.

C. SOAL LATIHAN

1. Menurut anda, bagaimana sebagai pemimpin memahami perbedaan perilaku organisasi dengan latar belakang yang berbeda-beda?
2. Bagaimana tahap pembentukan dan perkembangan kelompok di organisasi anda?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad, A. S. (2016). *Perilaku Organisasi*.
<https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YYAAAAJ&hl=id>
- George, Jennifer M dan Jones, Gareth R. 2002. *Organizational Behavior*. 3th edition. NJ: Prentice Hall.
- Ratmawati, Dwi. Herachwati, Nurri. 2007. *Perilaku Organisasi*. Cetakan ketiga. Universitas Terbuka
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited. England.

PERTEMUAN KE 13

BUDAYA ORGANISASI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Capaian pada pembelajaran kali ini yaitu mahasiswa tidak hanya mengetahui dan memahami budaya organisasi, tapi juga mampu mengaplikasikan budaya organisasi di tempat mereka yang aktif dalam organisasi.

B. URAIAN MATERI

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan banyak melibatkan pihak-pihak antara pemimpin dan anggota. (Mulyadi dan Rivai, 2009). Organisasi tidak terlepas dari sekumpulan orang-orang yang mempunyai posisi, peran dan fungsi masing-masing untuk bisa saling kerjasama menggapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin mempunyai keterampilan untuk memimpin organisasinya. Pemimpin mempunyai peran yang sangat strategis untuk menggapai tujuan sesuai visi-misi yang ditetapkan organisasi. (Suranta, 2002). Pemimpin harus tahu betul mengenai semua informasi terkait organisasi yang dipimpinnya, termasuk semua seperangkat sistem, nilai, norma dan keyakinan-keyakinan

Begitu banyak pengertian budaya organisasi menurut para ahli. Namun, penulis hanya akan mengambil beberapa pengertian saja. Menurut Sutrisno bahwa budaya organisasi adalah mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Budaya organisasi juga sebagai suatu sistem nilai, keyakinan, norma dan asumsi-asumsi yang diterapkan dalam organisasi tersebut dan sudah lama norma itu berlaku, yang kemudian disepakati, disetujui, dan akan dilaksanakan oleh bawahan dijadikan pedoman dalam bertindak dan pemecahan masalah. (Sutrisno, 2010). Semua sistem nilai, keyakinan, norma, dan semua asumsi di organisasi sudah disepakati semua anggota sehingga menjadi budaya organisasi yang kuat dan mengakar.

Budaya organisasi yang berupa seperangkat sistem, nilai, asumsi, keyakinan, norma, perlu disosialisasikan kepada para anggota baik yang lama maupun yang baru. Proses sosialisasi ini akan menginternalisasikan kesemua

perangkat tersebut ke anggota organisasi. Sehingga seluruh anggota organisasi merasa diterima, terbuka, dihargai dan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu ataupun kelompok. Budaya organisasi juga akan memberikan pencapaian kepada tujuan-tujuan organisasi. Budaya organisasi akan memberikan arahan dan bimbingan kepada visi dan misi organisasi untuk mencapai

Tujuan yang ditetapkan. Budaya organisasi yang positif dan mengakar akan berpengaruh kepada efektivitas kinerja dan perilaku semua anggota organisasi.

Budaya organisasi yang baik dan sudah tertanam dalam sebuah lembaga atau perusahaan akan menimbulkan sebuah kekuatan yang menjiwai para pemimpin dan anggotanya. Akan lebih mudah mengatur dari sebuah perilaku hingga terkendali dan terkoordinasi. Akan muncul sebuah komitmen dan loyalitas kepada pimpinan dan organisasi. Rasa kebersamaan, solidaritas, kekompakan dan musawarah akan menimbulkan sebuah kesetaraan dalam bentuk partisipasi, pengakuan, penghormatan terhadap anggota atau karyawan. Tercapainya misi dan tujuan organisasi. Keberadaan pimpinan, anggota akan merasa diakui, dihargai martabat dan kontribusinya dan secara psikologis akan menimbulkan rasa senang. Pemimpin terus berupaya akan anggota bisa menerapkan nilai, norma, keyakinan budaya yang akan memberikan pengaruh kepada anggota dan kelompok.

Budaya organisasi yang baik akan membentuk gaya kepemimpinan. Kepemimpinan itu adalah kemampuan, seni dan sebuah proses. Kepemimpinan adalah sebuah aktivitas dan kegiatan yang bisa mempengaruhi anggota atau bawahan agar berperilaku sesuai yang diinginkan. Sedangkan seni adalah metode, cara dan strategi untuk mempengaruhi anggota atau bawahan agar menjadi pengikutnya. (Badeni, 2014). Jika kepemimpinan itu sejalan dengan karakter dan budaya organisasi, maka para anggota atau karyawan akan mudah mengikuti dan dipengaruhi untuk bisa menerapkan nilai-nilai, norma, asumsi dan keyakinan sesuai dengan budaya organisasi.

Inilah apa yang dimaksudkan oleh Robbin bahwa yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya adalah organisasi mempunyai sistem makna yang dianut dan diaplikasikan oleh seluruh anggota organisasi. (Robbin 1996) Hal itu juga merupakan wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara

implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana suatu kelompok tersebut bisa rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinichi, 2005). Jika para anggota sudah meyakini nilai-nilai budaya organisasi, maka anggota akan bisa mengatasi masalah dan hidup, dan anggota akan mewujudkan budaya organisasi. (Brown, 1998).

Budaya organisasi mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi perilaku organisasi dan mempunyai kekuatan pada prestasi kerja organisasi. Budaya organisasi bisa menentukan sukses dan gagalnya suatu perusahaan ke depan. Dibutuhkan kepemimpinan yang mempunyai kualitas yang juga akan memberi pengaruh ke peningkatan kinerja karyawan

2. Elemen Pembentuk Budaya Organisasi

Ada dua elemen dalam budaya organisasi. Sobirin mengarahkan dua elemen itu bersifat idealistic dan bersifat behavioral (Sobirin, 2007). Elemen Idealistik itu ideologi organisasi. Ideologi tidak tampak dan hanya anggota saja yang mengetahui ideologi tersebut. Ideologi ini sangat erat kaitannya dengan pendiri organisasi. Ideologi dalam bentuk falsafah hidup, doktrin, nilai-nilai dari pendiri organisasi baik secara formal dalam pernyataan, ataupun visi-misi.

Elemen idealistik itu terdiri dari ideologi sang pendiri atau pemilik organisasi, yang menjadi dasar kenapa organisasi itu didirikan. Elemen ini dalam penerapannya berupa doktrin yang terus menerus agar anggota bisa menjalankan doktrin tersebut berupa nilai-nilai, pandangan hidup, asumsi, persepsi, keyakinan, yang kesemua itu merupakan implementasi dari visi dan misi organisasi untuk mencapai tujuannya.

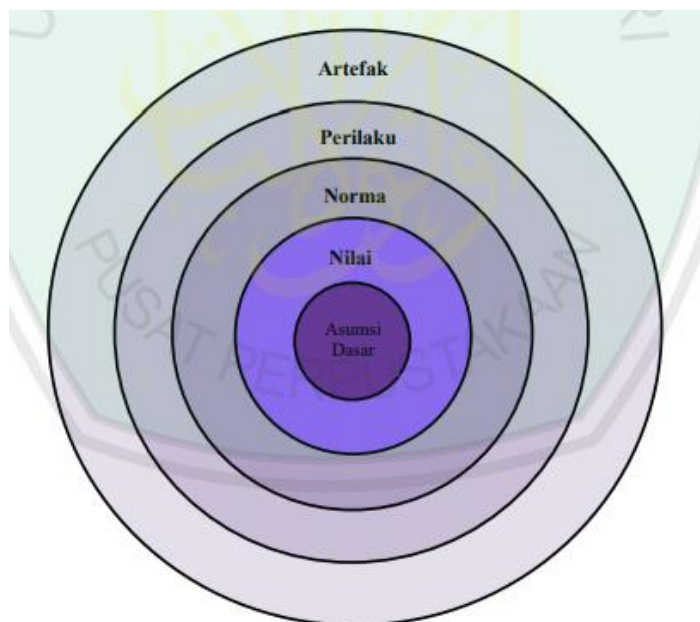
Sedangkan elemen behavioral adalah yang tampak, terlihat kasat mata. Ditampakkan dalam perilaku sehari-hari dan berupa simbol, arsitektur, dan logo. Elemen ini bisa diamati, diraba, dilihat, bahkan diinterpretasikan. Seluruh anggota dalam berperilaku, bergerak dan melakukan kebiasaan-kebiasaan adalah hal yang bisa diamati. (Sobirin, 2007).

Bahkan menurut Edgar, elemen behavioral muncul dalam bentuk simbol, artefak, juga tindakan, perilaku dan ucapan seluruh anggota. Artefak bisa juga dalam bentuk corak, bangunan, jargon, struktur, dan logo, lingkungan fisik, produk yang dihasilkan, serta cara berkomunikasi dan berinteraksi, cara

berpakaian dan berbusana, dan cara mereka dalam berbuat sehingga dipahami oleh orang-orang yang ada di luar organisasi. (Schein, 2010).

Schein juga berpendapat bahwa elemen budaya organisasi selain artefak adalah nilai-nilai yang didukung (*espoused values*). Elemen ini meliputi tujuan, filosofi dan strategi organisasi. Elemen ini yang di dalamnya ada nilai-nilai harus ditanamkan seluruh anggota. Masih menurut Schein, bahwa selain artefak dan nilai-nilai yang didukung, yaitu asumsi (*underlying assumption*). Asumsi juga terdiri dari aspek yaitu pemikiran, keyakinan dan keterikatan terkait perasaan anggota terhadap organisasi.

Edgar H. Schein juga mengatakan ada tiga variabel dalam dimensi budaya organisasi itu. Pertama, yang terkait dengan tujuan, misi, sarana dasar, strategi cadangan, pengukuran dan keberhasilan. Variabel ini disebut dengan dimensi adaptasi eksterna. Kedua, dimensi ini meliputi hubungan kelompok, bahasa yang sama, penempatan kekuasaan/status, dimensi ini disebut integral internal. Ketiga, dimensi yang terdiri dari hakikat waktu, hakikat kegiatan manusia, hakikat kebenaran dan hubungan dengan lingkungan serta kenyataan dan homogenitas versus heterogenitas.



Gambar 13.1 Lapisan Budaya Organisasi

Jika sebuah organisasi terlihat elemen-elemen dan indikator-indikator dari budaya organisasi, maka hal itu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja

anggota, prestasi, dan sukses serta gagalnya organisasi di masa mendatang. Elemen-elemen atau unsur-unsur yang tampak dan tidak tampak akan memberikan karakteristik dan ciri khas pada sebuah organisasi sehingga orang-orang diluar organisasi akan memberikan persepsi dan asumsi kepada organisasi tersebut, walaupun berbeda akan ada pandangan dan penafsiran yang berbeda-beda.

Ciri-ciri dari budaya organisasi menurut Caldwell. Chatman dan O'reilly adalah : (dalam Munandar, 2001):

- a. Terus melakukan inovasi ketika ada perubahan dalam situasi dan kondisi. Pengambilan resiko dengan melakukan berbagai eksperimen, terus melakukan praktik formal dan melakukan kebijakan karena merasa tidak terhambat.
- b. Keamanan dan Stabilitas. Mengedapankan sikap menghargai, menjaga kemandirian, stabilitas dan berbagai aturan untuk mengarahkan tindakan dan perilaku anggota di lingkungan organisasi.
- c. Penghargaan kepada orang (*respect for people*): sikap saling menghargai dan toleransi dalam setiap perbedaan, keadilan, dan memberikan penghargaan terhadap orang lain yang berprestasi dan sungguh-sungguh bekerja mencapai tujuan mereka.
- d. Organisasi memiliki orientasi hasil dengan selalu memperhatikan tujuan, tindakan dan capaian hasil.
- e. Bekerjasama untuk selalu koordinasi, kolaborasi untuk mencapai tujuan dan berorientasi pada tim dan melakukan kolaborasi menggapai tujuan organisasi.
- f. Mengambil tindakan yang tegas dalam menghadapi persaingan di pasar-pasar dan keagresifan.

Ciri-ciri budaya organisasi akan terasa ketika memasuki sebuah organisasi yang menjadi karakter dan ciri khas organisasi. Karakter budaya organisasi bisa dibangun dengan aktivitas dan kreativitas yang inovatif dalam pengambilan resiko, membangun image atau citra organisasinya.

Menurut Brown bahwa keyakinan, cara atau nilai bisa dipelajari untuk mengatasi hidup di organisasi. Orang-orang di organisasi cenderung membentuk budaya organisasi. (Brown,1998).Budaya organisasi akan mendorong untuk tujuan organisasi dengan keyakinan, nilai-nilai yang dipegang dari budaya

organisasi untuk bisa mencapai tujuan dan mengatasi permasalahan kehidupan dalam berorganisasi.

Sedangkan menurut Schein, ada tiga tingkat konsep bangunan yaitu tingkatan asumsi dasar, nilai, artifact. Tingkat asumsi dasar itu hubungan manusia dengan alam, lingkungan, manusia, binatang, tumbuh-tumbuhan. Tingkatan nilai atau value yaitu hubungan perilaku atau tingkah lak. Value bisa diukur melalui perubahan dengan konsensus sosial. Artifak adalah bisa dilihat tapi susah ditirukan. Artefak bisa dalam bentuk seni, teknologi, bangunan, dan sesuatu apapun yang bisa didengar. (Schein, 1991)

Jadi, budaya organisasi juga mempunyai fungsi dalam membedakan antara konsep kepuasan kerja dan konsep budaya organisasi. Berbagai penelitian telah mengungkapkan bahwa mengukur sudut pandang anggota terhadap organisasi. Budaya organisasi yang baik akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut riset bahwa, budaya organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang dibangun dengan nilai, moral, karakter, filosofi yang baik akan mendorong setiap karyawan yang melakukan kinerja dengan baik dan berprestasi akan diberikan penghargaan, diapresiasi, dan diberikan sesuatu baik materil atau non materil.

Bahkan, ketika terjadi konflik, budaya organisasi yang baik akan mampu memberikan penyelesaian, memecahkan masalah dan solusi yang diberikan dengan berbagai alternatif pilihan jalan keluar. Hal ini juga akan mendatangkan kepuasan kerja bagi karyawan.

Budaya organisasi menjadi suatu sistem untuk menjalankan peran dan fungsi anggota sesuai tugasnya masing-masing. Sistem yang harus dijalani dan diikuti sesuai aturan yang berasal dari budaya organisasi. Budaya organisasi juga menjadi hal yang dipedomani oleh seluruh orang-orang yang di dalam organisasi, sebab jika bicara tentang budaya terkait dengan nilai, moral, falsafah, visi-misi, dan kebiasaan-kebiasaan yang menjadi karakteristik organisasi tersebut.

Hal inilah yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya, karena budaya organisasi yang berbeda-beda, sehingga menjadi corak dan kekhasan antar organisasi. Budaya organisasi yang menjadi berbeda dengan yang lainnya. Budaya menjadi pendorong dan mengubah kebiasaan anggota dengan nilai, moral, sistem, sesuai budaya organisasi yang diinginkan.

Ada 7 karakter yang menjadi elemen budaya organisasi yang harus diperhatikan yaitu :

a. Pengambilan resiko dan inovasi

Budaya organisasi mendorong agar terus berinovasi dengan segala resiko yang dihadapi. Berani melakukan inovasi dan juga berani dengan risikonya. Perubahan yang terus terjadi membuat organisasi terus melakukan gebrakan inovasi.

b. Perhatian yang detail.

Ketepatan menganalisa dan memperhatikan yang sifatnya detail terhadap sesuatu hal.

c. Orientasi terhadap hasil.

Budaya organisasi mendorong agar fokus dan terpusat pada hasil. Sedangkan proses atau teknik tidak menjadi orientasi, walaupun prosesnya harus menjadi perhatian juga.

d. Orientasi terhadap individu.

Elemen ini bertujuan terhadap berjalannya manajemen, kepuasan, dan dampak pada anggota dari apa yang mereka lakukan.

e. Orientasi pada tim.

Setiap tim bisa mengatur aktivitas para individu untuk mencapai tujuan.

f. Agresivitas.

Elemen ini menekankan pada kegairahan untuk bersaing, semangat dalam mencapai tujuan dan tidak bersikap santai.

g. Stabilitas

Situasi dan kondisi yang bisa saja tiba-tiba berubah, maka perlu adanya penekanan pada aktivitas organisasi dengan menyesuaikan dengan perubahan itu.

Tujuh elemen diatas menjadi satu kesatuan di dalam budaya organisasi. Elemen dari tingkat tinggi hingga terendah. Kesemuanya saling utuh dalam sebuah budaya organisasi. Karakter dari elemen-elemen itu tidak bisa dipisahkan dalam budaya organisasi.

Elemen itu juga menjadi gambaran dan dasar dalam budaya organisasi. Menjadi pijakan untuk mengenali budaya organisasi. Menjadi penilai mengenai budaya organisasi. Menjadi dasar untuk bisa saling memahami perasaan dan sikap anggota organisasi. Menjadi dasar pengertian dan bagaimana cara anggota dalam bertindak dan bersikap. (Robbins, 2002).

Ada 3 perhatian dalam menciptakan budaya organisasi yaitu pertama, pendiri organisasi atau perusahaan (company founder). Pendiri organisasi yang mempunyai cerminan dalam kepribadian yang terlihat dinamis, yang mempunyai nilai, dan visioner. Nilai-nilai yang ada di dalam diri pendiri perusahaan atau organisasi akan ditanamkan kepada karyawan atau anggota agar bisa diterapkan hingga menjadi budaya organisasi.

Kedua, pengalaman dan lingkungan (experience with others). Budaya organisasi yang ada dan berkembang karena bersentuhan dengan luar lingkungan organisasi (eksternal). Setiap organisasi yang mengalami perubahan karena situasi dan kondisi saat ini, sehingga menjadi sebuah tantangan yang harus dijawab organisasi.

Ketiga, hubungan dengan orang lain (contact with others). Budaya organisasi juga berkembang karena berhubungan dengan orang lain. Orang-orang dari luar organisasi atau perusahaan menjadi hubungan dengan orang lain dari berbagai organisasi atau perusahaan.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi yaitu, pertama, sebagai pembeda dari kepentingan individu. Budaya organisasi menjadi kepentingan bersama, walaupun ada kepentingan yang berbeda dari setiap individu. Kepentingan individu yang berbeda-beda karena dipengaruhi oleh budaya kerja organisasinya. *Kedua*, budaya organisasi akan membawa dan menumbuhkan identitas organisasi, nilai organisasi kepada anggota-anggotanya. *Ketiga*, budaya organisasi akan memunculkan komitmen yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial (Edi Sutrisno dalam Robbins, 2001)

Fungsi inilah yang memberikan warna perbedaan sebuah organisasi yang mempunyai budaya atau tidak. Perbedaan-perbedaan artefak, nilai, simbol dan sebagainya akan memberikan corak terhadap organisasi dengan organisasi

lainnya. Akan terlihat identitas individu yang berbeda karena memberikan pengaruh persamaan dalam satu organisasi berbudaya. Munculnya komitmen untuk loyal kepada organisasi ketimbang komitmen yang lebih sempit antar individu. Sistem sosial pun akan terlihat sehat, kuat, kokoh dan komunikasi memecah kebekuan dan permasalahan yang ada.

Budaya organisasi yang efektif akan memunculkan rasa kepercayaan, keterbukaan, komunikasi, dan memberi saran dan support kepada anggota dan pimpinan. Memberikan solusi dan alternatif pemecahan masalah dari anggota dan kelompok. Kemandirian ketika bekerja terus didorong dan adanya pertukaran informasi di dalam organisasi. (Edi Sutrisno dalam Anderson dan Kryprianou, 1994). Tidak ada masalah, konflik dalam sebuah organisasi. Namun, budaya organisasi akan memberikan penyelesaian dalam menyelesaikannya. Pemecahan masalah yang timbul dari karyawan dan pimpinan akan bisa diselesaikan dengan baik karena adanya keterbukaan, komunikasi, saling memberi masukan dan mendukung, harmonisasi dalam bekerja akan terlihat karena adanya kemandirian dalam bekerja dan pertukaran informasi akan memberikan pengetahuan. Perasaan yang sama karena mempunyai identitas, komitmen, nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam organisasi tercermin dalam sebuah budaya organisasi.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi akan memberikan kepercayaan, keterbukaan, kepatuhan, pada tingkah laku dan perbuatan, kemandirian dalam bekerja, pemecahan masalah, saling bertukar informasi dan perekat ikatan dan sosial untuk selalu kompak dan solid agar tercapai tujuan yang ditetapkan dan adanya kontrol terhadap sikap dan perbuatan para anggota.

4. Nilai Dalam Budaya Organisasi

Untuk mewujudkan budaya organisasi yang kuat, kokoh dan berkarakter maka organisasi perlu merumuskan nilai-nilai apa saja yang ada dalam organisasi. Ada dua dimensi utama dalam budaya organisasi yaitu isi dan kekuatan. Isi terkait dengan norma, nilai, karakter dan gaya yang ada yang menjadi karakter atau ciri dari organisasi. Kekuatan menjadi hal yang perlu diperhatikan, sejauh mana orang-orang di dalam organisasi menjalankan semua nilai dan norma dengan serius dan sungguh-sungguh. (Edy Sutrisno dalam Cox, 1994).

Jadi, dimensi kekuatan itu sejauh mana merumuskan nilai-nilai dan norma-norma dan mau diberlakukan oleh semua orang-orang yang ada dalam organisasi. Sedang dimensi isi terkait nilai-nilai dan norma yang diterapkan di dalam organisasi agar terbentuknya budaya organisasi yang diinginkan dan mempunyai karakteristik atau ciri khas yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Karakteristik inilah yang membedakan antara budaya perusahaan Jepang dan budaya perusahaan Amerika. Menurut Ouchi ada tujuh jenis dalam membandingkan atau mengukur budaya organisasi atau perusahaan Amerika dan perusahaan Jepang yaitu : ((Edy Sutrisno dalam Ouchi, 1981)

- a. Mempunyai komitmen kepada anggota atau karyawan.
- b. Mengevaluasi kinerja karyawan.
- c. Memperhatikan karier karyawan.
- d. Mempunyai kontrol.
- e. Pembuat keputusan
- f. Mempunyai tanggung jawab dan perhatian kepada anggotanya.

Nilai-nilai dan norma-norma itu harus mampu mendorong organisasi untuk bersaing dan berkompetisi global. Menurut Miller bahwa budaya organisasi bisa membawa kesuksesan perusahaan selama budaya organisasi mampu dikelola dengan baik terkait dengan nilai-nilai dan norma-norma agar anggota organisasi mampu bersaing. Era ini sudah banyak berubah dan menuju sebuah peradaban yang saling bersaing, bergantung dan bersifat global dengan ditandai oleh :

- a. Seorang pemimpin harus membantu anggotanya untuk pencapaian karirnya. Kebutuhan rohani semakin meningkat, sedangkan materi tidak memadai. Pemimpin harus mempunyai semangat yang tinggi agar terus memotivasi anggotanya dan membantu para anggotanya.
- b. Pemimpin terus merangsang agar anggota terus berpikir kreatif, mencoba sesuatu hal yang baru, tidak hanya bersifat fisik tapi juga terkait dengan kognitif.
- c. Anggota diberikan banyak pilihan dan lebih luas. Mereka bisa berlatih dan terlibat, berpartisipasi, dalam kegiatan. Adanya dorongan positif agar karyawan terlibat.
- d. Banyaknya para manajer yang juga ahli teknis yang akan berkomitmen dan seni dalam memerintah. Jumlah manajer pun akan berkurang. Karyawan yang

diberikan pelatihan, ditugasi dan dilibatkan juga diberikan imbalan, pengawasan pun hanya sedikit.

- e. Persaingan kerja amat ketat, tidak hanya persaingan bidang teknologi, tapi juga dalam bidang manajemen. Bangsa yang mampu bersaing dan berhasil karenanya, kemampuan manajemen menjadi hal yang penting.

Era baru yang ditandai oleh poin-poin diatas menjadi sebuah kenyataan. Perusahaan harus kompetitif dan sukses dengan menyesuaikan dan mengubah budaya organisasi yang lama dengan yang baru. Mengubah dalam artian tidak semuanya, namun hal-hal apa saja yang menurut organisasi itu bisa diubah untuk bisa menangkap peluang perubahan tersebut.

Miller pernah observasi selama 14 tahun pada perusahaan di Amerika, maka ia menyimpulkan delapan nilai primer yang menjadi suksesnya perusahaan tersebut. Ada beberapa asas yang dimiliki perusahaan tersebut hingga sukses yaitu (Edy Sutrisno dalam Miller, 1984):

- a. Asas Tujuan

Menetapkan tujuan perlu dalam setiap organisasi. Tujuan itu bermacam-macam, diantaranya banyaknya hasil dari produk dan jasa yang sangat bermanfaat untuk pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemimpin terus meningkatkan motivasi dan semangat karyawan.

- b. Asas Konsensus

Keputusan yang dibuat merupakan keputusan bersama. Keputusan yang kreatif, tegas dan diikuti oleh tindakan yaitu melakukan keputusan konsensus. Keputusan konsensus sering diambil oleh perusahaan yang sudah sukses.

- c. Asas Keunggulan.

Perusahaan yang sukses karena meraihnya dengan cara yang kreatif lagi produktif. Keunggulan perusahaan bisa tercapai karena mampu mempelajari dan merespon segala perubahan dengan cara yang berbeda, kreatif dan juga produktif. Budaya keunggulan bisa diraih dengan mengembangkan dan mengupayakan 3 unsur yaitu motivasi, standar dan umpan balik.

d. Asas Kesatuan

Persatuan dan kesatuan di dalam organisasi harus diutamakan. Jangan sampai terpecah dan ketidakadilan sehingga muncul kelompok-kelompok moderen dan tradisional di organisasi. Pelibatan karyawan dalam manajemen perlu diupayakan. Jangan membeda-bedakan antara karyawan yang bekerja dengan otot dan otak. Perbedaan hanya menimbulkan ketidakpuasan, perpecahan, dan kebencian.

e. Asas Prestasi

Anggota atau karyawan yang mempunyai prestasi dan kinerja baik diberikan apresiasi dalam bentuk bonus, gaji, upah, promosi, keselamatan kerja dan penghargaan lainnya. Anggota terus diberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai prestasinya. Atas dasar inilah, karyawan yang berprestasi harus diberikan imbalan dan penghargaan.

f. Asas Empiris

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam menghadapi masa datang dengan segala perubahan yang ada diperlukan kemampuan untuk berfikir realistik, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu, data itu perlu agar bisa dilihat oleh karyawan sehingga data-data tersebut bisa dianalisis dalam bentuk statistik untuk mengambil keputusan.

g. Asas Keakraban

Keakraban akan memberikan dampak kebersamaan, saling menerima, memberi, menerima cinta, yang akan menimbulkan kepercayaan, pengorbanan dan loyalitas antara pimpinan, karyawan dan orang-orang yang berada dalam organisasi sehingga hubungan akan semakin baik, sehat dan harmonis.

h. Asas Integrasi

Seorang pemimpin dan karyawan yang mempunyai dasar integrasi seperti sikap jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil dan mampu akan memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas bisa menimbulkan sebuah energi besar dalam menciptakan suatu mobilisasi yang kuat, apalagi di era globalisasi seperti ini.

Asas-asas yang dijelaskan oleh Miller masih sangat relevan dengan era saat ini. Bagi perusahaan atau organisasi akan bisa bertahan dengan memakai asas-asas yang dikatakan oleh Miller. Perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat mempunyai nilai-nilai budaya yang menjadi jiwa perusahaan. Nilai-nilai berkaitan dengan perilaku dan produktivitas karyawan. Budaya perusahaan yang baik akan dan kokoh membentuk perilaku-perilaku yang kreatif dan produktif yang menimbulkan kesetiaan, daya kreatif, dan prestasi.

Nilai merupakan seperangkat norma yang dianggap penting dan berlaku secara universal. Sebagaimana seorang anak yang jujur, bertanggung jawab, menghormati dan menghargai hak orang lain. Seperangkat nilai-nilai ini telah diajarkan dan ditanamkan oleh kedua orang tuanya. Begitu juga dengan perusahaan atau organisasi yang mampu merumuskan dan menanamkan semua nilai dari budaya organisasi yang menjadi pegangan dan pedoman dalam bertindak dan berperilaku. (Benyamin, 2014)

Proses sosialisasi dan doktrinisasi nilai-nilai, keyakinan, norma-norma organisasi kepada semua orang-orang di dalam organisasi perlu dilakukan secara terus menerus. Sehingga semua budaya organisasi dijadikan pedoman oleh mereka dalam meningkatkan kinerja, loyalitas, serta pencapaian-pencapaian yang ditetapkan oleh perusahaan.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam merumuskan budaya organisasi atau perusahaan. Pemimpin sebagai puncak pimpinan memiliki kemampuan dalam merumuskan keyakinan dasar, nilai-nilai dan perilaku karyawan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut Schein (1992) bahwa Pemimpin mempunyai kemampuan untuk merumuskan dan penerapan budaya perusahaan melalui lima tahap sebagai berikut (dalam Benyamin, 2014):

- a. *Attention*. Pemimpin berdiskusi terkait nilai-nilai yang harus dilakukan dan nilai-nilai yang dianggap penting. Nilai-nilai itu bisa dijadikan pedoman oleh seluruh karyawan agar berpengaruh kepada tugas dan kinerja para karyawan untuk terus responsif, produktif, inovatif, dan berperilaku positif. Nilai budaya dari organisasi akan menimbulkan identitas, menumbuhkan semangat kerja, motivasi dalam mencapai prestasi dan kebanggaan karyawan untuk mau bekerja melebihi target yang diharapkan oleh perusahaan.

- b. *Reaction to crisis*. Pemimpin bisa merespon situasi krisis, situasi yang sulit bagi perusahaan untuk bisa bertahan dan berkompetisi untuk terus melakukan inovasi dan perubahan dalam melihat peluang dan perbaikan-perbaikan. Inovasi dalam teknologi misalnya, untuk meningkatkan produktivitas karyawan agar perusahaan bisa bersaing.
- c. *Role modeling*. Perilaku, prestasi dan pencapaian target dari seorang pemimpin dijadikan acuan, standar dan dianalisa bagaimana standar praktik kepemimpinannya.
- d. *Allocation of reward*. Pemimpin memberikan standar dan kriteria dalam memberikan promosi dan kenaikan kompetensi. Pemimpin dapat menetapkan karyawan terhadap pelaksanaan nilai-nilai dan pedoman perilaku karyawan sebagai salah satu kriteria dalam memberikan rewards.
- e. *Criteria for selection and dismissal*. Orang-orang yang mempunyai nilai yang kuat, sifat-sifatnya dan keterampilan di dalam dirinya, maka pemimpin bisa mempromosikan dan merekrut untuk bisa bekerja di dalam organisasi

C. SOAL LATIHAN

1. Anda tentu pernah bergabung dalam suatu organisasi atau bekerja di dalam perusahaan. Apakah anda bisa menceritakan, hal-hal apa saja yang anda rasakan dan anda liat terkait dengan budaya organisasi tersebut?
1. Elemen menjadi hal penting dalam pembentukkkkan budaya organisasi. Bisa anda jelaskan elemen-elemen budaya organisasi?
2. Menurut kamu, bagaimana mempertahankan budaya organisasi? Dan bagaimana menyikapi perubahan lingkungan yang terjadi?
3. Nilai-nilai apa yang perlu dirumuskan oleh seorang pemimpin agar terciptanya budaya organisasi yang kokoh?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Brown, A. 1998. *Organizational Culture*. Singapore: Prentice Hall.
- Schein, E.H.1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass Publisher.
- Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabet.
- Munandar, A.S 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarata: UI-Press
- Benyamin, Alexander. 2014. *Execution Leader. Kunci Sukses Memimpin Perusahaan*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia (KPG).

PERTEMUAN 14

MENGELOLA STRES DAN KONFLIK KERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Tujuan pembelajaran pada pertemuan kali ini diharapkan mahasiswa memahami bagaimana mengelola konflik dan stress kerja

B. URAIAN MATERI

Dalam setiap roda organisasi, akan selalu ada dinamika, warna-warni kehidupan, bahkan konflik yang tiba-tiba saja datang. Selama manusia masih hidup, tentu akan mengalami dan merasakan konflik. Apalagi jika sudah menyangkut soal pekerjaan, konflik sering terjadi antara reka kerja atau dengan pimpinan. Konflik itu akan selalu ada dengan tingkatan yang berbeda-beda. Bagi sebagian orang atau pandangan tradisional, bahwa konflik bisa jadi ancaman dan persoalan besar yang tidak bisa dituntaskan dan memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan atau organisasi. Tapi, bagi orang-orang moderen mengatakan bahwa, konflik akan memberikan dampak positif, selama para pemimpin mampu mengelola konflik dengan baik. Bahkan, sudah ada manajemen konflik. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus mempelajari tentang pengelolaan atau manajemen konflik, agar konflik kerja bisa memberikan dampak yang positif bagi organisasi.

Stres kerja juga tidak bisa dihindari oleh seorang anggota atau karyawan di dalam organisasi. Banyak faktor yang menyebabkan stres kerja itu. Diantara dari sekian faktornya adalah beban kerja yang dilimpahkan kepada anggota atau karyawan karena melebihi kapasitasnya dan tidak sesuai keahliannya. Menghadapi karakter dan gaya kepemimpinan yang membuat stres bawahan dan anggota. Hubungan yang tidak nyaman, aman dan sehat antar rekan kerja. Hal-hal itu hanya sebagian kecil yang menyebabkan stres kerja. Mengelola konflik dan stres kerja perlu diketahui oleh seorang pemimpin. Sehingga, konflik dan stres bukan menjadi penghalang untuk mencapai tujuan organisasi, namun menjadi tantangan dan peluang untuk roda organisasi yang lebih baik lagi. Berikut

1. Pengertian Stres kerja

Stres kerja akan dialami oleh seorang karyawan atau anggota ketika pekerjaan yang dibebankan melebihi kapasitasnya. Semakin besar perusahaan atau organisasi, maka akan semakin tinggi pekerjaan yang akan dipikulnya, karyawan yang dibutuhkan pun semakin banyak. Konflik dan stress kerjapun akan semakin bertambah.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, jika karyawannya semakin banyak, pekerjaannya semakin tinggi maka akan menimbulkan berbagai macam permasalahan. Beban pekerjaan yang semakin berat tanpa diiringi kemampuan yang mumpuni akan memicu sebuah konflik dan stres kerja.. Karyawan yang berada dibawah tekanan terus-menerus diibaratkan seperti bom waktu, hanya menunggu saja kapan akan meledak. Ia akan mengalami stres dan ini akan memperburuk keadaan perusahaan ke depannya.

Konflik kerja dan stres kerja sesuatu yang tidak dihindari, namun bukan berarti tidak dapat diselesaikan. Organisasi yang besar akan mengalami kompleksitas persoalan dan permasalahan sehingga menimbulkan konflik dan stress kerja. Konflik kerja bisa muncul dari dalam diri ataupun dari lingkungan tempat kita bekerja. Konflik yang terjadi dari dalam diri disebabkan karena tidak sesuai harapan dengan keinginan individu dengan tujuan organisasi, gaji dan kompensasi yang tidak sesuai harapan, tidak senang dengan pimpinan, dan sebagainya. Konflik dari lingkungan kerja biasanya timbul karena persaingan antar teman kerja, tidak mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan dan sebagainya.

Stres menjadi hal yang perlu perhatian dalam setiap organisasi apapun dan ini menjadi akibat dari berbagai persoalan yang dihadapi setiap anak manusia ketika ia berada dalam sebuah organisasi. Stres kerja menjadi manifestasi kehidupan manusia ketika saling berhubungan dengan yang lain. dan berbagai tekanan hidup yang menerpa sehingga berpengaruh kepada kehidupan normal mereka.. Stres kerja menjadi kondisi umum karena adanya situasi dan kondisi yang menegangkan sehingga akibatnya berdampak pada emosi, jiwa, psikis, serta fisik individu (Sondang P. Siagian, 2011)

Stres kerja adalah sebuah kondisi yang tegang sehingga menyebabkan ketidakseimbangan antara fisik dan psikis sehingga berpengaruh terhadap emosi, proses berfikir, dan perubahan kondisi seorang karyawan terhadap

lingkungannya. Stress terjadi akibat ketidaknyaman diri dari hal-hal yang ada disekitarnya sehingga mempengaruhi kestabilan emosi mereka. (Veithzal, 2004)

Sedangkan Sasono Eko mengatakan bahwa stres kerja itu sebuah keadaan seorang karyawan yang tidak mampu menghadapi tugas dan pekerjaan yang tidak dapat dijangkau dan dilakukannya. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja dituntut untuk melakukan sebuah tugas dari angka lima tetapi pekerjaannya itu menuntut kemampuan dengan angka sembilan. Kemampuan tidak mampu sampai ke angka sembilan, sehingga karyawan tersebut akan mengalami stress kerja. (Eko, 2004).

Sedangkan menurut para ahli mengatakan bahwa stres kerja itu adalah sebuah kondisi dan situasi yang menegangkan sehingga memberikan dampak dan pengaruh terhadap cara berfikir, berperilaku, bertindak, dan kondisi psikis karyawan. Stres yang sudah tinggi, berlebihan dan over biasanya akan mengancam kemampuan karyawan dalam menghadapi lingkungan kehidupan dan menghambat dan menjadi kendala terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan. (Handoko, 2008).

Stres kerja bisa saja timbul karena ketidakmampuan seseorang dalam mengerjakan tugas karena beban yang dihadapinya tidak sesuai dengan kemampuan, pengetahuan serta keahliannya. Jika semakin banyak tuntutan, tekanan dan ancaman bagi karyawan, maka akan muncul stres kerja. Karena beban yang diberikan tidak diiringi oleh kemampuan, pengetahuan dan keahliannya. Seseorang yang ditargetkan untuk mencapai skor yang tinggi akan berdampak stres dan berdampak pada kesehatan fisik dan psikisnya. Motivasi akan menurun, kurang produktif dan akan menimbulkan situasi yang kurang nyaman dan menyenangkan.

Akibat stres kerja bisa menyebabkan karyawan atau staf tidak betah, menjadi gugup dan ketakutan. Bahkan bisa meledak emosinya, sering marah-marah, tegang agresif, kooperatif, dan sejumlah perilaku aneh yang bisa saja timbul. Seorang pimpinan dan karyawan hendaknya bisa mengetahui apa faktor penyebab terjadinya stres kerja dalam lingkungan kerja.

Dalam konteks tugas dan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau staf saat mengalami stres dikarenakan faktor (Stavroula Leka et al., 2003),:

- a. Pekerjaan yang monoton akan menjadikan karyawan bosan, kurang tantangan, tidak ada variasi, dan semakin lama tugas tidak menyenangkan.
- b. Beban kerja terlalu banyak. Waktu semakin sedikit yang diberikan dalam menyelesaikan tersebut. Pekerjaan dibawah tekanan. Jadwal shif yang tidak teratur. Jadwal kerja yang padat.
- c. Kurangnya kontrol dan partisipasi karyawan ketika mengambil keputusan. Kurangnya pengawasan, kontrol dalam mekanisme kerja ketika seorang karyawan melakukan kerja yang tinggi.
- d. Sistem evaluasi kinerja dan pengembangan karir karyawan yang kurang jelas. Keamanan kerja yang kurang diperhatikan. Prospek promosi yang kurang diperhatikan.
- e. Hubungan yang kurang baik dengan anggota atau karyawan lain, sehingga ada intimidasi, tekanan, kekerasan hingga pelecehan yang mengakibatkan tidak ada prosedur kerja yang jelas. Apalagi jika budaya organisasi yang tidak terbangun akan berpengaruh kepada organisasi dan akan berdampak kepada komunikasi, kepemimpinan dan ketidakjelasan tujuan organisasi.
- f. Tidak adanya dukung dan sangat minim di tempat kerja dan terhadap masalah pekerjaan di rumah. Adanya persoalan pribadi yang menuntut pekerjaan dan rumah.

Dapat diambil kesimpulan dalam uraian diatas bahwa stres kerja adalah sebuah kondisi ketidaknyamanan baik fisik dan psikis yang mereka alami serta berpengaruh terhadap proses berfikir, berperilaku, emosi dan terhadap kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

2. Konflik Kerja

Dalam sebuah organisasi akan dapat konflik kerja, baik yang timbul dalam diri atau berasal dari lingkungan kerjanya. Konflik kerja biasanya muncul karena adanya masalah yang tidak sesuai, baik pendapat atau hal lain antara dua, tiga atau lebih. Sedangkan konflik bisa dipahami sebagai perselisihan, pertentangan, karena ada perbedaan dalam suatu hal.

Setiap manusia akan selalu ada perbedaan sehingga menimbulkan persepsi, perspektif terhadap sesuatu hal. Perbedaan, perselisihan, akan menimbulkan konflik di sebuah organisasi. Masalah-masalah yang timbul di

lingkungan kerja biasanya terkait komunikasi, hubungan antar individu dan struktur organisasi. (Suryani, 2014)

Definisi konflik menurut Sedarmayanti yaitu adanya pihak-pihak yang bertentangan karena adanya perbedaan sasaran, pikiran, nilai, perasaan, perilaku, sehingga mereka memperjuangkan kebutuhan, gagasan, keinginan, kepentingan yang saling berbeda dan bertentangan. Konflik menjadi sebuah proses interaksi antar karyawan di lingkungan kerja karena ada pertentangan dan perbedaan, ketidaksesuaian atau ketidaksepakatan. (Sedarmayanti, 2000)

Jika disimpulkan, konflik itu muncul karena adanya perbedaan, perselisihan, ketidaksesuaian dalam mencapai tujuan tersebut. Konflik terjadi dua orang atau lebih dalam satu lingkungan kerja karena adanya perbedaan tujuan dan harapan yang dihadapi. Konflik perlu dikelola dengan baik agar menguntungkan perusahaan. Oleh sebab itu, setiap pelaku organisasi harus mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.

Ada 3 penyebab konflik yang menjadikan terjadinya sebuah konflik dalam lingkungan organisasi atau perusahaan yaitu (Sopiah, 2008) :

- a. Saling bergantung satu sama lain. Saling mengandalkan antar karyawan dengan karyawan lainnya, atau kelompok dengan kelompok lainnya. Keduanya saling membutuhkan tetapi tidak saling mendukung satu dengan lainnya.
- b. Adanya perbedaan tujuan baik dari individu atau bagian unit di dalam organisasi. Potensi konflik bisa saja terjadi antar unit karena perbedaan pendapat hingga terjadi perselisihan.
- c. Adanya persepsi yang berbeda ketika terjadi masalah sehingga menyebabkan konflik.

Terjadinya suatu konflik karena perbedaan dan perselisihan antar individu atau kelompok. Bisa juga antar unit atau antar departemen. Konflik bisa saja terjadi dari arah secara vertikal (dari atasan ke bawahan atau sebaliknya) atau secara horizontal (antar karyawan, antar unit atau departemen). Hal ini juga menyebabkan persaingan antar individu, kelompok, departemen atau unit yang menimbulkan ketidakpercayaan antara satu dengan yang lainnya (Muganza, 2014)

Tingginya tuntutan dan beban kerja, serta kompleksnya alur kerja, karyawan diuntut kerja keras cepat dan fokus tanpa diiringi dengan fasilitas memadai dan kemampuan yang tidak di-up grade sebab perusahaan tidak memberikan mentoring, pelatihan, sehingga terjadinya konflik yang ada di lingkungan kerja, Tuntutan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan, kemampuan karyawan akan mengalami stres.

Konflik yang terjadi mempunyai dampak, baik dampak positif atau negatif. Dampak positif akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan untuk bisa memberikan yang terbaik. Sedangkan dampak negatifnya, karyawan bisa stres, tidak memperoleh kenyamanan, sehingga mencari kebenaran dan pembelaan masing-masing. Hal ini akan mengakibatkan menurunnya motivasi dan kinerja.

3. Strategi Menangani Stres Kerja

Simpelnya ada beberapa cara mengatasi stres yaitu melakukan relaksasi, mencari tempat yang nyaman, situasi yang tenang dan menyenangkan baik secara tradisional seperti pijatan, luluran, mandi air hangat, dan sebagainya. Bisa juga dengan cara moderen dengan menggunakan teknologi yang bisa dicari di pusat perbelanjaan. Cara yang lain mungkin bisa istirahat yang cukup. Istirahat di tempat yang nyaman dan menyenangkan akan mengendorkan otot-otot yang tegang dengan melupakan masalah sejenak. Masih banyak lagi cara-cara yang dilakukan masing-masing individu-individu atau organisasi dalam mengatasi stres.

Perasaan yang tertekan, pikiran yang semraut, pimpinan yang otoriter dan memaksakan kehendak akan menimbulkan stres kerja. Jika karyawan dalam kondisi seperti ini, maka akan menurunkan produktivitas, kreativitas dan kinerja. Organisasi harus mampu mengidentifikasi hal ini, membuat perancangan yang matang untuk membuat strategi penanganan manajemen konflik agar karyawan bisa bekerja penuh dedikasi dan produktivitas.

Strategi untuk menangani konflik di lingkungan kerja bisa berupa (Stranks, 2005):

- a. Strategi penetapan prosedur seperti masalah kesehatan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Strategi ini sebagai pengawasan terhadap kesehatan, kegiatan promosi kesehatan, kegiatan konseling, dan penyediaan fasilitas lainnya. Strategi ini mendorong agar terciptanya bekerjasama antar

karyawan, manajer, dan antar perwakilan untuk mencari setiap potensi yang menjadi sumber stres di lingkungan kerja dan melakukan perbaikan.

- b. Gaya manajemen: Hal ini terkait peduli lingkungan. Sistem dan lingkungan kerja yang baik akan memperlancar komunikasi dan mendorong keterbukaan ketika terjadi suatu masalah yang dihadapi.
- c. Manajemen perubahan. Setiap perubahan yang terjadi, baik saat ini dan yang akan datang, organisasi harus siap menghadapinya dengan manajemen perubahan. Perubahan yang signifikan bisa membuat stres para karyawan dalam menghadapinya. Perubahan itu membedakan dampak ketidakpastian tugas, pekerjaan, ketidakamanan, ancaman dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Segala perubahan harus dikelola dengan baik untuk bisa beradaptasi dan melakukan inovasi.
- d. Kegiatan pelatihan: Pelatihan merupakan upaya untuk mendorong kompetensi dan keahlian karyawan. Namun kegiatan pelatihan juga harus mempertimbangkan setiap potensi yang menyebabkan stres kerja dalam aktivitasnya. Setiap perusahaan perlu mendesain pekerjaan mereka sesuai kompetensi dan keahliannya.

Strategi diatas merupakan strategi yang bisa kita pakai agar stres kerja tidak berkepanjangan dan membawa dampak buruk bagi perusahaan. Perusahaan bisa mempelajari strategi-strategi tersebut agar tuntutan beban kerja karyawan sesuai dengan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya. Perubahan apapun yang terjadi baik manajemen atau kebijakan, perusahaan dan karyawan harus bisa menghadapi perubahan tersebut dengan melakukan sebuah inovasi agar perusahaan bisa bertahan dan bersaing.

Untuk menghadapi stres dapat dilakukan setiap individu agar stres itu berkurang dan hilang dengan mencari penyebab stres dan bagaimana cara menghilangkannya. Mengontrol diri dari stres dan meminta dukungan dari orang yang kita cintai, support dari orang-orang terdekat dan orang-orang sekitar. Membuat rencana dan jadwal kerja agar lebih teratur. Mencapai target kerja dan semua program kerja untuk bisa dicapai.

Menurut Sutapa, Stres kerja yang dihadapi oleh organisasi tidak selalu membahayakan untuk organisasi. Stres kerja bagian dari setiap masalah yang dihadapi dan dilakukan perbaikan, selama tingkat stres masih rendah. Stres kerja

kadang dibutuhkan karena bersifat fungsional untuk peningkatan dan motivasi agar kinerja lebih baik lagi untuk setiap anggota organisasi (Sutapa, 2007).

Stres harus dikurangi, jika perlu dihentikan agar tidak memberikan dampak yang buruk yang berkepanjangan dan yang akan membahayakan kehidupan organisasi. Para pemimpin organisasi dan manajemen harus mengambil langkah kongkrit agar stres bisa berkurang dan hilang untuk meningkatkan kembali efektivitas organisasi. Ada beberapa cara mengatasi stres kerja yaitu (Mangkunegara, 2022):

- a. Pola sehat. Ketika menghadapi stres mengatasinya dengan tindakan dan perilaku yang positif dan sehat. Pola makan, gaya hidup, lebih positif dan menjadi lebih sehat.
- b. Pola harmonis. Ketika stres menghampiri maka perlu mengatur segala kegiatan, waktu secara baik dan harmonis. menghadapi stress dengan mengatur waktu dan kegiatan secara harmonis. Mengatur kegiatan, jadwal dan agenda menjadi sebuah tantangan dan kesibukan agar mengatur waktu secara teratur.
- c. Pola psikologis. Mengatasi stress yang bisa berdampak pada fisik dan sosial psikologis. Cara ini menyelesaikan stres yang kurang tepat karena tidak adanya kemampuan, keteraturan, dan manajemen dalam mengelola kegiatan, waktu, tugas, dan pekerjaan. Pola ini bisa berakibat buruk jika dilakukan.

4. Strategi Mengelola Konflik

Bagaimana mengelola strategi konflik? Ini harus kita jawab agar konflik di dalam organisasi tidak berkepanjangan dan membawa dampak yang buruk. Serumit apapun konflik di organisasi, harus kita urai dan membawa hal yang positif untuk ke depannya. Memang konflik itu tidak bisa dihindari, sebab akan selalu ada dengan kerumitan dan kompleksitas sendiri-sendiri.

Setiap pimpinan dan karyawan harus mengetahui bagaimana cara untuk menangani, mengendalikan dan mengelola konflik ketika di tempat kerja. Sebuah Penelitian dari College of Ontario Toronro (2017) dalam melakukan pencegahan dan tindakan preventif dan bagaimana konflik bisa dikelola dengan baik. Oleh sebab itu diperlukan manajemen organisasi yaitu :

- a. Kebijakan yang sudah ditetapkan oleh manajemen organisasi agar dipatuhi tanpa ada toleransi jika ada tindakan yang melanggar atau menyalahi aturan.
- b. Kebijakan yang dibuat tidak diskriminasi terhadap karyawan.
- c. Manajer menjadi teladan dan contoh serta profesional ketika terjadi konflik dan mengelolanya.
- d. Anggota organisasi dilatih, dididik bagaimana berkomunikasi ketika menghadapi masalah dan mempunyai strategi sebagai upaya dalam mengurangi dan mengendalikan stres.
- e. Jika ada karyawan mempunyai masalah harus dibantu, terutama ketika sibuk bekerja dan menjadikan lingkungan kerja senyaman mungkin, aman dan menyenangkan.

Manajemen harusnya peka dan responsif ketika ada konflik yang terjadi agar bisa menangani secepatnya dan mencari jalan keluar. Dalam menyelesaikan konflik di awal, manajemen bisa mengambil langkah-langkah untuk memfasilitasi, melakukan mediasi, menegosiasi antar kedua pihak mereka yang berselisih. (Barrister, et al, 2014)

Setia konflik yang terjadi tidak selalu negatif, tapi juga ada hal positif yang bisa diambil sehingga itu peluang agar organisasi jadi lebih baik, saling melengkapi dan menguatkan hubungan social, kelompok atau tim. Jika konflik ditangani dengan tepat, maka akan mendorong kemajuan organisasi untuk melakukan perubahan dan inovasi.

Jadi, konflik bukan sesuatu yang harus dihindari, namun perlu dikelola dengan baik agar bisa memberikan dampak positif untuk organisasi. Dampak negatif pun bisa dirasakan seperti hubungan menjadi rusak dan tidak harmonis, tidak nyaman, produktivitas karyawan bisa menurun, terjadi pemborosan waktu kerja, semangat kerja semakin menurun, hilangnya komitmen untuk bekerja, banyak yang mengundurkan diri, ketidakhadiran tanpa ada kejelasan dan sebagainya.

Bisa disimpulkan bahwa konflik mempunyai peran yang bisa memberikan dampak positif dan negatif. Jadi, dibutuhkan kemampuan dalam mengelola konflik agar berdampak positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan perbaikan yang lebih baik lagi.

Ada beberapa jenis konflik yang harus kita ketahui. Konflik dapat di klarifikasikan ke dalam beberapa jenis konflik (Kusnadi, 2003):

- a. Konflik vertikal. Konflik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan. Tingkatan atas dengan tingkatan bawah. Manajer dengan stafnya.
- b. Konflik horizontal. Terjadinya konflik antar individu yang sederajat, atau konflik yang terjadi antar departemen, unit atau bidang lainnya.
- c. Konflik diagonal. Terjadinya konflik karena adanya ketidakadilan tugas, pembagian sumber daya organisasi yang tidak adil.

Seorang pimpinan mempunyai peran dalam mengelola konflik menjadi hal positif. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam mengelola konflik agar memberikan keuntungan bagi perusahaan. Seorang pemimpin yang mampu mengelola konflik dengan baik akan meningkatkan pemahaman terhadap masalah yang terjadi, menumbuhkan saling pengertian dalam suatu hubungan saling menghormati, saling pengertian, saling mendukung, saling mencari jalan keluar, melukan perbaikan agar perusahaan lebih baik lagi.

Jika seorang pemimpin tidak mampu mengelola konflik, maka akan memberikan dampak negatif. Misalnya hubungan yang tidak harmonis, hubungan yang rusak, komunikasi dan koordinasi yang semakin sulit, motivasi yang rendah, kinerja yang menurun, munculnya pertentangan yang terus menerus, bersikap apatis, dan hal negatif lainnya yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi..

Bagaimana cara mengatasi konflik dan strateginya. Ada lima strategi mengatasi konflik yaitu (Usman, 2013):

- a. Pemaksaan (*forcing*). Mengatasi konflik dengan ancaman, kekerasan bahkan tekanan. Taktik ini dilakukan dengan melakukan pemaksaan agar melakukan tindakan yang diinginkan. Cara ini bisa dilakukan ketika perusahaan menginginkan perubahan tersebut, namun akan ada perlawanan dan pemberontakan. Bentuk perlawanan secara terbuka atau tersembunyi (sabotase)
- b. Penghindaran (*avoding*). Berusaha menghindar dan menjauh dari konflik antar kedua belah pihak karena keduanya tidak memiliki kebutuhan lanjutan terhadap lawan konfliknya.
- c. Pengkompromian (*compromising*). Kedua belah yang berkonflik berusaha melakukan tawar-menawar agar memperoleh kesempatan yang saling

menguntungkan. Cara ini bisa berhasil jika keduanya saling percaya dan saling menghargai.

- d. Kolaborasi (*collaborating*). Kedua belah pihak yang sedang berkonflik berusaha berkolaborasi dan mempertahankan agar memperoleh keuntungan yang tinggi, baik untuk dirinya ataupun kelompoknya,
- e. Penghalusan (*smoothing*) atau *conciliation*. Sebuah tindakan agar terciptanya perdamaian antar keduanya tanpa ada solusi dan kesepakatan. Konsiliasi berbentuk mencari muka, menjilat dan pengakuan. Konsiliasi cocok jika digunakan apabila ada kesepakatan yang tidak lagi relevan dalam hubungan kerja sama.

C. Soal Diskusi

1. Jelas Pengertian konflik kerja dan stres kerja?
2. Bagaimana strategi dalam mengelola stres?
3. Bagaimana strategi dalam mengelola konflik?
4. Jika ada karyawan yang saling berkonflik, saling menjilat dan menjatuhkan, jika menjadi pimpinan, apa yang harus kamu lakukan?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Sondang P, Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Stavroula Leka, Amanda Griffiths dan Tom Cox, 2003, *Work Organization & Stress, Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representative, Health Series No. 3*, Institute of Work, Health & Organization, University of Nottingham Science and Technology Park, University Boulevard United Kingdom.
- Sasono, Eko. 2004. *Mengelola Stres Kerja*. Semarang: Universitas Pandanaran
- Stranks, Jeremy. 2005. *Stress at Work Management and Prevention*, Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford: UK

- Sutapa, Mada. 2007. *Stres dan Konflik Dalam Organisasi*. Jurnal Manajemen Pendidikan, No. 01/Th III/April/2007.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta Andi Offset
- Sedarmayanti.2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. CV Mandar Maju: Bandung
- Barrister Ebe Oi-Oio' Iyiola, O. O. dan Osibanto, A. O.. 2014. *Managing Workplace Conflicts in Business Environment: The Role of Alternative Dispute Resolution (ADR)*, *European Journal of Business and Management*. Sep Vol.6, No.36, 2014, hal : 74 – 82.
- Kusnadi, H. 2012. *Masalah kerjasama, konflik dan kinerja*. Malang: Taroda.
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajer Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

A. Identitas Mata Kuliah

1. Nama Program Studi : Sekretari D-III
2. Nama dan Kode Mata Kuliah : Kepemimpinan/SKR0332
3. Semester : 5
4. Sks : 2
5. Nama Dosen Pengampu : Deni Darmawan, S.Sos., M.Pd.I

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Mahasiswa mampu menganalisis pengambil keputusan dan pengelolaan konflik serta stres dalam berorganisasi.

C. Deskripsi Rencana Pembelajaran

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	1	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami pengertian pemimpin dan	Pengertian pemimpin dan kepemimpinan	Diskusi dan penugasan,	100 menit	Ketepatan menjelaskan dan menjawab tentang	Ketepatan menjelaskan konsep pemimpin dan kepemimpinan,	test	7 %

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
			kepemimpinan	sifat-sifat pemimpin Peran Kepemimpinan Kriteria Seorang Pemimpin			pemimpin dan kepemimpinan	keaktifan dalam diskusi		
2	2	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami kompetensi dan pemimpin yang efektif	Membangun Kompetensi Pemimpin Trik Mengembangkan Potensi Kepemimpinan Perilaku Pemimpin yang Efektif Praktik-praktik Kepemimpinan yang Efektif	Diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menguraikan kompetensi dan pemimpin yang efektif, mencari berbagai alternatif solusi dalam diskusi.	Keaktifan dalam diskusi, ketepatan menjelaskan dan menjawab. Berani mengungkapkan pendapat.	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
3	3	Daring/Luring	Memahami Asas, Teknik, Etika dan Etiket Kepemimpinan	Asas dan Fungsi Kepemimpinan Teori dan Teknik Kepemimpinan Etika Profesi Pemimpin dan Etiket	Diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%
4	4	Daring/Luring	Mahasiswa mampu Memahami Mahasiswa mampu Memilih dan Melatih Pemimpin serta Pembinaan Kepemimpinan	Memilih Calon Pemimpin Kegagalan Dalam Proses Memilih Pemimpin Pembinaan Kepemimpinan Pemuda Kriteria Keberhasilan Kepemimpinan	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
5	5	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami Manajemen dan Kepemimpinan	Perbedaan Leadership dan Management Peranan Manajer Mahir Manajerial Mengembangkan Keahlian Manajerial	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Keterapan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%
6	6	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami Tipe kepemimpinan	Tipe Otoriter Tipe Demokrasi Laissez faire Paternalistis dan maternalistis Tipe Militeristis	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
				Tipe Laisser Faire Tipe Transformasional Tipe Abnormal						
7	7	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami Teori-teori kepemimpinan	Teori sifat Teori Kelompok Teori Situasional dan Kontijensi dari fiedler Teori Jalan Kecil-Tujuan Pendidikan Social Learning	Mind mapping, diskusi dan penugasan		Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
				dalam Kepemimpinan						
UTS										
8	8	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami gaya kepemimpinan dalam manajemen	Ruang lingkup manajer Gaya kepemimpinan Kontinum Gaya managerial grid Tiga dimensi Reddin Empat sistem manajemen dari likert	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
9	9	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami persepsi dan komunikasi organisasi	Persepsi dalam organisasi Komunikasi dalam organisasi	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%
10	10	Daring/Luring	Mahasiswa mampu menganalisis pengambilan keputusan	Pengertian pengambilan keputusan Dasar-dasar pengambilan keputusan Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
				Proses pengambilan keputusan Jenis-jenis pengambilan keputusan						
11	11	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami gaya kepemimpinan dalam manajemen	Pengertian motivasi Jenis motivasi Teori-teori motivasi Motivasi dalam kepemimpinan	Mind mapping, diskusi dan penugasan	100 menit	Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%
12	12	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami perilaku organisasi	Pengertian perilaku organisasi			Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari		

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/ Teknik	Bobot
				Pengelolaan perilaku individu dalam organisasi Dinamika perilaku dalam organisasi Terbentuknya kelompok Perkembangan kelompok			diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	solusi dan menyimpulkan materi		
13	13	Daring/Luring	Mahasiswa mampu memahami budaya organisasi	Pengertian budaya organisasi Elemen Pembentuk budaya organisasi Fungsi budaya organisasi	Mind mapping, diskusi dan penugasan		Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	7%

Minggu Ke	Pertemuan Ke	Teknik Pembelajaran (Daring/Luring)	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Bahan Kajian (Materi)	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Pembelajaran	Penilaian		
								Kriteria/Indikator	Bentuk/Teknik	Bobot
				Nilai-nilai budaya organisasi						
14	14	Daring/Luring	Mahasiswa mampu menganalisis pengelolaan konflik dan stress	Pengertian stres stres kerja Pengertian konflik kerja Strategi menangani konflik kerja Strategi menangani stress	Mind mapping, diskusi dan penugasan		Ketepatan dalam menjelaskan dan menjawab materi. Percaya diri dalam mengungkapkan pendapat dan mencari solusi terkait permasalahan	Keaktifan dalam bertanya, menjawab, mencari solusi dan menyimpulkan materi	test	9%
UAS										

D. Referensi:

- Dr. Kartini Kartono. 2018. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Pt. RajaGrafindo Persada.
- Miftah Toha. 2017. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Depok : PT. RajaGrafindo Persada
- Tikno Lensufiie. 2010. *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Esensi Erlangga Group
- Irra Chrisyanti Dewi. 2013. *Teori Kepemimpinan Managerial (Managership)*. Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher
- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.

Ketua Program Studi
Sekretari D-III

Sugiyarto, SE., M.M
NIDN. 0425057002

Tangerang Selatan, 29 Mei 2022
Ketua Tim Penyusun

Deni Darmawan, S.Sos., M.Pd.I
NIDN. 0414118203