

# PEMIMPIN YANG MENDIDIK TANPA HENTI

“Leaders who never ends to teach others”

Ir. Karel L. Mandagie, MM

## **Abstracts:**

*Leaders is a decision maker to keep organization survive or sustain, coping with dynamics environment from time to time. He should do the right decision. Leaders should teach another leaders as his successor, to keep the organization sustain. And Transformational leadership ultima-tely becomes moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both leader and the led, and thus it has a transforming effect on both.”(Burns).*

## **Pendahuluan**

Indonesia sejak kemerdekaan hingga saat ini mempunyai pemimpin yang beraneka macam, mulai dari presiden, anggota legislative, gubernur, bupati. Pemimpin politik bisa menghantar rakyatnya dan juga membingungkan rakyatnya melalui situasi ekonomi domestik maupun global, melalui konflik-konflik rasial dan kepentingan golongan, etnik dan budaya yang berbeda walaupun kita memiliki Pancasila dan Bhineka Tunggal Ika sebagai pemersatu.

Pemimpin akan sangat menentukan apakah suatu organisasi bisa bertahan terus, atau suatu perusahaan bisa tetap bertahan (survive) melewati lingkungan yang berubah terus menerus dari saat ke saat lainnya, layaknya nakhoda kapal ditengah lautan yang tenang ataupun bergelora karena badai. Pemimpin harus melakukan tindakan yang tepat dalam segala situasi.

Pemimpin adalah pengajar, selalu mengembangkan pengikutnya, mempunyai tugas mulia mencip-takan pemimpin-pemimpin baru pada setiap tingkatan, agar organisasi berkelanjutan (sustainable).

Akhirnya tipe kepemimpinan transformasional seharusnya dapat

mengangkat harkat pengikutnya, mendidik dan mengarahkan pada tujuan yang lebih mulia ditengah-tengah berbagai kekurangan bangsa ini.

Menurut Hughes, Ginnet dan Curphy, kepemimpinan adalah suatu proses dan bukan suatu posisi. Kepemimpinan terjadi akibat adanya interaksi antara pemimpin (Leader) dan pengikutnya (Follower). Pertanyaan mengenai apa yang disebut kepemimpinan menimbulkan banyak pendapat yang kompleks ataupun ketidaksamaan pendapat baik mengenai pemimpin, pengikutnya maupun situasinya.

Beberapa peneliti mengenai kepemimpinan memfokuskan pada kepribadian (personality), sifat-sifat fisik (physical trait) ataupun perilaku pengikutnya; yang lainnya telah mempelajari hubungan antara pemimpin - pemimpin dan pengikut-pengikutnya; dan lainnya telah mempelajari bagaimana aspek situasi mempengaruhi tindakan pemimpin.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Richard L.Hughes, Robert C.Ginnet, Gordon J.Curphy, LEADERSHIP, Enhancing The Lessons of Experience,(Irwin/McGraw-Hill,International Edition, 1999) p. 8.

## **DEFINISI KEPEMIMPINAN**

Selanjutnya bahasan akan kompleksitas kepemimpinan, dengan melihat pada definisi-definisi para peneliti mengenai kepemimpinan adalah sebagai berikut,

- Daya moral yang kreatif dan mengarahkan (*directive*), (Munson,1921).
- Suatu proses dimana seseorang mempengaruhi bawahannya dengan cara yang dinginkannya (Bennis,1959).
- Adanya suatu hubungan pengaruh khusus (*particular influence relationship*) antara dua atau lebih manusia (Hollander & Julian,1969).
- Mengarahkan dan koordinasi kerja dari anggota kelompok (Fiedler, 1967).
- Suatu hubungan antar pribadi dimana yang lainnya mau mematuhi dan bukan karena suatu keharusan (Merton,1969; Hogan, Curphy, & Hogan,1994).
- Mentransformasi para pengikutnya dengan mencipta-kan visi dan sasaran yang dapat dicapai, dan mengarti-kulasikannya bagaimana cara mencapainya (Bass,1985; Tichy & Devanna,1986).
- Proses mempengaruhi suatu kelompok terorganisasi menuju pencapaian sasarannya (Roach & Behling, 1984).
- Tindakan yang memfokuskan sumberdaya menciptakan ke-

sempatan yang diinginkan (Campbell, 1991).

- Tugas dari pemimpin adalah menciptakan kondisi-kondisi bagi tim agar efektif (Ginnet,1996).

Walaupun begitu pada akhirnya tidak ada suatu definisi tunggal yang paling benar. Sekalipun begitu mungkin definisi kepemimpinan dari Roach dan Behling (1984) cukup komprehensif, “*the process of influencing an organized group toward accomplishing its goals.*”

Kepemimpinan menyangkut sisi rasional dan emosional dari pengalaman manusia. Kepemimpinan terdiri dari tindakan-tindakan dan pengaruh-pengaruh berdasar-kan alasan logika maupun berdasarkan inspirasi dan keinginan (*passion*). Atau haruslah jelas bahwa kepemimpinan menyangkut perasaan dari pengikutnya dan perilaku nonrasional maupun rasional.

Menurut Gary A. Yukl,<sup>2</sup> *kepemimpinan adalah proses-proses bagaimana mempengaruhi inter-pretasi berbagai peristiwa pada pengikutnya, menetapkan sasaran organisasi, mengorganisasi aktivitas-aktivitas kerja, motivasi para pengikutnya untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja-sama kelompok, juga disamping mendapat dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar organisasi.*

---

<sup>2</sup> Gary A. Yukl, **LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS** ( Diterjemahkan oleh Yusuf Udaya, Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd.,- Jakarta: Prenhallindo, 1998) p. 4.

## **KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN,**

Sering manajemen dihubungkan dengan kata *efisiensi, perencanaan, paperwork, prosedur, regulasi, pengendalian dan konsistensi*. Dan kepemimpinan dihubungkan dengan *pengambilan risiko, dinamis, kreativitas, perubahan dan visi*. Menurut Bennis dan Zaleznik, "pemimpin dianggap bisa mengambil tindakan yang tepat, sedangkan manajer dianggap melakukan sesuatu dengan benar".

***Leaders are thought to do the right things, whereas managers are thought to do things right***<sup>3</sup>.

Beberapa perbedaan tugas antara manajer dan pemimpin (Bennis, 1989):

- *Managers administer; leaders innovate.*
- *Managers maintain; leaders develop.*
- *Managers control; leaders inspire.*
- *Managers have a short-term view; leaders, a long-term view.*
- *Managers ask how and when; leaders ask what and why.*
- *Managers immitate; leaders originate.*
- *Managers accept status quo; leaders challenge it.*

Bagaimanapun juga kepemimpinan dan manajemen saling melengkapi dan keduanya penting bagi kesuksesan organisasi.

*A leader is a person who has the ability to get other people to do what they don't want to do, and like it.*

Harry S.Truman.

<sup>3</sup> Hughes., et.al., op.cit., p. 11.

## **Pemimpin harus mengerti psikologi.**<sup>4</sup>

Pemimpin dihadapkan untuk mengangkat harkat dan menyatukan orang-orang pada tujuan bersama. Memenuhi janji tersebut yang dikelilingi oleh perubahan terus menerus, dalam dunia yang terbagi-bagi membutuhkan integritas pribadi, *self-awareness* dan sensitivitas akan sesama manusia. Pemimpin harus berani memikul risiko dan bereksperimen, menguraikan (*articulate*) dan membuat model cara kerja baru meghargai dan menggunakan perbedaan.

Mereka harus membantu orang-orang agar setia dan merencanakan masa depan tanpa adanya jaminan kerja jangka panjang. Konflik harus dihadapi dan dikelola secara jujur dan terbuka untuk mengurangi frustrasi dan memecahkan masalah.

Pemimpin adalah *psychologist* tidak peduli mereka mau atau tidak. Mereka akan menggunakan *tools* keuangan, keteknikan dan disiplin lainnya tergantung perannya dalam industri, tetapi jelasnya semua pemimpin harus bekerja bersama dan melalui orang lain untuk pencapaian tujuan.

*Leadership is the ability to decide what is to be done, and then to get others want to do it.*

Dwight D. Eisenhower.

## **Psychology for Bottom-Line Leadership.**

*Respon pada perubahan*

- Menangani stress.

<sup>4</sup> Dean Tjosvold, Mary M.Tjosvold, **Psychology for Leaders, 1995, John Wiley & Sons, New York.**

- Menghadapi intense feeling
- Cope with burnout
- Confront distrust
- Perubahan adalah kawan
- Belajar mengambil keuntungan dari perubahan
- Memotivasi semua orang untuk berinovasi.

#### *Menentukan arah yang kita tuju*

- Membantu individu menemukan nilai dalam pekerjaannya
- Mendapatkan komitmen karyawan internal
- Menginspirasi visi berbagi
- Menciptakan cara lebih efektif dalam melayani pelanggan
- Menyatukan tujuan individu dan kelompok
- Menempatkan persatuan dalam perbedaan.

#### *Kearah tujuan*

- Menerjemahkan tujuan pada tindakan efektif
- Bergerak dari alienation to trust
- Membangun kerjasama tim organisasi sinergik
- Mengembangkan kepercayaan bersama dan kekuatan
- Berkomunikasi efektif
- Berdebat dan membuat keputusan bisnis
- Mengelola konflik
- Become self-directing
- Memperbaiki secara terus menerus.

#### ***Organisasi terdepan adalah organisasi yang belajar.***<sup>5</sup>

Ujian utama bagi seorang leader bukanlah dia mengambil keputusan pintar dan melakukannya, tetapi apakah dia mengajar orang lain menjadi pemimpin dan membangun sebuah organisasi yang berkelanjutan suksesnya walaupun dia (pemimpinnya) tidak ada dikelilinginya. Kemampuan utama organisasi terdepan (*winning organizations*) dan pemimpin terdepan (*winning leaders*) adalah menciptakan pemimpin-pemimpin (lainnya). Untuk menjadi guru yang efektif, seseorang perlu menjadi pembelajar kelas dunia. Dan itupun tidak cukup, seseorang juga harus melalui proses belajar dan menjadi guru yang memberdayakan lainnya. Suatu organisasi pengajar pada setiap tingkat akan menjadi *winning organizations*.

Selanjutnya organisasi tersebut harus memiliki dasar-dasar berikut :

- Pertama, pemimpin dengan catatan sukses (*proven track record of succes*) mengambil tanggung jawab langsung dalam pengembangan pemimpin-pemimpin lainnya.
- Kedua, pemimpin yang mengembangkan pemimpin lainnya memiliki *point of view* yang dapat diajarkan pada bidang-bidang khusus, ide-ide, nilai-nilai, dan sesuatu yang disebut N. Tichy, E-cubed-Emotional Energy dan Edge.

---

<sup>5</sup> Noel M Tichy, with Eli Cohen, **The Leadership Engine, How Winning Companies build Leaders at every level, 2002, Harper Business Essentials, N.Y.**

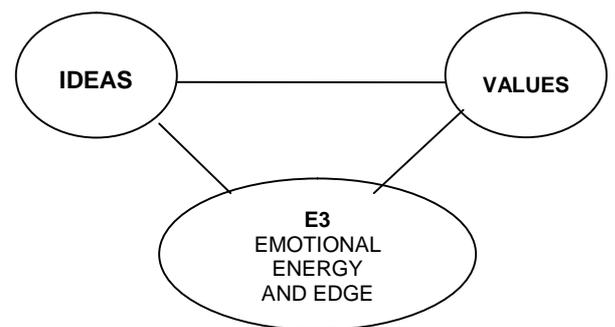
- Ketiga, pemimpin membungkus *teachable point of view* dengan kisah-kisah yang hidup dimasa lalu (sejarah) yang menjelaskan pengalaman belajar dan keyakinan mereka. Begitu juga mereka menciptakan harapan masa depan organisasi yang melibatkan lainnya, baik secara emosional dan intelektual, agar menuju masa depan yang diharapkan.
- Akhirnya, karena pemimpin terdepan akan menggunakan waktunya dalam mengembangkan orang lainnya, maka mereka mempunyai metodologi jelas, *coaching* dan teknik mengajar.

**Pemimpin-pemimpin terdepan memiliki:**

- **IDEAS**  
Mereka memiliki ide jelas apa yang bisa dicapai dan bagaimana organisasi beroperasi. Mereka memperbaharui ide mereka agar sesuai dengan kondisi berubah dan membantu orang lain mengembangkan ide sendiri.
- **VALUES**  
Pemimpin - pemimpin dan organisasinya mempunyai nilai yang kuat sehingga setiap orang mengerti dan hidup dari itu.
- **ENERGY**  
Pemimpin-pemimpin tidak hanya karena mereka sangat energik, tetapi

juga berusaha aktif menciptakan energi emosional positif pada orang lainnya.

- **EDGE**  
Winning leaders mau membuat keputusan yang berat, dan mereka memberi semangat dan menghargai bagi yang lainnya berbuat hal sama. *They must have the courage to make hard choices and take taft actions.*
- **STORIES**  
Akhirnya pemimpin berkomunikasi / mengajar melalui pengalaman (stories).



**A Leader's Teachable Point of View.**

**GREAT LEADERS ARE GREAT TEACHERS**

*How am I doing as a leader? The answer is how are the people you lead doing. Do they learn? Do they visit customers? Do they manage conflict? Do they initiate change? Are they growing and getting promoted? You won't remember when you retire what you did in the first quarter of 1994, or the third. What you'll remember is how many people you developed. How many people you helped have a better career because of your interest and your dedication to their development.....When confused as to how*

*you're doing as a leader, find out how the people you lead are doing. You'll know the answer.* – Larry Bossidy, Former CEO of Honeywell.

- Mereka mencapai sasaran melalui orang-orang yang mereka ajar
- Mereka mengajar orang lain menjadi pemimpin-pemimpin, dan bukan hanya pengikut (followers).

***Patut dicatat, mengajar dan memimpin adalah sejajar bukanlah hal baru.***

Definisi standar kepemimpinan umumnya menyatakan pemimpin adalah seseorang yang memotivasi orang-orang lain melakukan sesuatu hal, termasuk mengajar orang lain agar berkeinginan mencapai sasaran spesifik dan menunjukkan atau mengajarkan petunjuk bagaimana kesana.

Atau definisi yang lebih kompleks (*sophisticated*), kepemimpinan tidak lagi dimana pemimpin menetapkan sasaran konkrit atau menunjukkan cara spesifik yang harus dilakukan. Warren Bennis, pengajar dan pengelola Pusat Studi Kepemimpinan pada University of Southern California, yang telah menulis tentang kepemimpinan selama ini. Ia katakan ***"dasar kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin merubah cara berpikir, kerangka berpikir orang lain"*** (*the basis of leadership is the capacity of the leader to change the mindset, the framework of another person*).

Menurut Tichy, berdasarkan penda-pat ini maka perlu ditambahkan karakteristik esensial dari organisasi terdepan, yaitu ***berkelanjutan (sustainability)***.

Organisasi terdepan tidak hanya mencapai sasaran saat ini, tetapi secara berkesinambungan meran-cang kembali sasaran sesuai perubahan sekitarnya, dan melan-jutkan pada sasaran baru mereka.

Agar bisa menjalankannya, mereka harus memiliki persediaan terus menerus orang-orang baru dengan ide-ide, nilai-nilai, energi dan *edge*. Mereka butuh pemimpin-pemimpin terus menerus. Karena itu bila seorang pemimpin mau berhasil, dia harus bisa mengembangkan orang lain menjadi pemimpin-pemimpin. Bisa saja seseorang mempunyai semua sifat sebagai pemimpin, tetapi dia tidak tertarik mengem-bangkan pemimpin-pemimpin baru, maka organisasi itu tidak akan bertahan atau berkelanjutan. Dan orang tersebut bukanlah pemimpin sesungguhnya (true leader), atau paling sedikit bukan pemimpin terdepan (winning leaders).

Banyak contoh pemimpin-pemimpin yang memiliki ide-ide yang teguh (strong ideas), nilai-nilai, energi dan *edge*, tetapi tanpa "murid" (disciples) untuk meluaskan misi/ajaran, baik saat masih hidup ataupun sesudah matinya, sehingga peninggalannya /ajarannya hanya berumur pendek.

***Teaching is at the heart of leading.***

Dalam nyatanya, melalui mengajar maka pemimpin menunjukkan jalan bagi lainnya. Memimpin tidak mendiktekan suatu perilaku khusus. Bukan menetapkan perintah dan mengkomandokan kepatuhan. Memimpin mengajak orang lain melihat suatu situasi sebenarnya dan mengerti respon apa yang harus diambil sehingga mereka akan bertindak bersama menggerakkan

organisasi kearah yang benar.

Sederhananya, bila anda tidak mengajar maka anda juga tidak memimpin (*If you aren't teaching, you aren't leading*).

**Kepemimpinan Transaksional**, terjadi bila pemimpin dan pengikutnya berada dalam suatu bentuk hubungan pertukaran (*exchange relationship*) agar kebutuhannya terpenuhi. Pertukaran ini bisa ekonomi, politik ataupun "*psychological in nature*" dan contohnya, bisa termasuk pertukaran uang atas suatu kerja, "*votes for votes*", loyalitas bagi pertimbangan dan sebagainya.

Ada dua aspek penting dalam kepemimpinan transaksional adalah sangat umum terjadi dan mengarah pada jalan keluar sementara (*transitory*), selanjutnya tidak ada lagi yang mengikat mereka setelah transaksi lewat. Hingga mereka akan tetap berada pada hubungan semacam ini sepanjang saling menguntungkan dan "*modal values*" dari kejujuran (*honesty*), fairness dan pemenuhan komitmen dipenuhi. Modal values adalah semua yang memagari proses pertukaran dan memainkan peranan penting dalam kepemimpinan transaksional.

**Kepemimpinan Transformasional**, yang berusaha mengubah "status quo", dengan menonjolkan nilai-nilai pada pengikutnya dan kesadaran mereka pada tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional mengungkapkan masalah-masalah pada sistem saat ini dan mempunyai visi yang mendorong menuju suatu organisasi baru yang seharusnya. Visi baru dari organisasi

akan sangat terkait pada nilai-nilai yang dimiliki pemimpin dan pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya baik dalam mengemukakan nilai-nilai pada pengikutnya, tetapi juga mahir dalam "**reframing issue**", sehingga mereka menyatu dengan visi pemimpin dan nilai-nilai pengikutnya, mengajar pengikut-pengikut bagaimana menjadi pemimpin-pemimpin dalam posisi mereka dan mendorong mereka memainkan peran aktif dalam gerakan perubahan. Dengan Reframing, pemimpin memperhatikan bagaimana isu-isu dapat dihubungkan dengan sistem nilai dari pemimpin dan pengikutnya.

Berhubungan dengan Reframing adalah ide bahwa pemimpin transformasional cenderung berada tingkat pengembangan moral yang lebih tinggi dari pengikutnya dan visi mereka sering mengangkat nilai akhir (**end values**) pengikutnya. "End value" adalah "ideals" (idealisme) dengan mana suatu masyarakat atau organisasi berjuang hidup, dan termasuk keadilan, kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan (*justice, liberty, freedom, equality and brotherhood*).

Menurut Burns, hanya pemimpin yang mewujudkan "**modal values**" dan melanjutkan perlakuan baik yang standar bagi kemanusiaan, bekerja untuk mencapai nilai akhir (**end values**) dan mempunyai dampak positif pada mereka yang diasuhnya dapat ditetapkan sebagai pemimpin transformasional<sup>6</sup>.

*According to Burns, only leaders who manifest modal values and advance the standard of good conduct to humankind,*

---

<sup>6</sup> Burns, *op. cit.* p. 426.

*work to achieve end values, and have a positive impact on the people whose lives they touch should be judged as transformational. Leaders not meeting these criteria are either power-wielders or transactional leaders.*

Berdasarkan kajian teori kepemimpinan, maka *Kepemimpinan Transformasional adalah cara dimana seseorang dalam meng-hantar yang dipimpinnya, bisa menjadi panutan dan mempunyai karisma, memberikan inspirasi, mengstimulasi kemampuan intelektual, dan memperhatikan pengembangan pengikutnya.*

Oleh sebab itu maka kepemimpinan transformasional mempunyai indikator-indikator: (1) kepemimpinan yang karismatik menjadi panutan bagi pengikutnya, (2) kemampuan memotivasi inspirasi pengikutnya, (3) kemampuan mengembangkan diri dan kreativitas pengikutnya, dan (4) memberdayakan (*empowering*) pengikutnya..

## **Referensi :**

- Burns, James MacGregor, LEADERSHIP , Paperback Edition, 1985, Harper TorchBooks, Harper & Row Publishing, New York.
- Hughes, Richard L.; Ginnet, Robert C.; Curphy, Gordon J., LEADERSHIP, Enhancing the Lessons of Experience , 1999, First International Ed, , Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
- Tichy, Noel M. with Eli Cohen, The Leadership Engine. How Winning Companies build Leaders at every level. 2002, Harper Business Essentials, N.Y..
- Tjosvold, Dean; Tjosvold; Mary M., Psychology for Leaders, Using Motivation, Conflict, and Power to Manage More Effectively, 1995, John Wiley & Sons, N.Y.
- Yukl, Gary A., LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS , Third Edition, Yusuf Udaya, Edisi Indonesia, 1998, Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd.,-Jakarta: Prenhallindo.
- Mandagie, Karel L., "Mencari Pemimpin-pemimpin", Harian Umum Sore SINAR HARAPAN, Jumat, 14 November 2003, Jakarta.