



KONGRES NASIONAL IV ASSESSMENT CENTER INDONESIA 2015

Selasa-Kamis, 15-17 September 2015

Trans Luxury Hotel Bandung

Kepemimpinan: Dampaknya Terhadap Organisasi Berkinerja Tinggi

Achmad Sobirin

Universitas Islam Indonesia

Pendahuluan

- Dalam banyak hal keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi mencapai tujuan tidak bisa dipisahkan dari kualitas pimpinan dan sangat tergantung pada kemampuan Sang Pemimpin memainkan perannya.
- Pekerjaan seorang pemimpin seringkali tidak berbeda dengan pekerjaan seorang manajer, maka istilah pemimpin dan manajer seringkali digunakan secara bergantian.
- Kepemimpinan identik dengan mempengaruhi orang lain tetapi tidak semua tindakan mempengaruhi adalah tindakan kepemimpinan.
- Pengetahuan tentang kepemimpinan dianggap penting karena ada anggapan ahwa pemimpin itu bukan orang yang dilahirkan. Tetapi seseorang bisa belajar untuk menjadi pemimpin yang berhasil.

Pemimpin dan Kepemimpinan

- Memimpin berarti "to lead" yang berarti people on journey. Memimpin berarti membuat orang lain bergerak.
- Kepemimpinan sering digunakan untuk tujuan berbeda pada situasi berbeda. Misalnya kepemimpinan digunakan untuk menunjukkan posisi seseorang di dalam organisasi, atau untuk menjelaskan karakteristik seseorang.

Ragam pemahaman tentang kepemimpinan

- Pemimpin sebagai fokus atau titik sentral dari proses kelompok.
- Kepemimpinan sebagai kepribadian yang berdampak pada orang lain.
- Kepemimpinan sebagai tindakan yang menyebabkan orang lain patuh.
- Kepemimpinan sebagai pelaksanaan mempengaruhi.
- Kepemimpinan sebagai sebuah tindakan atau perilaku.
- Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi.
- Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan.
- Kepemimpinan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan.
- Kepemimpinan sebagai dampak dari sebuah interaksi.
- Kepemimpinan sebagai bentuk peran yang berbeda.
- Kepemimpinan sebagai proses terciptanya struktur

Inti sari dari kepemimpinan

- Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena kelompok. Seorang pemimpin tidak akan pernah ada jika tidak ada pengikut. Jadi, kepemimpinan selalu melibatkan persuasi atau pengaruh.
- Pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk menuntun orang lain atau anggota kelompok melakukan tindakan tertentu dalam rangka mencapai tujuan.
- Seringkali tidak bisa dihindari jika kehadiran seorang pemimpin karena kedudukan seseorang didalam hirarkhi organisasi.

Kepemimpinan dan Manajemen

- Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin tanpa harus menempati posisi formal.
- Manajer – seseorang yang menempati posisi formal didalam perusahaan tidak selamanya adalah seorang pemimpin.

Pandangan Zaleznik

- Pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, cara berfikir serta cara bertindak.
- *Manajer* cenderung mengambil sikap impersonal, pasif terhadap tujuan. *Pemimpin* mengambil sikap pribadi (personal) dan aktif terhadap tujuan.
- *Manajer* memandang kerja sebagai suatu proses yang mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. *Pemimpin* bekerja dari posisi beresiko tinggi, kadang ingin mencari resiko dan bahaya, terutama bila kesempatan dan ganjaran tampak tinggi.
- Manajer lebih suka bekerja dengan orang, mereka menghindari aktivitas sendirian untuk menghindari kecemasan. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin, memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

Pandangan Kotter

- ***Manajemen*** menyangkut upaya mengatasi kerumitan (*complexity*). Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil melalui pembandingan dengan rencana. ***Kepemimpinan*** menyangkut upaya mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah tujuan dengan mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Menurut Kotter kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat sebagai faktor penting bagi efektivitas organisasi.

Pandangan Bennis

Manajer	Leader
<ul style="list-style-type: none"> - Mengelola (<i>administers</i>) - Meniru (<i>a copy</i>) - Mempertahankan - Berfokus pada sistem dan struktur - Bergantung pada pengawasan - Berorientasi jangka pendek - Bertanya bagaimana dan kapan - Berorientasi pada hasil akhir - Meniru (<i>imitates</i>) - Menerima status quo - Melakukan hal-hal dengan benar 	<ul style="list-style-type: none"> - Menemukan (<i>innovates</i>) - Orisinal (<i>original</i>) - Mengembangkan - Berfokus pada orang - Membangkitkan kepercayaan - Memiliki perspektif yang jauh ke depan - Bertanya apa dan mengapa - Berorientasi ke masa depan - Memulai (<i>originates</i>) - Menerima tantangan (<i>challenges it</i>) - Melakukan hal-hal yang benar
<p><i>(The manager does things rights)</i></p>	<p><i>(The leader does righ tthings)</i></p>

Mengapa Perlu Kepemimpinan?

- *Pertama*, meski struktur organisasi yang menjelaskan kedudukan dan pembagian kerja masing-masing individu, namun organisasi tidak bisa didesain seperti mesin yang bisa dengan mudah dihidupkan lantas semuanya bisa berjalan secara otomatis, organisasi terdiri dari orang-orang yang membutuhkan sentuhan, memerlukan inspirasi, dorongan, dan motivasi. Untuk itu dibutuhkan kehadiran seorang pemimpin untuk menggerakkan semua orang didalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Termasuk didalamnya mengatur tugas, memutuskan siapa mengerjakan apa, dan mendelegasikan pekerjaan.

Mengapa Perlu Kepemimpinan?

- *Kedua*, organisasi tidak hidup dalam ruang isolasi yang terbebas dari pengaruh lingkungan luar. Oleh karena itu jika lingkungan luar berubah organisasi juga harus beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Kehadiran seorang pemimpin dengan demikian diperlukan untuk mengidentifikasi strategi baru yang mungkin bisa dijalankan untuk menyikapi perubahan lingkungan tersebut.

Mengapa Perlu Kepemimpinan?

- *Ketiga*, sebagai implikasi dari perubahan lingkungan eksternal, seringkali tidak bisa dihindarkan lingkungan internalpun harus mengalami perubahan. Demikian juga, tanpa harus menunggu perubahan lingkungan eksternal, lingkungan internal sering mengalami perubahan misal karena pertumbuhan atau karena siklus hidup organisasi lainnya yang menyebabkan organisasi menjadi semakin dinamik. Akibatnya tidak jarang arah organisasi menjadi melenceng dari tujuan semula karena masing-masing unit organisasi menginterpretasi perubahan tersebut dengan bahasa masing-masing sehingga tidak jarang pula timbul konflik diantara mereka. Pada situasi seperti inilah peran seorang pemimpin menjadi penting untuk melakukan koordinasi dan menyelesaikan konflik.

Mengapa Perlu Kepemimpinan?

- *Keempat*, kehadiran seorang pemimpin sangat diperlukan terutama untuk memberi motivasi, menginspirasi dan menjaga agar karyawan mau terus terlibat dalam kehidupan organisasi. Perlu disadari bahwa karyawan tidak selamanya hidup dengan organisasi. Mereka datang dan pergi. Mereka juga memiliki kehidupannya sendiri yang kadang-kadang tidak sejalan dengan keinginan organisasi. Oleh karena itu meski mereka hadir dan bekerja untuk organisasi keinginan dan perhatiannya bukan tidak mungkin selalu mengalami perubahan. Padahal bagi organisasi itu sendiri, kehadiran mereka tidak lain untuk membantu organisasi menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi. Ketika terjadi diskrepansi antara karyawan dengan organisasi inilah dibutuhkan seorang pemimpin guna menginspirasi dan memotivasi serta merubah mereka menjadi orang yang memiliki komitmen dan berkontribusi terhadap kepentingan organisasi.

Pola Kepemimpinan

Proses kepemimpinan	Level organisasi	Kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan	
		Kognitif	Afektif
Peletak dasar: merubah, membangun dan nmeneliminasi struktur	eselon puncak	perspektif sistem	Karisma
Interpolasi: menambah atau mengurangi struktur	level menengah: peran yang sangat penting	perspektif subsistem: orientasi dua arah	Mengintegrasikan hubungan primer dan sekunder
Administrasi: menggunakan struktur berjalan	level bawah	pengetahuan teknis: memahami peraturan yang berlaku	Memberi perhatian terhadap keseimbangan antara reward dan punishment

Kepemimpinan Berorientasi Perubahan

- Kepemimpinan dikatakan berorientasi perubahan karena pemimpin dalam proses kepemimpinannya mampu mengubah arah perkembangan organisasi.
- Dua diantaranya adalah: Kepemimpinan Kharismatik dan kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan Kharismatik

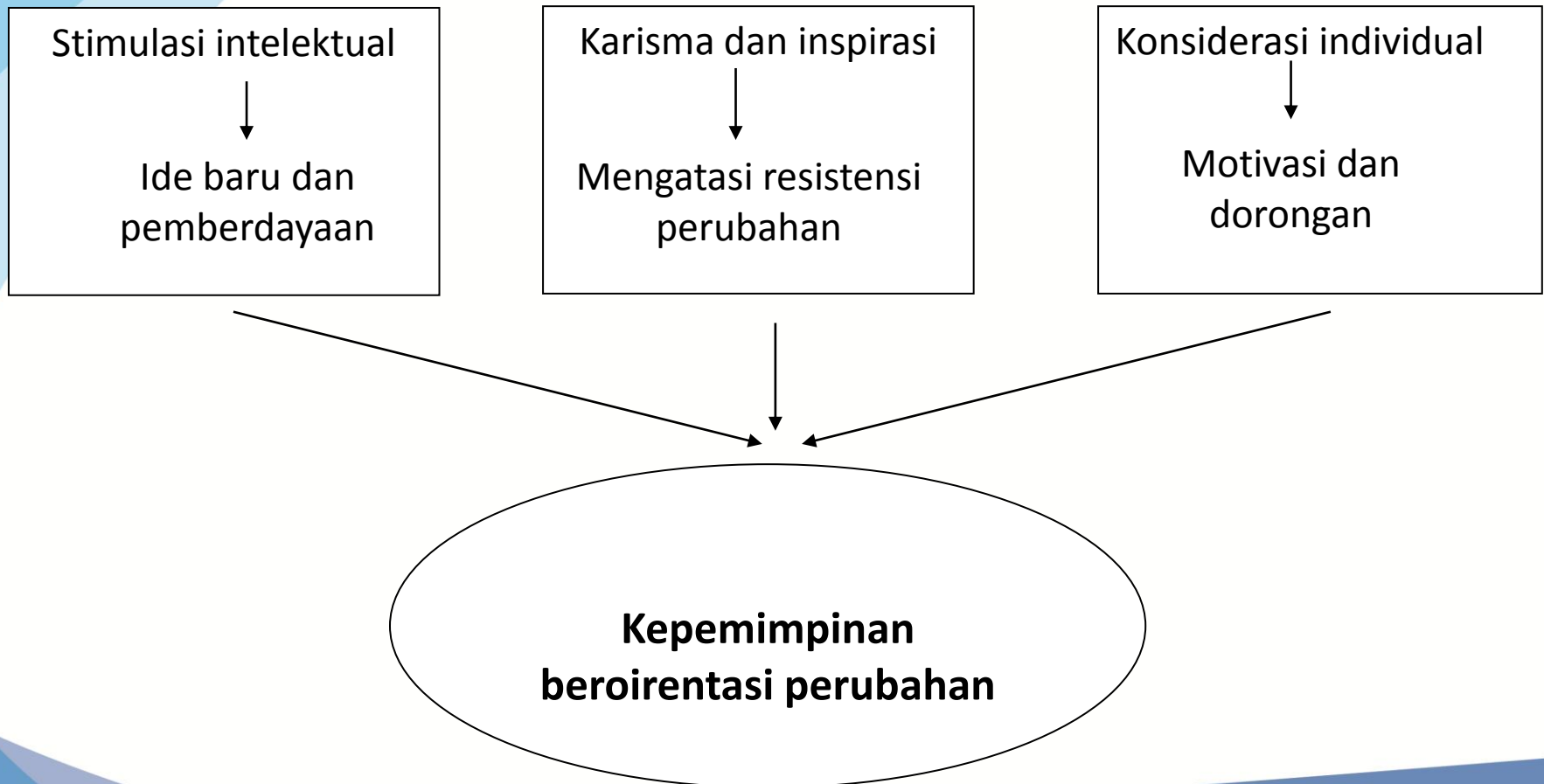
Karakteristik Pemimpin Kharismatik

1. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.
2. Memiliki misi. Tujuan ideal yang mengajukan masa depan yang lebih baik daripada status quo. Makin besar kemungkinan bahwa para pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada si pemimpin.
3. Kemampuan untuk mengungkap visi sejelas mungkin. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut, dan karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
4. Keyakinan kuat mengenai visi. Pemimpin kharismatik mempunyai komitmen kuat dan bersedia menanggung resiko yang tinggi, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
5. Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan kharisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
6. Sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh status quo.
7. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

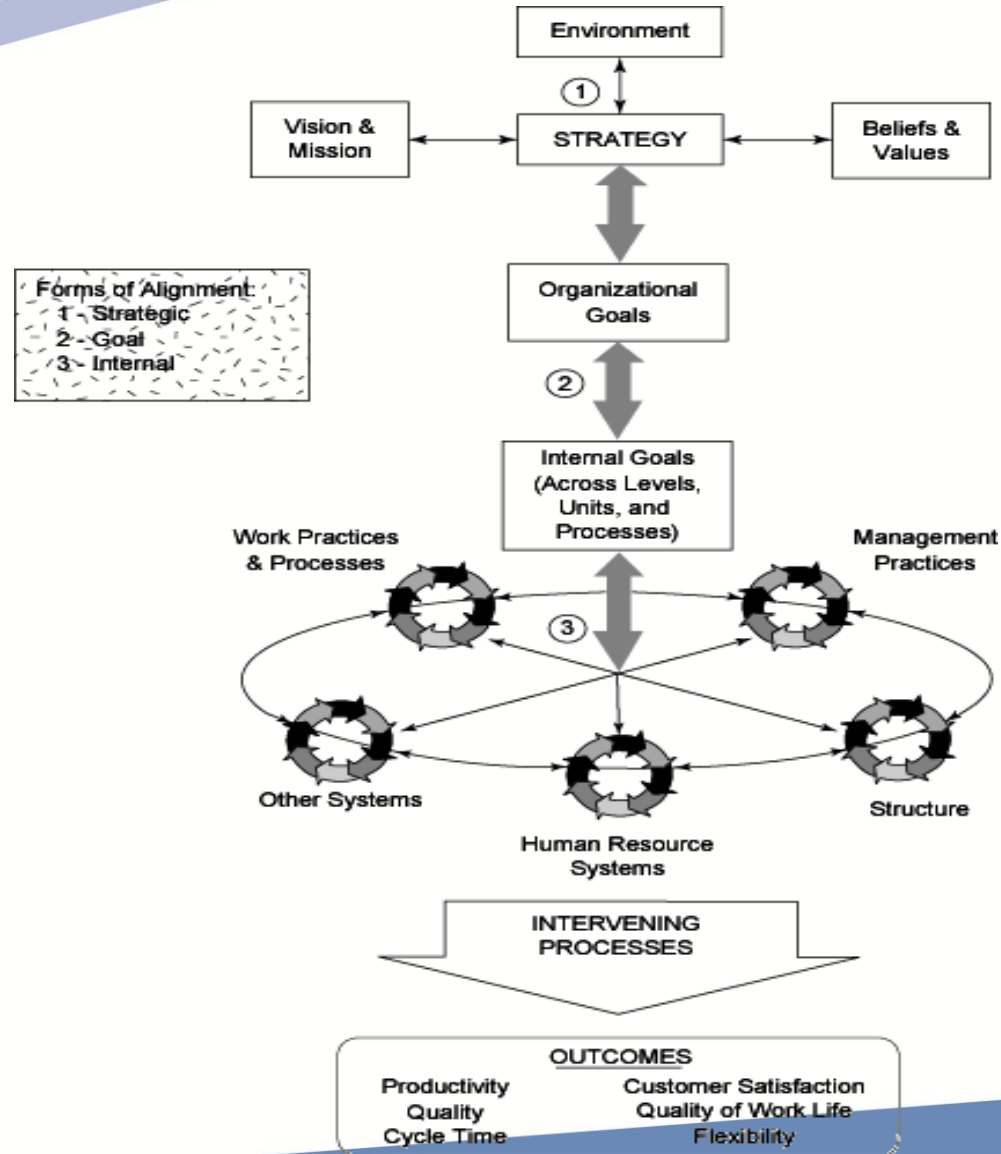
Proses mempengaruhi dan dukungan situasi

- **Adanya situasi yang sedang mengalami krisis.** Pada saat terjadi krisis dan situasi begitu keos biasanya muncul seseorang yang dengan kepercayaan dirinya yang tinggi berusaha mengatasi kondisi tersebut dan melakukan perubahan-perubahan menuju visi baru.
- **Adanya anggapan perlunya perubahan.** Situasi krisis biasanya diikuti oleh munculnya seorang pemimpin yang mau mempertaruhkan dirinya untuk memulai sesuatu yang baru, melakukan perubahan radikal dan merubah nilai-nilai masa lalu yang tidak dikehendaki. Dalam sejarah, hampir semua pemimpin karismatik mengalami situasi ini.
- **Adanya kesempatan untuk mengartikulasikan tujuan ideologis.** Dua situasi dimuka – krisis dan kebutuhan akan perubahan, pada akhirnya memberi kesempatan kepada seorang pemimpin untuk mengartikulasikan kembali tujuan ideologis yang sangat diharapkan para pengikutnya. Lech Wallensa di Polandia adalah salah satu contohnya yang ”memerdekakan” rakyat Polandia.
- **Tersedianya simbol-simbol yang dramatik.** Seorang pemimpin karismatik biasanya muncul dibarengi dengan peran simbolik yang dimainkannya seolah-olah Sang pemimpin menjadi juru selamat bagi para pengikutnya.
- **Adanya kesempatan untuk mengartikulasikan peran para pengikut secara jelas.** Munculnya seorang pemimpin karismatik biasanya didahului oleh hilangnya peran para pengikut dalam kehidupan riil. Mereka seolah-olah terkungkung dengan situasi yang membelenggu mereka. Kebutuhan para pengikut untuk ikut berperan inilah yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin karismatik yang berjanji untuk melibatkan mereka dalam kehidupan sesungguhnya.

Kepemimpinan Transformasional



High Performance Work Systems Framework





Perkumpulan
Assessment Center
Indonesia

**Terima Kasih Atas Perhatian
Dan Parisipasinya yang Luar Biasa**