TALENTA BERGANDA KEPEMIMPINAN ORGANISASIONAL

Adakalanya ketika seseorang mulai meniti karir baik sebagai pekerja profesional di bidang bisnis maupun saat merintis karir sebagai wirausahawan, dihinggapi pertanyaan – atau semacam keraguan – tentang apakah seorang pemimpin yang efektif itu diciptakan atau dilahirkan, apakah bakat bawaan atau hasil belajar. Menurut pakar manajemen Ronald E Riggio (2009), setelah dilakukan penelitian hampir seratus tahun, jawaban terhadap pertanyaan diatas nampak semakin jelas, bahwa kepemimpinan adalah dilahirkan sekaligus juga diciptakan. Adanya keraguan dari seseorang tentang sejauhmana ia dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif, karena memang kepemimpinan adalah peran sosial yang kompleks, canggih dan tidak mudah. Meskipun kualitas tertentu ia lakukan guna mempengaruhi beberapa orang untuk mencapai posisi kepemimpinan lebih baik dan terkemuka, namun pemimpin yang efektif sebenarnya terlebih dahulu harus mengasah keterampilan dari pengalaman, dengan sadar mengembangan diri menempuh suatu pendidikan dan pelatihan. Suatu hasil analisis relatif terbaru setelah hampir seratus tahun tren penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan, menunjukkan bahwa sebagian besar program tersebut memang telah menyebabkan beberapa perubahan positif terhadap peningkatan efektivitas kepemimpinan meskipun jarang yang berdampak pada suatu perubahan yang dramatis. Kadang-kadang suatu keadaan kritis dan menantang, begitu juga wadah organisasional yang kondusif dapat memicu peningkatan substansial dalam kemampuan kepemimpinan. Namun bagaimanapun, untuk sebagian besar pengembangan kepemimpinan memerlukan alur proses jangka panjang yang harus dilalui secara bertahap. Disamping itu, para pemimpin yang efektif cenderung inspiratif, visioner dan menampilkan model peran yang positif bagi pengikut mereka. Sehingga dapat diyakini sebagian besar dari mereka telah memainkan jenis kepemimpinan transformasional sebagai unsur terbaik dari kepemimpinan. Disamping itu para pemimpin terbaik juga bersikap peduli dan tulus terhadap pengikut mereka, baik terhadap sisi kesejahteraan maupun pengembangan pribadi pengikutnya. Seorang pemimpin besar biasanya juga bersedia memberdayakan pengikut dan mendorong mereka untuk menjadi kreatif dan pandai mengambil inisiatif. Meskipun belum diteliti secara menyeluruh, seorang pemimpin yang sukses biasanya dapat menjadi pemimpin yang sukses pula di perusahaan berbeda, atau secara lebih luas dapat sukses memimpin di masyarakat. Hal ini dapat terjadi dengan asumsi bahwa telah dimilikinya kemampuan untuk melakukan transformasi dengan kualitas yang sama melalui ketrampilan yang ditransfer kepada situasi yang berbeda. Tentu saja mereka butuh waktu untuk beradaptasi dan mempelajari lingkungan yang baru termasuk memahami budaya perusahaannya. Dengan demikian, masa penyesuaian dan pembelajaran diperlukan untuk memungkinkan pemimpin menggunakan kemampuan transformasionalnya dalam lingkungan yang baru. Sedangkan penelitian yang berkenaan dengan faktor bawaan sejak lahir dan

kapan awal kehidupan seorang pemimpin berkembang merupakan suatu studi yang menarik. Telah ada penelitian longitudinal yang menyentuh pada tahap awal munculnya embrio kepemimpinan, namun hasil awal menunjukkan bahwa dasar kepemimpinan dimulai justru pada usia yang sangat dini. Agaknya dorongan dari orang tua dan guru kemungkinan besar memainkan peran yang sangat penting, disamping pembentukan karakter dari berbagai situasi sosial dan pengalaman baru yang memicu. Studi terakhir dari Ronald E. Riggio (2012) tentang Kepemimpinan, meskipun terdapat beberapa kualitas bawaan dan sifat yang mempengaruhi seseorang untuk memiliki sifat kepemimpinan, hasil penelitian telah menunjukkan bahwa munculnya sikap kepemimpinan dua pertiganya adalah diciptakan, dan hanya sekitar sepertiga yang ditentukan oleh bawaan sejak lahir. Tentunya hal ini berita baik bagi yang tengah meniti karir di dunia pekerjaan, yang menunjukkan bahwa setiap orang memiliki peluang yang sama untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinannya secara efektif. Dengan kata lain, sebagian besar para pemimpin yang baik adalah diciptakan bukan dilahirkan. Artinya Jika seseorang memiliki keinginan dan kemauan, maka ia bisa menjadi pemimpin yang efektif. Para pemimpin yang baik berkembang melalui sebuah proses, dan tidak pernah lepas dari kemauan kuat untuk terus belajar-sendiri, mengikuti pendidikan, pelatihan, dan belajar dari pengalaman. Untuk menginspirasi para pekerja berprestasi ke tingkat yang lebih tinggi dan melakukan kerja sama tim dengan baik, tentunya kondisi Ini tidak akan datang begitu saja secara alami, tetapi diperoleh melalui kerja keras dan belajar terus-menerus. Para pemimpin yang baik terus bekerja dan belajar untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinannya, mereka tidak akan terbuai dan mabuk oleh kemenangan mereka. Mereka menyadari, bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang memerlukan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan koheren. Pemimpin melakukan proses ini dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan mereka. Proses inilah yang disebut sebagai kepemimpinan. Jika sifat dan karakter yang lebih mempengaruhi tindakan pemimpin, maka ia lebih dipengaruhi oleh “sifat” kemanusiannya sebagai seorang pemimpin, dan dengan demikian watak kepemimpinannya lebih dipengaruhi faktor bawaan dan bukan diciptakan. Adapun pembentukan kepemimpinan melalui proses belajar, keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh oleh pemimpin dapat juga dipengaruhi oleh keyakinan, nilai, etika, dan karakter yang menjadi ciri khas dirinya. Pengetahuan dan keterampilan dapat berkontribusi langsung pada proses kepemimpinan, sedangkan atribut lainnya seperti sifat dan kepribadian membuat pemimpin memiliki karakteristik tertentu sehingga ia menjadi pribadi yang unik. Ada empat hal yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, *pertama*, ia harus memiliki pemahaman jujur tentang siapa dirinya, apa yang ia ketahui, dan apa yang ia dapat lakukan. Seorang pemimpin juga perlu memperhatikan pengikut, bukan hanya pimpinan diatasnya apalagi orang lain, pengikutlah yang menentukan seorang pemimpin berhasil. Jika mereka percaya pada pemimpin mereka, maka

mereka akan bersemangat. Untuk menjadi sukses, seorang pemimpin harus meyakinkan pengikutnya bahwa ia layak untuk diikuti. *Kedua*, seorang pemimpin perlu menerapkan pendekatan gaya kepemimpinan yang berbeda. Sebagai contoh, seorang pekerja baru membutuhkan pengawasan yang lebih ketimbang seorang pekerja yang berpengalaman. Seorang pekerja yang tidak memiliki motivasi membutuhkan pendekatan yang berbeda daripada pekerja dengan tingkat motivasi yang tinggi. Seorang pemimpin harus tahu tabiat orang-orangnya. Hal mendasar yang perlu dimiliki adalah pemahaman yang baik tentang sifat manusia, seperti kebutuhan, emosi, dan motivasi. Pemimpin perlu mengetahui lebih dekat tentang para pekerjanya. *Ketiga*, seorang pemimpin perlu mengetahui cara berkomunikasi dengan para pekerja, yang malah sebagian besar sering disampaikan secara nonverbal. Baik atau rusaknya hubungan antara pemimpin dan bawahannya sering ditentukan oleh seberapa baik cara mereka berkomunikasi. *Keempat*, bahwa aspek situasi dalam setiap kesempatan selalu berbeda. Apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu situasi tidak akan sama untuk situasi lainnya. Seorang pemimpin harus menggunakan penilaiannya sendiri untuk menentukan tindakan terbaik dan gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk setiap situasi. Misalnya, seorang pemimimpin harus berhadapan dengan seorang pekerja dengan perilaku yang tidak pantas, tetapi jika konfrontasi akhirnya harus terjadi, maka apakah suatu tindakan cepat atau lambat, terlalu keras atau lemah, hasil tindakannya akan terbukti efektif atau justru sebaliknya. Perlu Juga dicatat bahwa situasi biasanya memiliki efek lebih kuat pada tindakan seorang pemimpin ketimbang sifat individualnya. Sifat seseorang mungkin memiliki stabilitas dan mengesankan selama periode waktu tertentu, namun pada saat yang lain justru faktor situasi yang akan mempengaruhi tindakan seorang pemimpin. Atas dasar inilah mengapa sejumlah pakar kepemimpinan berpikir bahwa teori proses kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada teori sifat (*trait*) kepemimpinan. Berbagai bentuk gesekan kekuatan juga akan mempengaruhi faktor-faktor diatas. Faktor kekuasaan misalnya, kekuasaan adalah hubungan seorang pemimpin dengan atasannya, kekuasaan yang timbul dari kemampuan dan kekompakan para pengikut, kekuasaan para pemimpin informal dalam organisasi, akan menentukan bagaimana tim kerja diorganisir. Apapun posisi seorang pemimpin, apakah sebagai manajer, supervisor atau pimpinan tim kerja, memperoleh kewenangan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam mencapai tujuan organisasional dan biasa disebut kepemimpinan dengan tugas. Kewenangan tersebut adakalanya tidak membuat seseorang menjadi pemimpin, seringkali hanya membuat seseorang hanya dipanggil sebagai bos (Rowe, 2007). Kepemimpinan mampu membuat pengikut secara sadar ingin mencapai tujuan yang tinggi, sementara bos hanya mampu memerintah orang sekitarnya. Dengan demikian ada orang yang mendapatkan kekuasaan untuk memimpin karena posisi tugas semata, namun kepemimpinan yang sebenarnya mampu menampilkan kepemimpinan yang mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu hal yang besar. Teori Bass dan Stogdill (1990) tentang kepemimpinan menyatakan bahwa ada

tiga cara dasar untuk menjelaskan bagaimana orang menjadi pemimpin. Teori-teori tersebut adalah sebagai berikut: *pertama*, beberapa ciri kepribadian dapat menyebabkan seseorang secara alami memegang peran kepemimpinan, dan hal ini sering disebut sebagai teori *trait* (sifat) bawaan. *Kedua*, krisis atau gejolak penting dapat menyebabkan seseorang tampil menjadi pemimpin, yang tiba-tiba memunculkan kualitas kepemimpinan yang luar biasa pada orang lain, dan hal ini sering disebut dengan teori peristiwa besar. *Ketiga,* orang dapat memilih jalan sendiri untuk menjadi pemimpin melalui belajar dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan, dan hal ini sering disebut sebagai transformational atau teori proses kepemimpinan.

Apa yang membuat seseorang bersedia dan ingin mengikuti seorang pemimpin? Banyak dari para pekerja menyatakan bahwa mereka ingin dibimbing oleh orang yang mereka hormati dan memiliki arah yang jelas. Sedangkan agar dihormati seorang pemimpin harus bersikap etis. Adapun seorang pemimpin dikatakan memiliki arah yang jelas jika ia mampu menyampaikan visi yang kuat tentang masa depan organisasi yang dipimpinnya. Ketika seseorang sudah memutuskan menghormati pemimpinnya, ia sudah tidak berpikir lagi tentang atribut pemimpin, pengikutnya hanya melihat apa yang dilakukan pemimpinnya sehingga mereka dapat mengetahui siapa pemimpin mereka sebenarnya. Para pengikut akan menggunakan observasi untuk mengetahui apakah pemimpinnya patut dihormati dan dipercaya, atau sebenarnya hanya orang yang melayani diri sendiri dengan menyalahgunakan wewenang yang dikemas oleh penampilan baik agar dipromosikan. Seorang pemimpin yang hanya melayani diri mereka sendiri jelas tidak efektif, karena para pekerja hanya mentaati mereka bukan mengikuti mereka. Pemimpin seperti ini banyak berhasil di banyak cabang dengan memberikan citra baik bagi senior mereka, sementara sebagian besar para pekerja sering dikorbankan. Dasar dari kepemimpinan yang baik adalah memiliki karakter terhormat dan pelayanan tanpa pamrih untuk organisasi. Maka di mata para pekerja kepemimpinan tersebut dianggap efektif dengan mengutamakan tujuan organisasi dan kesejahteraan para pekerja. Seorang pemimpin akan dihormati jika ia memiliki keyakinan dan karakter. Disamping itu, ia mengetahui persis tentang pekerjaan, tugas, dan sifat manusia. Mereka juga dianggap tahu apa yang harus dilakukan, seperti kemampuan mengaplikasikan, memotivasi, dan memberikan arahan.

Studi yang dilakukan oleh Hay Group, sebuah konsultan manajemen global, diperoleh kunci apa yang menyebabkan kepuasan para pekerja, diantaranya adalah: *Pertama*, adanya kepercayaan dan keyakinan para pekerja terhadap pemimpin mereka merupakan indikator untuk memprediksi bahwa terdapat kepuasan para pekerja dalam suatu organisasi. *Kedua*, komunikasi yang efektif oleh pemimpin, khususnya dalam membantu para pekerja memahami strategi bisnis secara keseluruhan. Disamping itu membantu para pekerja agar memahami bagaimana cara mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan bisnis utama. *Ketiga*, berbagi informasi dengan para pekerja tentang bagaimana cara perusahaan dapat mencapai tujuan

bisnisnya, dan bagaimana seorang pekerja dapat mencapai tujuan dalam lingkup divisinya untuk tujuan strategi bisnisnya. Dengan demikian seorang pemimpin harus dapat dipercaya dan harus mampu berkomunikasi tentang visi kemana organisasi akan pergi. Dengan demikian semakin jelas, meskipun para pemimpin biasanya memiliki kekuasaan formal, hirarki atas-bawah, perintah dan kontrol, efektivitasnya akan tergantung pada sejauhmana dia mampu bekerja sama dengan tim kerjanya untuk menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Selain itu, kekuasaan yang terlalu banyak dapat membahayakan para pemimpin dan organisasi yang dipimpinnya, dan hal ini berlaku baik bagi para pemimpin bisnis ataupun pemerintahan yang pada akhirnya sering terjerat oleh permasalahan hukum. Begitu juga, anggapan bahwa pria lebih baik dalam hal memimpin, dari hasil penelitian ini terbantahkan. Penelitian menunjukkan bahwa wanita cenderung memiliki potensi kepemimpinan lebih besar daripada kalangan pria. Wanita secara organisasional cenderung memiliki kualitas kepemimpinan yang lebih transformasional dibandingkan pria. Argumen yang sering digunakan bahwa sebagian pemimpin tingkat tinggi adalah laki-laki, ternyata tidak terlalu terkait dengan efektivitas dan lebih berkaitan dengan bias dan tradisi yang menghambat perempuan untuk mencapai tingkat atas posisi kepemimpinan.

Dari hasil studi ini juga telah diperoleh gambaran, bahwa telah banyak lahir para pemimpin besar di dunia saat ini, yang telah memimpin perusahaan terbesar dan kuat namun luput dari sorotan publisitas. Akan tetapi ada banyak pemimpin, baik dalam organisasi bisnis maupun pemerintahan, terlebih pada organisasi-organisasi nirlaba, yang teridentifikasi sebagai pemimpin besar. Claremont McKenna College adalah ko-sponsor untuk pemberian anugerah penghargaan dan hadiah bagi para pemimpin di sektor nirlaba, dan para pengusaha luar biasa, yang dinobatkan sebagai pemimpin besar yang layak menerima hadiah Kravis untuk bidang kepemimpinan. *“Ada yang beranggapan bahwa menjalankan sebuah organisasi setara dengan memimpin orkestra simfoni. Namun sebagian lagi menyatakan lebih mirip dengan memainkan Jazz, sebab disana lebih membutuhkan improvisasi”,* demikian menurut Warren Bennis. Makna dibalik itu tidak lain bahwa bakat dan ketrampilan saja tidak cukup, ia lebih membutuhkan visi terobosan, kecerdasan dan kelincahan, pandai memotivasi, dan memahami persis potensi dan irama kerja dalam organisasi dinamisnya.

Pertanyaan berikutnya adalah apakah faktor kecerdasan akan membuat pemimpin yang lebih baik? Meskipun jawaban yang umum adalah "ya," tergantung pada apa yang dimaksud dengan arti "cerdas”. Menurut Ronald E. Riggio (2009), dari hampir satu abad penelitian tentang kecerdasan dasar yang secara "akademis" lebih dikenal sebagai IQ, menunjukkan IQ yang rendah sampai sedang memiliki korelasional dengan pencapaian posisi dan keberhasilan pemimpin, namun hal tersebut tidak selalu cocok dengan pengalaman sebagian orang. Beberapa orang yang dianggap jenius misalnya, tidak selalu menjadi seorang pemimpin yang baik, apakah dia seorang ilmuwan, rohaniawan atau seorang artis. Di sisi lain, banyak pemimpin yang muncul dengan bekal kecerdasan biasa saja. Salah seorang anggota

Kongres Amerika Serikat baru-baru ini berkata, "Anda tidak perlu menjadi seorang jenius untuk menjadi anggota Kongres." Dengan demikian, masih banyak perdebatan tentang IQ sebagai faktor determinan dalam keberhasilan pemimpin. Sebagaimana dikatakan Bill Gates *"I faild in some subjects in exams. But my friends passed in all. Now he is an engineer in microsoft. And I am the owner of microsoft".* Sehingga dalam beberapa tahun terakhir para pakar mulai memperbincangkan masalah "kecerdasan emosional". Kecerdasan emosional adalah kemampuan berkomunikasi dengan orang lain pada tingkat emosional, dimana faktor emosi dapat membantu seseorang membuat panduan keputusan. Apakah EQ berkaitan dengan kepemimpinan? Tentunya sampai batas tertentu sangat penting untuk menciptakan hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan pengikut, dan para pemimpin karismatik tampaknya memiliki kemampuan luar biasa untuk berkomunikasi pada tingkat emosional. Sekali lagi, bagaimanapun, hubungan antara EQ dan kepemimpinan adalah signifikan. Akan tetapi ada bentuk ketiga kecerdasan penting bagi para pemimpin yang belum banyak mendapat perhatian, yaitu Kecerdasan sosial (SQ). Kecerdasan sosial adalah kemampuan untuk memahami situasi sosial, memainkan peran sosial, dan untuk mempengaruhi orang lain dalam situasi kolektif. Dalam hal ini seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk melihat perspektif orang lain dan perlu memahami norma-norma sosial yang kompleks dan abstrak, atau "aturan" informal yang mengatur semua jenis situasi sosial. Kecerdasan sosial memang lebih berkesan sebagai "kecerdasan sehari-hari." Penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan sosial ternyata merupakan tipe yang paling penting bagi para pemimpin, meskipun kemampuan menggabungkan ketiga jenis kecerdasan, intelektual, emosional, dan sosial, akan menguntungkan bagi para pemimpin. Semakin seseorang mengembangkan keterampilan hubungan interpersonal, maka ia semakin dapat meningkatkan kecerdasan emosional dan sosialnya. Dalam memainkan peran seni memimpin, maka keterlibatan faktor kecerdasan emosi dan sosial sangat diperlukan, karena ia ibarat dawai gitar yang lentur untuk dimainkan, sebagaimana tadi dikatakan dalam memainkan irama jazz, yang membutuhkan lebih banyak improvisasi.

Mengacu pada temuan penelitian yang menakjubkan sebagaimana uraian diatas, sudah saatnya fokus terhadap kepemimpinan organisasional mendapat prioritas perhatian yang lebih. Hal ini sengaja digarisbawahi mengingat peran kepemimpinan di Indonesia sering dimaknai sebagai "bos" semata, bukan dalam artian pemimpin selaku pekerja, rekan kerja, anggota keluarga dan bahkan selaku pemimpin tim kerja.

Jakarta, 9 Juli 2012

Faisal Afiff