

# MERENUNGKAN SUATU KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DAN IMPLEMENTASINYA DALAM ORGANISASI

**Ferdinand Maatuku**

*Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Ambon*

**Abstract:** *an organization have specific purposes which wish to be reached as according to organizational vision and mission which have been specified, so that this matter push peripatetic organization to reach the targets. Movement of organization require a good organizational management so that all activity of organization can be arranged and managed well by exploiting all existing resource to reach the target of organization effectively and is efficient. Effectiveness of organizational management can reach by supported and awareness of commitment from all organizational member to execution of organizational duties. This support can be created when influenced by effective leadership, which can move and instruct organizational member activities to be directional as according to attainment goals to target of organization. This matter can be executed in running its leadership a leader have a number of ability or interest, that is; ability to coordinate, ability to finish of conflict, ability to develop of communications, ability to motivate and staffing move, ability to construct staff, and ability to construct of relation activity.*

**Keywords:** *Effective Leadership*

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi pada dasarnya memiliki peran strategis dalam menunjang program – program pemerintah dalam suatu Negara bagi kemaslahatan hidup orang banyak, baik itu organisasi yang ada pada jalur pemerintah maupun organisasi swasta. Setiap organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai sesuai dengan visi-misi organisasi yang

telah ditetapkan. Hal inilah yang mendorong sebuah organisasi bergerak maju untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pergerakan organisasi membutuhkan suatu manajemen organisasi yang baik sehingga semua kegiatan organisasi dapat ditata dan dikelola secara baik dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen organisasi adalah kemampuan mengelola organisasi secara integral dan menyeluruh dengan mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi. Prasarana, sarana fisik serta sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, tidak akan berdaya guna bila tidak dikelola melalui manajemen organisasi yang efektif. Efektivitas sebuah manajemen organisasi dapat dicapai bila didukung oleh berbagai faktor. Faktor-faktor itu antara lain kesadaran dan komitmen anggota organisasi terhadap tujuan organisasi yang juga harus didukung oleh faktor lain yaitu *leadership* atau kepemimpinan. Tujuan organisasi akan terwujud dengan mudah bila pemimpin dalam organisasi memiliki kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan aktivitas organisasi, di mana ia menampilkan dirinya sebagai orang yang manuntun, membimbing, menunjuk jalan, dan memanfaatkan sumber daya organisasi secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut

untuk menjadi pengayom, pelindung dan pemberi motivasi kepada orang yang dipimpinnya. Nilai kepemimpinan ini menjadi penting diwujudkan dalam suatu organisasi, karena setiap anggota organisasi selalu membutuhkan kepada pemimpin.

Kepemimpinan adalah urat nadi organisasi, dan tanpa adanya kepemimpinan dalam organisasi, maka akan sulit terwujud tujuan organisasi. Dalam menjalankan roda kepemimpinan, seorang pemimpin harus memahami karakter, watak, kebiasaan dan keinginan-keinginan anggota organisasi. Pengetahuan tentang hal ini bertujuan untuk memudahkan pemimpin dalam mengatur strategi dan menyusun mekanisme organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Karakter, watak, dan kebiasaan anggota organisasi akan menjadi pertimbangan utama bagi pemimpin dalam mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya organisasi. Manusia dalam organisasi memiliki kedudukan sentral, karena ia adalah penggerak utama yang menentukan berjalan tidaknya roda organisasi. Uang dan peralatan sebenarnya merupakan

unsur komplementer dalam suatu organisasi.

Keberadaan manusia dalam suatu organisasi memiliki kaunikan, karena manusia memiliki sikap dinamis, ekspansif, dan tidak statis. Pada satu sisi, manusia dalam suatu organisasi melakukan upaya produktivitas, tetapi pada sisi lain manusia dalam organisasi juga melakukan kegiatan konsumtifitas. Dua aktivitas manusia ini, telah menempatkan manusia sebagai unsur penting dalam organisasi. Namun, sehubungan dengan dua aktivitas manusia dalam organisasi ini, maka dibutuhkan suatu kepemimpinan yang baik sehingga mampu untuk menggerakkan dan mengarahkan aktivitas-aktivitas itu agar terarah sesuai dengan target pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

### **PENGERTIAN KEPEMIMPINAN**

Setiap organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu yang berkat bakat, kompetensi dan kelebihan yang dimiliki, mendapatkan pengakuan kelompok, dan dipercaya untuk

memimpin suatu kelompok. Sedangkan kepemimpinan adalah proses pemimpin memotivasi, memberdayakan, mempengaruhi dan mengefektifkan potensi individu dan anggota organisasi untuk saling berkontribusi mencapai tujuan organisasi. Bennis (dalam Rahabav, 2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang digunakan seorang pejabat untuk menggerakkan bawahannya supaya berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan. Pendapat ini menekankan adanya seorang pejabat untuk menggerakkan bawahannya supaya berlaku sesuai dengan cara yang diharapkan. Tead (dalam Labels, 2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perpaduan perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong pihak lain menyelesaikan tugasnya. Newel (dalam Rahabav, 2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi.

Selanjutnya, Yulk (dalam Syahrizal Abbas, 2009) mendefinisikan kepemimpinan dengan suatu sifat yang

dimiliki seseorang dalam hubungan dengan kedudukan dan perannya dalam organisasi. Sementara itu, Nawawi (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Mencermati berbagai batasan di atas, kepemimpinan memainkan peran sentral dalam mencapai tujuan organisasi. Davis (dalam Rahabav, 2012) mengapresiasi pernyataan ini dengan menegaskan bahwa ... tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanyalah sejumlah orang yang kacau. Kepemimpinan adalah kemampuan membujuk orang-orang lain supaya mengejar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara bergairah. Ia adalah faktor manusiawi yang mempersatukan kelompok atau menggerakkannya ke arah tujuan-tujuan. Kegiatan-kegiatan manajemen, seperti: merencanakan, mengorganisasi, dan putusan, ialah komponen tersembunyi sampai saat

pemimpin meledakkan kekuatan motivasi dalam orang dan membimbing mereka ke arah tujuan-tujuan. Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan. Ia adalah tindakan akhir yang membawa kepada keberhasilan semua potensi yang ada pada organisasi dan orang-orangnya.

Dari berbagai uraian di atas, jelaslah bahwa esensi kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi seluruh bawahannya dalam organisasi. Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dapat dilakukan seseorang melalui komunikasi, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Tujuannya adalah untuk menggerakkan anggota organisasi agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam studi kepemimpinan, ditemukan asumsi umum bahwa

kepemimpinan berjalan dalam satu fenomena kelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih. Dalam interaksi tersebut, dijalankan suatu proses di mana pemimpin melakukan kegiatan “mempengaruhi” dengan sengaja orang-orang yang berada di bawahnya atau stafnya.

Dalam menjalankan proses mempengaruhi, memerlukan tiga unsur yaitu unsur manusia, sarana dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara berimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori atau praktek selama menjadi pemimpin. Namun, secara tidak disadari, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya kadang-kadang memiliki cara tersendiri. Cara tersebut merupakan cerminan dari sifat, karakter, dan nilai dasar yang dianut oleh seorang pemimpin.

Realitas pengalaman ini telah menimbulkan pandangan di sebagian kalangan ilmuan bahwa kepemimpinan merupakan bakat dan seni tersendiri. Memiliki bakat kepemimpinan berarti menguasai seni atau teknik melakukan tindakan-tindakan seperti teknik memberi perintah, memberikan teguran, memberikan anjuran, memberikan pengertian, memperoleh saran, memperkuat identitas kelompok yang dipimpinnya, memudahkan pendaatang baru untuk menyesuaikan diri, menanamkan rasa disiplin di kalangan staf, serta membasmi desas-desus dan lain sebagainya.

#### **FUNGSI KEPEMIMPINAN**

Menurut Siagian (2003), fungsi kepemimpinan terdiri dari; fungsi sebagai penentu arah, fungsi sebagai wakil dan juru bicara organisasi, fungsi sebagai komunikator yang efektif, fungsi sebagai mediator, dan fungsi sebagai integrator yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Fungsi sebagai penentu arah. Pemimpin sebagai pengarah organisasi, berjenjang; semakin tinggi jenjang

pemimpin itu semakin jarang mengambil keputusan operasional, sebaliknya semakin rendah jenjang pimpinan, semakin jarang mengambil keputusan strategis.

b) Fungsi sebagai wakil dan juru bicara organisasi. Pemimpin organisasi adalah orang yang paling bertanggung jawab sebagai juru bicara atau wakil organisasi dalam menjelaskan kepada pihak luar mengenai kebijaksanaan dan program serta kegiatan organisasi, khususnya yang menjadi mitra organisasi, agar dapat diketahui dan dimengerti keadaan organisasi yang bersangkutan.

c) Fungsi sebagai komunikator yang efektif. Seorang pemimpin organisasi haruslah seorang komunikator yang efektif sebab semua keputusan yang berkaitan dengan kehidupan organisasi yang telah diambil, baik secara bersama-sama, maupun sendiri, harus diketahui oleh semua anggota organisasi agar mereka memahaminya dan dapat melaksanakannya sesuai dengan isi keputusan tersebut.

d) Fungsi sebagai mediator. Pemimpin organisasi harus mampu memahami sumber-sumber konflik sehingga ia

mampu bertindak preventif untuk mencegah sumber konflik. Namun, manakala konflik telah terjadi, pimpinan harus mampu menjadi mediator yang adil dalam menyelesaikan konflik tersebut.

e). Fungsi sebagai integrator. Dalam menyikapi berbagai perbedaan persepsi yang muncul dalam organisasi, seorang pemimpin harus mampu menjadi integrator yang efektif, yaitu mampu menggandeng kelompok – kelompok yang berbeda persepsi tersebut menjadi satu kesatuan yang utuh dalam perbedaan – perbedaan. Cara yang dapat ditempuh adalah memberi kewenangan kepada kelompok yang ada itu pada bidangnya masing-masing sehingga semua kelompok merasa punya andil dalam memajukan organisasi.

Kesuksesan seorang pemimpin dalam mengemban fungsi-fungsi ini, sangat tergantung pada ciri/sifat, keterampilan dan kapabilitas yang dimiliki. Seorang pemimpin, berkat kedudukannya, menempati posisi sentral dalam mengarahkan bawahan untuk bergerak mencapai tujuan organisasi. Pada posisi yang demikian,

keterampilan dan kapabilitas pemimpin sangat menentukan keberhasilannya dalam mengarahkan bawahan, sebab seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kelebihan dari yang dipimpin.

Hersey & Blanchard (dalam Rahabav, 2012) mengungkapkan bahwa paling tidak ada 3 jenis keterampilan untuk mengelola para karyawan/pekerja di dalam situasi-situasi yang tidak menguntungkan. Keterampilan-keterampilan ini meliputi hal – hal sebagai berikut; *Pertama*, perihal teknis yang berhubungan dengan pengetahuan tentang metode – metode, prosedur - prosedur, proses-proses dan teknik-teknik. *Kedua*, keterampilan interpersonal yang berhubungan dengan pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses interpersonal, kemampuan untuk mengerti perasaan-perasaan, sikap-sikap, dan motif-motif dari para karyawan/pekerja. *Ketiga*, berkaitan dengan keterampilan-keterampilan konseptual yang bertalian dengan kemampuan analitis yang umum, pemikiran logis, penguasaan dalam

formasi konsep dan konseptualisasi terhadap situasi yang kompleks.

Mencermati pandangan Hersey & Blanchard, dapat disimak bahwa keterampilan pemimpin mencakup dimensi pengetahuan yang berhubungan dengan bidang tugas secara operasional, yaitu: metode dan prosedur kerja, dimensi kemampuan abstraksi yang tinggi dan dimensi membangun hubungan atau relasi sosial. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin akan ditentukan oleh kemampuan teknis yang berhubungan dengan bidang pekerjaan, kemampuan abstraksi, dan relasi sosial.

### **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DALAM ORGANISASI**

Kepemimpinan yang efektif menurut Siagian (dalam Rahabav, 2012) adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi, dan yang tercermin dalam kecekatannya mengambil keputusan. Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang sangat menentukan terhadap

kelangsungan hidup sebuah organisasi. Sehubungan dengan kepemimpinan, terdapat prinsip pokok yang disepakati tentang kepemimpinan yang efektif yaitu sikap seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain (stafnya) untuk bekerja lebih keras dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, serta merubah perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Kriteria yang dijadikan ukuran untuk menilai kepemimpinan yang efektif adalah hasil kerjasama dan prestasi kelompok yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tetapi bisa juga menjamin bahwa para stafnya bekerja dengan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Syahrizal Abbas (2009), menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diidentifikasi dengan sejumlah kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan koordinasi, pemecahan konflik, membangun komunikasi, memotivasi dan menggerakkan karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya,

pembinaan staf dan perwujudan kesejahteraan anggota organisasi. Kemampuan ini merupakan modal bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif akan mewujudkan kemampuannya secara simultan dan berkesinambungan dalam menjalankan roda organisasi. Berbagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin yang diidentifikasi oleh Abbas, diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Kemampuan melakukan koordinasi.**

Kemampuan pemimpin menggunakan sumber daya secara maksimal dan menciptakan sistem kerja optimal, akan menentukan tinggi rendahnya aktivitas dan produktivitas bawahan. Peran pemimpin sangat strategis dalam peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta menciptakan kondisi dan

lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Aktivitas untuk mewujudkan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, seringkali menghadapi berbagai kesulitan. Segala penghalang dan rintangan harus diatasi, dan kemajuan yang telah dicapai harus dipertahankan. Oleh karena itu, para staf atau bawahan harus dirangsang dan didorong oleh pemimpinnya agar melaksanakan pekerjaan mereka sebaik mungkin. Merekalah yang bila ditinjau dari segi organisasi merupakan unsur penting yang bertugas melaksanakan kegiatan-kegiatan operasional organisasi. Sedangkan kelompok lain berupa kelompok pemimpin, tugasnya bukanlah melaksanakan kegiatan operasional, melainkan melakukan kegiatan-kegiatan penunjang dalam organisasi. Meskipun demikian, para kelompok pemimpinlah yang bertugas menjaga agar organisasi dapat berjalan dengan lancar. Kelompok yang terakhir ini pula, yang bertanggung jawab menciptakan mekanisme kerja sama yang harmonis antar sesama anggota organisasi.

Pengelompokan bawahan dalam organisasi bukanlah berarti menonjolkan peran kelompok yang satu dan mengecilkan arti kelompok yang lain, melainkan agar terciptanya pembagian tugas yang akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu, perlu dijaga hubungan antara pemimpin dan staf, yang mana hubungan tersebut akan sangat berpengaruh terhadap kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Pandangan pimpinan terhadap bawahan, pelibatan bawahan dalam penentuan kebijakan organisasi, pemenuhan hak-hak bawahan, dan penghargaan terhadap bawahan merupakan sebagian faktor yang dapat merangsang dan meningkatkan kinerja bawahan.

Para pemimpin menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya, dan tidak meremehkan atau melebihkan pekerjaan pimpinan pada unit atau bagian yang lain. Untuk menghindari hal itu perlu adanya koordinasi antar lini dan antar pimpinan. Tujuan dari koordinasi adalah untuk melakukan sinkronisasi pekerjaan dari tiap-tiap

unit kerja. Koordinasi adalah pengaturan tata hubungan dari usaha bersama untuk memperoleh kesatuan tindakan dalam pencapaian tujuan bersama. Dengan kata lain, koordinasi merupakan proses yang mengatur pembagian kerja antar individu atau antar kelompok dalam suatu organisasi. Melalui koordinasi, kegiatan organisasi dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

Langkah yang dilakukan untuk menjamin bahwa suatu rencana dan tindakan terkoordinasi dengan baik adalah:

- a) Melakukan rapat sebagai langkah awal untuk mengadakan integrasi pekerjaan dari setiap bawahan.
- b) Mengumpulkan laporan atas pelaksanaan kebijakan pimpinan yang telah digariskan.
- c) Melakukan kunjungan untuk melihat secara langsung dan memberikan petunjuk-petunjuk secara langsung pula sesuai dengan pedoman yang telah digariskan.

- d) Memelihara hubungan dalam berbagai bentuk demi meningkatkan keserasian kerja.

Fungsi koordinasi dianggap sebagai fungsi yang tidak terpisah dari fungsi-fungsi manajemen yang lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Hal ini dikarenakan koordinasi berfungsi membantu para pemimpin tertinggi (*top leader*) dalam proses pengambilan keputusan, agar ia dapat menghasilkan keputusan yang baik sehubungan dengan tugas-tugasnya.

## **2. Kemampuan Menyelesaian Konflik**

Secara sederhana, konflik dimaknai dengan perbedaan atau pertentangan antar seseorang dengan seseorang atau antar kelompok dengan kelompok atau antar seseorang dengan kelompok. Konflik dapat saja terjadi dalam suatu kelompok atau dalam suatu organisasi yang memiliki tujuan yang sama. Konflik dalam suatu organisasi sering terjadi, di mana salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan atau tidak dihargai. Konflik dalam organisasi membawa pengaruh

terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik bersifat positif maupun negatif. Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan persaingan sehat dapat menimbulkan efek yang positif, tetapi bila persaingan tersebut sudah melampaui batas, maka akan menyebabkan persaingan tidak sehat, yang mana dapat menimbulkan efek negatif. Efek positif dapat meningkatkan produktivitas organisasi, sedangkan efek negatif dapat merusak kinerja organisasi.

Dengan mengetahui kedua dampak tersebut di atas, maka seorang pemimpin dapat mencegah kemungkinan timbulnya konflik yang merugikan suatu organisasi. Suatu konflik dapat saja terjadi, karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material, tetapi juga dapat bersifat nonmaterial. Untuk mencegah terjadinya konflik, seorang pemimpin harus mengetahui sebab-sebab timbulnya suatu konflik. Sebab-sebab tersebut dapat berupa perbedaan pendapat, salah paham, salah satu pihak

merasa dirugikan atau munculnya perasaan yang terlalu sensitif.

Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat di mana masing-masing pihak merasa dirinya benar dan apabila perbedaan pendapat tersebut sangat tajam, maka dapat menimbulkan ketegangan, sehingga hal-hal tersebut dapat menimbulkan konflik. Demikian pula salah paham dapat memacu lahirnya konflik, di mana tindakan seseorang yang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan tersebut dianggap merugikan, dan pihak yang dirugikan merasa kurang senang, sehingga dapat menimbulkan kebencian. Perasaan yang terlalu sensitif dapat juga memicu konflik, di mana tindakan seseorang adalah wajar bagi satu pihak, barangkali tidak wajar atau bahkan merugikan pihak lain.

Menghadapi konflik dalam organisasi, seorang pemimpin harus hati-hati dalam menanganinya, karena kekeliruan dalam penyelesaian konflik akan dapat menimbulkan konflik lain yang lebih besar dampaknya. Seorang pemimpin harus mengetahui eksistensi permasalahan dan mengidentifikasi

orang yang berhubungan langsung dengan permasalahan tersebut. Kemudian, selidikilah pemikiran pihak lain guna mendapatkan kepastian siapa mereka itu, dan janganlah beranggapan bahwa kita telah mengetahuinya. Dan yang terakhir, pemimpin harus menggunakan bahasa yang baik ketika berhadapan dengan kelompok pemicu konflik.

Pemicu konflik dalam suatu organisasi bisa jadi muncul karena keinginan anggota organisasi belum dapat terpenuhi dengan maksimal. Dalam sebuah organisasi misalnya, seorang pemimpin diharapkan mampu merespon keinginan bawahan yang terintegrasi dengan tujuan organisasi, dan mencoba untuk memahami keinginan bawahan, bukan berarti bahwa manajemen harus memahami kehendak bawahan. Organisasi tidak perlu bersikap lemah lembut menghadapi anggota organisasi. Seorang pemimpin yang lemah, bukan hanya akan mengacaukan jalannya organisasi, tetapi juga akan kehilangan rasa hormat dari para bawahannya. Selama organisasi memiliki aturan yang jelas dan disepakati bersama, maka

pelanggaran terhadap aturan organisasi haruslah dikenakan sanksi. Di samping itu, aturan organisasi harus dikomunikasikan kepada seluruh bawahan, agar mereka tahu apa yang menjadi tanggung jawab, tugas dan kewajibannya.

Seorang pemimpin harus memiliki kepekaan dalam pengawasan terhadap pelaksanaan aturan yang disepakati bersama. Para bawahan dan pimpinan memiliki persepsi yang sama dalam menjalankan aturan demi terwujudnya tujuan organisasi. Seorang pemimpin bersikap wajar dalam aktivitas sehari-hari, bersedia memahami kepentingan stafnya, dan tidak bertindak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil seorang pemimpin didasarkan pada kepentingan bersama dalam organisasi, sehingga membangkitkan motivasi dan loyalitas staf terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks ini, pengambilan keputusan bukan semata-mata didasarkan pada keinginan dan kehendak seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dan otoritas. Pengambilan keputusan didasarkan pada keinginan dan kesepakatan

bersama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di samping itu, seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak melupakan kesejahteraan bawahan sesuai dengan kedudukan dan hirarkhinya dalam suatu organisasi. Pemimpin harus bersikap terbuka, memperlakukan bawahan tanpa diskriminasi dan menempatkan mereka sesuai dengan kapasitas dalam menjalankan tugas organisasi. Kepemimpinan seperti ini, akan melahirkan semangat kerja sama dan dapat menghilangkan tekanan batin (*stres*) yang menimpa staf dalam organisasi.

Dalam kaitan dengan pengelolaan dan penyelesaian konflik dalam organisasi, seorang pemimpin harus mengetahui dan memahami harapan bawahannya, sehingga dapat mengambil tindakan-tindakan strategis guna memberikan kepuasan kepada bawahan, lebih-lebih bila bawahan tersebut memiliki prestasi kerja. Dalam praktiknya, uang tidak selalu memegang peranan dalam rangka merangsang bawahan untuk bekerja lebih baik. memang dalam

kenyataannya, sering terjadi bawahan mengharapkan gaji/upah yang setimpal dengan apa yang telah mereka berikan pada organisasi. Bawahan akan mengadakan pemogokan kerja, apabila uang perangsang itu dihentikan.

Seorang pemimpin harus memahami perilaku bawahannya. Ia harus mengadakan pendekatan pada bawahan untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi bawahan, baik yang berhubungan langsung dengan dirinya, maupun yang berhubungan dengan organisasi. Pemimpin dapat saja melakukan tindakan penyelidikan secara tidak langsung terhadap permasalahan bawahan, sehingga bawahan dengan leluasa dapat mengungkapkan apa yang menjadi permasalahan bagi dirinya dalam organisasi.

Dalam pengungkapan permasalahan yang dihadapi bawahan, seorang pemimpin tidak boleh begitu saja mempercayai semua informasi dari bawahan yang bersangkutan, tanpa klarifikasi dan *crosscheck* dari bawahan lain atau orang yang bertanggung jawab pada bidang di mana bawahan tersebut

bekerja. Sikap seperti ini amat penting diketahui seorang pemimpin, karena bisa saja informasi atau laporan tersebut tidak benar. Seorang pemimpin jangan terlalu mudah percaya dan terpengaruh dengan laporan yang masuk, karena hal yang semacam itu akan memperburuk suasana kerja dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin harus mengumpulkan sebanyak mungkin informasi dan melakukan penyelidikan terus menerus, sehingga mendapatkan informasi yang benar.

Dengan adanya informasi dari para anggota organisasi, maka pemimpin dapat mengetahui dengan sebenarnya apa yang sedang terjadi dalam organisasi yang sedang dipimpinya. Untuk mengatasi hal ini, pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tidak akan merugikan semua pihak, termasuk organisasi. Karena setiap keputusan yang diambil, dapat menimbulkan pengaruh terhadap kelangsungan pekerjaan, lebih-lebih pada era komputerisasi seorang pemimpin harus lebih waspada dan hati-hati terhadap keputusan yang terburu nafsu.

Pemimpin sebelum mengambil keputusan harus terlebih dahulu mengumpulkan sejumlah informasi yang akurat, menggunakan instink, mengajukan hipotesis terhadap instink tersebut, mengadakan evaluasi dan kemudian baru bertindak. Apabila suatu organisasi mengalami masa krisis, maka seorang pemimpin harus mengambil langkah-langkah strategis demi penyelamatan organisasi. Langkah-langkah tersebut antara lain; menghindari pengambilan keputusan yang tergesa-gesa, tidak cepat panik, mencari faktor penyebab terjadinya suasana krisis, menanggukkan pertimbangan lain jika telah ditemukan unsur dominan yang dapat memecahkan masalah organisasi yang dianggap lebih baik. Apabila seorang pemimpin dapat melaksanakan semua ini, dalam mengatasi permasalahan yang timbul dalam organisasi, maka ia dapat disebut sebagai seorang pemimpin yang memanfaatkan kemampuan berfikirnya secara efisien pada saat kritis.

Krisis dan konflik organisasi yang dihadapi seorang pemimpin, bukan hanya meliputi ketidakpuasan para

bawahan atau kerusakan alat-alat, tetapi juga meluapnya kebencian sebagai hasil dari perselisihan antar individu. Apabila menghadapi situasi semacam ini di mana seorang pemimpin tidak arif, maka akan mengakibatkan seluruh pekerjaan dalam organisasi akan terganggu. Sebaiknya seorang pemimpin tidak perlu main hakim sendiri dalam menyelesaikan masalah ini. Pemimpin hanyalah mendinginkan suasana dan menciptakan situasi kondusif, sampai kedua belah pihak yang berselisih mencapai kompromi dan kesepakatan. Apabila pemimpin bertindak terlalu jauh, dan tidak berusaha memfasilitasi terjadinya kompromi, maka dikhawatirkan akan menimbulkan penyesalan atau mungkin situasi organisasi akan bertambah buruk.

Seorang pemimpin tidak boleh membiarkan konflik antar individu berjalan begitu saja dalam organisasi dan membiarkan para pihak yang berkonflik mencari jalan keluarnya secara sendiri-sendiri. Hal ini akan membawa efek negatif bagi keberlangsungan kehidupan organisasi.

Dalam rangka penyelesaian konflik dan upaya mengembalikan situasi kondusif suatu organisasi, maka pemimpin harus membangun komunikasi yang baik antar bawahan. Komunikasi ini sangatlah dibutuhkan, karena tugas seorang pemimpin adalah mengatur kegiatan staf secara langsung. Tanggung jawab pemimpin adalah membawa stafnya ketingkat efektivitas kinerja yang maksimum. Seorang pemimpin tidak perlu merasa malu untuk menegur anggota organisasinya terlebih dahulu dan mereka akan merasa senang bila diajak berkomunikasi secara langsung oleh pimpinan organisasi di mana mereka bekerja.

Dalam rangka mendekati anggota organisasi melalui strategi ini, maka yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah mengamati keinginan bawahan, menunjukkan perhatian atau keterlibatan pimpinan dalam suatu permasalahan yang dihadapi anggota organisasi, serta menyelidiki petunjuk apa yang dapat digunakan guna mengetahui persoalan yang dihadapi seorang anggota organisasi. Dengan

pendekatan ini, pemimpin akan mendapatkan acuan dan pedoman yang dapat mendorong bawahan untuk bekerja optimal dan pemimpin akan mendapatkan kepuasan serta keuntungan yang lebih besar dalam hubungan organisasi.

### **3. Kemampuan membangun komunikasi**

Komunikasi yang dibangun dalam suatu organisasi adalah komunikasi dialogis baik antar sesama anggota organisasi, antara atasan dan bawahan maupun antar sesama lini dalam suatu organisasi. Komunikasi antara atasan dan bawahan dapat berbentuk penyampaian informasi, pesan ataupun instruksi. Komunikasi yang dibangun dalam suatu organisasi amat penting perannya, karena ketidaklancaran komunikasi akan sangat tidak menguntungkan efisiensi kinerja organisasi. Akibat tidak efektifnya komunikasi akan banyak waktu yang tersita sia-sia, pemborosan kertas, perbaikan yang tak perlu karena informasi yang salah, kekeliruan bawahan dalam melaksanakan perintah, atau kurangnya pengertian anggota organisasi terhadap instruksi yang

diberikan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, pimpinan harus mempelajari, memperhatikan, mencari cara, atau membangun sistem agar komunikasi dapat berjalan dengan cara yang efektif. Sering kali dijumpai para pimpinan tidak segan-segan mengulang atau menerangkan maksudnya sejelasmungkin, agar tidak disalahtafsirkan oleh bawahannya.

Dalam ilmu komunikasi terdapat berbagai cara yang harus dibangun oleh pemimpin agar komunikasi berjalan efektif. Salah satu caranya adalah dengan membudayakan sistem komunikasi dialogis. Komunikasi dialogis adalah komunikasi dua arah, yang sifatnya timbal balik antara atasan dan bawahan. Dalam komunikasi dialogis dibangun hubungan atasan-bawahan dalam posisi yang sederajat, sehingga arus informasi kedua belah pihak dapat berjalan dengan lancar. Dalam komunikasi dialogis kedua belah pihak dapat mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam komunikasi efektif dan dialogis, seorang pemimpin tidak selalu memimpin percakapan, tanpa

memberikan kesempatan kepada pihak lain. Pada waktu-waktu tertentu seorang pemimpin juga dituntut mengorbankan kesempatan dirinya untuk menjadi pendengar yang baik, dan dalam hal tertentu pula pemimpin hanya mengungkapkan suatu informasi sebagai pemancing saja, agar terjadinya komunikasi yang baik. Komunikasi yang tidak efektif dalam suatu organisasi sering berpengaruh buruk terhadap produktivitas organisasi. Akibat tidak efektifnya komunikasi, akan melahirkan kesenjangan antar sesama anggota organisasi dan terganggunya siklus pekerjaan, yang pada akhirnya akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Dampak komunikasi tidak efektif tidak hanya melibatkan bagian-bagian tertentu, tetapi bisa meluas ke bagian lain dari suatu mata rantai pekerjaan. Seorang pemimpin menghabiskan sebagian waktunya untuk berkomunikasi, baik dengan anggota organisasi maupun dengan mitra kerja organisasi. Komunikasi yang dilakukan dengan anggota organisasi bisa dalam bentuk perintah, himbuan ataupun instruksi.

Apabila pesan-pesan yang disampaikan seorang pemimpin dalam bahasa yang tidak jelas, maka anggota organisasi akan kebingungan dengan pesan-pesan tersebut. Untuk itu, seorang pemimpin haruslah benar-benar mampu berkomunikasi secara baik dan benar.

Perlu juga diperhatikan bagi seorang pemimpin, bahwa komunikasinya dengan anggota organisasi merupakan pendorong bagi mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Komunikasi yang tidak baik atau kurang jelas, mungkin amat sulit bagi seorang pemimpin untuk mengetahui sejauhmana kemampuan dan kinerja anggota organisasi yang dipimpinya. Demikian pula anggota organisasi, tidak dapat mengetahui apa yang harus dikerjakannya dan untuk apa ia melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Akibat lain dari komunikasi yang tidak efektif, adalah turunnya minat anggota organisasi terhadap pekerjaan, rendahnya moral kerja, rendahnya tingkat produktivitas, berkurangnya pengawasan terhadap mutu, dan berbagai dampak negative lain terhadap kinerja organisasi. Dalam

studi komunikasi dikenal suatu anggapan yang mengatakan bahwa “dengan menguasai komunikasi berarti setengah keberhasilan telah diraih.”

#### **4. Kemampuan memotivasi dan menggerakkan staf**

Setiap tindakan manusia mempunyai motivasi dan tujuan, baik disadari atau tidak disadari, dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Demikian pula dengan pekerjaan dalam suatu organisasi atau pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan tentu tidak terlepas dari motivasi dan tujuan. Motivasi dan tujuan anggota organisasi melakukan pekerjaannya dapat berupa; mengharapkan penghasilan/gaji, kepuasan pribadi atas hasil karyanya, peningkatan status dan promosi, penghargaan dari teman sejawat, penghargaan dari atasan, penghormatan dari keluarga dan lain-lain. Anggota organisasi sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia diterima dan dihargai oleh sesama anggota organisasi. Seorang anggota organisasi akan lebih berbahagia, bila ia dapat menerima atau membantu

anggota organisasi lain yang membutuhkan bantuannya dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Motivasi berarti dorongan yang mendasari seseorang untuk melakukan kegiatannya baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Dalam konteks ini, motivasi adalah kemauan kerja anggota organisasi yang timbul, karena adanya dorongan dari dalam pribadi mereka. Motivasi lahir sebagai hasil integrasi keseluruhan kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial. Kekuatan motivasi sangat tergantung pada proses pengintegrasian kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing anggota organisasi. Oleh karenanya seorang pemimpin harus peka terhadap gejala kejiwaan dan faktor psikhis anggota organisasi. Hal ini amat penting bagi pemimpin dalam memberikan motivasi yang positif kepada anggota organisasinya.

Seorang pemimpin haruslah peka terhadap kenyataan adanya hubungan dan pengelompokan anggota organisasi

yang satu dengan yang lain secara informal berdasarkan dengan identitas dan kualifikasi masing-masing yang tidak dapat dicegah. Selama tujuan dari kelompok informal itu hanya untuk menyalurkan kebutuhan sosialnya, maka hal ini tidak perlu dikhawatirkan., bahkan, kelompok-kelompok informal dalam organisasi perlu dibina, sehingga diharapkan akan terjalin kerjasama dan kekompakan dalam berprestasi kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Di samping itu, hal-hal yang bersifat formal seperti struktur organisasi, birokrasi kerja, peraturan-peraturan di bidang kepegawaian juga ikut mempengaruhi masing-masing individu yang berbeda kepribadiannya.

Pemimpin hendaknya mengetahui sifat universal dari manusia, di mana manusia tidak seluruhnya senang untuk diperintah. Alfred R. Lateiner (2001) mengatakan bahwa orang cenderung suka memberontak kepada perintah. Namun, anggota organisasi akan dengan senang hati melaksanakan perintah, bila perintah itu diberikan dengan cara persuasif, dan didasarkan

pada kecakapan atau keahlian yang dimiliki seorang anggota organisasi. Suatu pekerjaan yang diperintah oleh seorang pemimpin, tanpa adanya penjelasan yang kongkrit tidak akan memotivasi dan membangkitkan semangat anggota organisasi untuk menjalankan pekerjaannya. Perintah yang diberikan seorang pemimpin terhadap anggota organisasi dapat dilakukan secara persuasif, dengan menggunakan bahasa yang lunak, nadanya yang rendah, atau menggunakan dua tiga kata yang santun, sehingga perintah itu terkesan minta tolong atau anjuran secara halus. Cara-cara demikian terutama digunakan terhadap anggota organisasi yang senior, sehingga tidak merendahkan mereka dan diharapkan kata-kata lunak tersebut dapat membangkitkan motivasi anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Anggota organisasi yang telah menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, tentu menginginkan pemberitahuan dari atasan mengenai hasil pekerjaannya, apakah sudah benar atau pun memerlukan perbaikan. Hal ini

merupakan kebutuhan rasa aman ataupun realisasi diri yang perlu diketahui oleh setiap pemimpin. Kenyamanan atas hasil kerja anggota organisasi menjadi amat penting bagi mereka, mengingat ketidaknyamanan hasil kerja, akan merendahkan motivasi anggota organisasi yang bersangkutan.

Banyak bawahan yang bekerja pada organisasi baik swasta maupun pemerintah ingin meningkatkan prestasi kerjanya dengan baik, namun karena kondisi lingkungan fisik yang tidak menunjang seperti peralatan, mesin kantor, lampu yang kurang terang, ventilasi udara yang kurang baik, gangguan suara berisik, udara panas tanpa AC, maka motivasi untuk meningkatkan prestasi tersebut kemungkinan akan melemah. Pada umumnya, setiap anggota organisasi menghendaki lingkungan fisik yang baik, sehingga menimbulkan kegairahan mereka untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Perbaikan kondisi fisik akan meningkatkan motivasi kerja, hanya saja tidak selalu berbanding lurus. Apabila suatu kondisi lingkungan fisik relatif memadai, maka perbaikan lingkungan kerja sudah tidak begitu

dibutuhkan lagi dan anggota organisasi akan beralih kepada perbaikan kondisi lain, misalnya perbaikan transportasi, perumahan dan lain-lain. Walaupun demikian, seorang pemimpin tetap perlu memperhatikan kondisi fisik, karena ada anggota-anggota tertentu dalam organisasi yang lebih mengutamakan kondisi lingkungan fisik yang prima.

Penyederhanaan dalam birokrasi dan memperpendek arus pekerjaan (*flow of work*) merupakan salah satu usaha perbaikan dalam struktur organisasi. Penyederhanaan birokrasi akan meningkatkan efisiensi waktu kerja yang pada gilirannya produktivitas kerja akan lebih meningkat. Namun perlu disadari oleh setiap pemimpin, bahwa bagaimana pun baiknya suatu struktur organisasi tetap tidak akan mampu meningkatkan produktivitasnya, bila manusia dalam organisasi itu memiliki kesadaran dan loyalitas yang rendah terhadap tugas dan pekerjaannya. Organisasi dapat diibaratkan dengan suatu menara gading, yang hanya indah dipandang mata ataupun sebagai slogan yang mudah menarik untuk dibaca.

Keberadaan manusia dalam organisasi memang memegang peranan sentral, karena pada manusia terletak motivasi kerja dan produktivitas kerja suatu organisasi. Oleh karenanya, setiap pemimpin tidak hanya memikirkan peningkatan *skill* bawahan melalui program pendidikan dan latihan, melalui konsep “*how to increase income*” dari suatu organisasi. Pemimpin juga harus memikirkan “*how to increase mental*”, yaitu bagaimana meningkatkan mentalitas, dedikasi dan kesadaran anggota organisasi terhadap kewajiban dan tanggung jawabnya. Dedikasi dan loyalitas anggota organisasi perlu ditumbuhkan, sehingga mereka mempunyai suatu perasaan atau yang dalam istilah studi organisasi dikenal dengan “*sense of belonging*” yaitu, perasaan atau kesadaran memiliki. Kesadaran memiliki dapat dibangun oleh seorang pemimpin dengan mengadakan pertemuan persuasif dan pengarahan secara berkala terhadap anggota organisasi mengenai keadaan organisasi, kebijakan yang telah ditempuh, dan masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Bila hal

ini dikemukakan secara transparan oleh seorang pemimpin, maka anggota organisasi akan berusaha menyumbangkan seluruh tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi.

Perhatian seorang pemimpin kepada anggota organisasi sangat penting untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Untuk itu, para pemimpin dituntut memiliki kemampuan memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini, akan mampu mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya dengan baik.

##### **5. Kemampuan membina staf**

Selama ini, titik berat pengembangan anggota organisasi masih difokuskan pada upaya peningkatan kesejahteraan. Pengembangan anggota organisasi masih pada taraf pemberian pangkat/jabatan atau penyempurnaan fasilitas penunjang. Akibatnya, upaya pembinaan anggota organisasi selalu

tertinggal jauh bila dibandingkan dengan perkembangan dan tuntutan lingkungan. Dalam mengelola dan membina anggota organisasi, baik pada instansi pemerintah maupun swasta cenderung menganut pola paternalisme. Pemimpin merasa berperan sebagai orang tua yang wajib melindungi dan mengayomi anggota organisasi sebagai anak asuhnya. Pimpinan merasa bertanggung jawab atas bawahannya. Oleh karena itu sangat logis, jika pada taraf tertentu seorang pemimpin menuntut loyalitas yang tinggi dari anggota organisasinya, seperti lazim terjadi dalam hubungan antara orang tua dan anak. Praktik demikian telah mendorong para pimpinan untuk memanfaatkan pola kepemimpinan *otoriter* dalam menjalankan roda organisasi. Pola kepemimpinan yang demikian tidak akan memberikan kesempatan bagi pengembangan karir anggota organisasi, dan bahkan justru akan menghambat proses pengembangan dan pembinaan anggota organisasi. Pengelolaan anggota organisasi secara *otoriter* akan memadamkan kreativitas, inisiatif, semangat kerja, dan bahkan akan

mempersulit proses komunikasi dan hubungan kerja. Motivasi kerja anggota organisasi akan hilang, dan sikap apatisisme akan muncul dari kalangan anggota organisasi.

Untuk mengatasi hal tersebut, banyak alternatif yang bisa dilakukan, namun belum tentu dapat memberikan hasil yang memuaskan, karena terdapat perbedaan karakteristik staf antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Selama ini banyak pola pendidikan dan pembinaan anggota organisasi yang sudah diterapkan, namun sedikit sekali yang membawa dampak positif bagi kebutuhan dan kepentingan organisasi. Hal ini dikarenakan, pembinaan anggota organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan internal sebuah organisasi. Dalam era teknologi informasi, setiap organisasi dituntut untuk segera mempersiapkan tenaga-tenaga handal dan profesional. Para pemimpin dituntut berperan aktif dalam pembinaan anggota organisasinya, karena organisasilah yang mengetahui secara detail, kualifikasi anggota yang dibutuhkan.

Pembinaan anggota organisasi tidak cukup hanya dilakukan dengan pengiriman pegawai mengikuti kursus, seminar, lokakarya baik di dalam maupun luar negeri. Pembinaan pada dasarnya lebih luas ruang lingkup dan jangkauannya, bukan hanya berupa program-program pendidikan klasikal, tetapi termasuk di dalamnya pendidikan non klasikal. Pendidikan informal, penempatan anggota organisasi sesuai dengan kapasitasnya, pengarahan dan bimbingan pimpinan yang teratur dan jelas termasuk pembinaan anggota organisasi yang sangat dibutuhkan. Tingkah laku pimpinan organisasi merupakan teladan dan contoh bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Namun, apa yang kita temukan dalam kenyataan bukanlah demikian. Seringkali seorang pemimpin berpendapat, *lakukan apa yang saya katakan, dan bukan apa yang saya lakukan*. Hal seperti ini secara tidak langsung berpengaruh negatif dalam pembinaan anggota organisasi.

Bimbingan langsung dari pimpinan sangat menentukan kematangan pembinaan anggota

organisasi, karena bimbingan pimpinan menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam menjalankan kewajiban dan tanggung jawabnya. Banyak hal yang bisa dilakukan pimpinan dalam pembinaan anggota organisasi, asal ada kemauan dan keinginan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dalam proses pendelegasian wewenang misalnya, wakil pimpinan secara nyata dapat membantu pembinaan anggota organisasi. Agaknya hal-hal seperti ini kurang disadari oleh banyak pihak. Pendelegasian wewenang, praktis jarang dilakukan secara jelas. Seorang anggota organisasi diwajibkan bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, namun dalam kenyataannya pimpinan tetap tidak memberikan otoritas kongkrit kepada anggota organisasi. Pelimpahan wewenang kerap kali dijumpai tidak diberikan secara sepenuhnya oleh pimpinan kepada anggota organisasi. Hal serupa ini malah mempersulit, calon-calon pemimpin untuk masa yang akan datang.

## **6. Kemampuan membina hubungan kerja**

Semakin tinggi posisi seseorang dalam hirarkhi manajemen atau jenjang jabatan, semakin penting baginya untuk menumbuhkan hubungan kerja yang baik dengan para anggota organisasi atau rekan-rekan sekerjanya. Ia harus berusaha memantapkan hubungan kerja dengan seluruh eselon agar pola kerjasama antar staf dapat dikembangkan secara lebih baik.

Langkah pertama untuk menjalin hubungan kerja yang baik adalah seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengenal anggota organisasi dengan sebaik-baiknya. Pengenalan terhadap staf atau anggota organisasi dilakukan terhadap dimensi kehidupan, baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota masyarakat. Seorang pemimpin bisa saja mengenal pribadi stafnya melalui berbagai pendekatan. Pengenalan terhadap kehidupan seseorang perlu dilakukan mengingat setiap anggota organisasi pada dasarnya ingin dihargai dan dihormati baik secara langsung maupun tidak langsung. Penghargaan tersebut bisa dilihat dari adanya keinginan untuk

diajak berperan serta dalam lingkungan pekerjaan. Dengan demikian, apabila seseorang dalam lingkungan kerjanya tidak dianggap sebagai kawan, apalagi oleh atasannya di mana ia bekerja, maka hal ini akan menimbulkan perasaan tidak nyaman dan lambat laun dapat menimbulkan frustrasi. Kondisi ini akan semakin memperburuk suasana kerja, bila keikutsertaan seseorang dalam berbagai kegiatan tidak diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dan pandangannya. Keberadaan seseorang anggota organisasi hanyalah sebagai robot yang selalu didikte oleh atasannya. Akibatnya, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan membina hubungan yang baik antar sesama anggota organisasi.

Hubungan kerja yang semacam ini, lambat laun akan menjadikan anggota organisasi yang bersangkutan menjadi apatis, tidak bergairah dan hilang kreativitasnya. Akibatnya akan muncul anggapan dari anggota organisasi bahwa dirinya tidak berguna bagi kepentingan organisasi. Sikap seperti ini akan menghambat kelancaran proses manajemen di lingkungan kerja

suatu organisasi. Dalam manajemen organisasi, penghargaan yang tidak ternilai harganya bagi anggota organisasi, adalah seseorang anggota organisasi memperoleh pujian atau pengakuan atas keberhasilan kerja dari atasannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang membiarkan para stafnya, mengira-ngira mengenai kemajuan atau kemunduran kerjanya, merupakan tindakan yang tidak bijaksana. Seorang pemimpin yang baik harus memuji dan bahkan memberikan penghargaan atas keberhasilan bawahannya. Di samping itu, pemimpin harus berani pula menegur dan memberikan hukuman terhadap anggota organisasi, bila memang terbukti melakukan kesalahan dan kekeliruan tanpa diskriminasi.

Pemimpin yang memberikan penghargaan atau menjatuhkan hukuman kepada anggota organisasi yang terbukti bersalah, akan dihormati dan dihargai oleh staf atau anggota organisasinya. Pemimpin yang demikian, dalam pandangan anggotanya, dinyatakan sebagai pemimpin yang memberikan perhatian,

bimbingan dan arahan terhadap anggota organisasinya ke arah yang lebih baik. Dalam sejarah kepemimpinan di dunia pendidikan dikenal dengan *tut wuri handayani* yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara. Sifat pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memberikan rasa aman, perlindungan dan pengayoman bagi para anggota organisasinya. Sebaliknya, pemimpin dinyatakan kurang baik bila ia membiarkan anggota organisasinya berbuat salah atau membiarkan berprestasi, tanpa ada teguran ataupun penghargaan apa-apa dari seorang pemimpin. Pemimpin tersebut akan dianggap sebagai pemimpin yang masa bodoh dan tidak mengetahui arti kekuatan manajemen.

Dimarahi dan memarahi akan mempunyai dampak yang berbeda-beda dalam manajemen suatu organisasi. Artinya perilaku tersebut dapat berdampak positif bila dilakukan dengan cara yang tepat oleh seorang pemimpin, tetapi sebaliknya akan berdampak negatif bila keliru dalam menjalankannya. Seorang staf yang memang melakukan kesalahan, harus

dipanggil berhadapan langsung secara sendiri-sendiri dengan atasannya untuk diberi nasehat dan teguran secara bijaksana, sehingga akan mengarah kepada perbaikan. Sikap seperti ini amat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin, karena harga diri anggota organisasi yang melakukan kesalahan tetap terjaga di hadapan sesama anggota organisasi. Namun sebaliknya, bila seorang anggota organisasi melakukan kesalahan dan kemudian ditegur apalagi dimarahi dihadapan orang lain, maka kemungkinan besar dampaknya justru negatif, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, dan akan membawa dampak buruk bagi kinerja organisasi.

Dimensi lain yang perlu mendapat perhatian dari seorang pemimpin adalah mengenai waktu kerja untuk anggota organisasi. Seorang pemimpin harus menegakan disiplin waktu untuk pekerjaan dan tidak menyia-nyiakannya. Namun, bukan berarti seorang pemimpin tidak peduli dengan waktu staf atau bawahannya, yang dikenal dengan istilah kikir waktu. Keketatan waktu yang melampaui batas, di samping kurang manusiawi

juga dapat mengurangi respek bawahan kepada atasan. Penegakan disiplin yang berkaitan dengan waktu memang perlu ditampilkan dengan contoh keteladanan atasan yang perlu dijaga.

Kekikiran waktu sebaiknya harus dihindari dan jangan diberlakukan dalam suatu organisasi, sebab bila disiplin, wewenang dan tanggung jawab telah tertanam pada anggota organisasi, maka kekikiran waktu tidak akan bermakna apa-apa bagi organisasi. Anggota organisasi dapat mengatur waktu dengan baik bagi diri sendiri, sehingga tugas seorang pemimpin hanyalah tinggal mengarahkan saja tanpa perlu menunjukkan kepada mereka seorang penjaga waktu.

Bila seorang pemimpin mengenal staf atau anggota organisasi dengan baik, serta menyadari berbagai tingkah laku dan sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi, maka hal tersebut akan membantu pemimpin dalam melakukan perubahan komunikasi, sehingga akan terjalin komunikasi yang efektif antara seorang pemimpin dengan anggota organisasi. Komunikasi yang efektif akan menentukan keberhasilan hubungan kerja dalam suatu organisasi.

Dalam memenej organisasi, seorang pemimpin harus memahami bahwa hubungan kerja dengan setiap anggota organisasi menuntut pendekatan yang berbeda antara satu sama lain. Mungkin saja pendekatan untuk berkomunikasi dengan si A dianggap cukup baik, tetapi cara ini belum tentu dapat diterapkan untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi lainnya, sebab setiap orang memiliki kepribadian dan pola kebiasaan yang berbeda satu sama lain. Seorang staf atau bawahan kadang-kadang kurang begitu berkenan bila diperlakukan dengan tegas, sedangkan orang lain kurang bisa menyenangi apabila diperlakukan secara tidak tegas. Ada juga orang yang memerlukan perlakuan yang simpatik dan perlu dijelaskan sampai detail setiap penugasan yang diterimanya. Namun, kadang-kadang ada juga staf atau anggota organisasi yang cukup dijelaskan secara garis besar saja, ia sudah mengetahui dan memahami arah penugasannya dengan baik.

## **PENUTUP**

Suatu organisasi memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai sesuai dengan visi-misi organisasi yang telah ditetapkan, sehingga hal ini mendorong organisasi bergerak untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pergerakan organisasi membutuhkan suatu manajemen organisasi yang baik sehingga semua kegiatan organisasi dapat ditata dan dikelola secara baik dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efektivitas sebuah manajemen organisasi dapat dicapai bila didukung oleh kesadaran dan komitmen dari seluruh anggota organisasi terhadap pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Dukungan ini dapat tercipta bila dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, yang dapat menggerakkan dan mengarahkan aktivitas-aktivitas anggota organisasi agar terarah sesuai dengan target pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini dapat terlaksana bila dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin memiliki sejumlah kompetensi atau kemampuan, yaitu; kemampuan melakukan koordinasi,

kemampuan menyelesaikan konflik, kemampuan membangun komunikasi, kemampuan memotivasi dan menggerakkan staf, kemampuan membina staf, dan kemampuan membina hubungan kerja.

fisipuh.blogspot.com), diakses 12 Januari 2018.

## KEPUSTAKAAN

Nawawi Uha, (2013), *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja, Proses Terbentuknya, Tumbuh Kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Rahabav Patrisius, 2012, Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Layanan Perizinan di Kota Ambon, *DISERTASI*. Tidak dipublikasikan. Makasar: UNM

-----, 2014, *Kepemimpinan Kepala Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: Kanisius.

Siagian, S.P., 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.

Syahrizal Abbas, 2009, *Manajemen Perguruan Tinggi, Beberapa Catatan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Labels, A., 2010, *Kepemimpinan*, (Online), (<http://kepemimpinan->