

MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN PROFESIONALITAS KEPEMIMPINAN

Oleh: Adman, S.Pd, M.Pd¹

A. Pengantar

Usaha mencari perpaduan terbaik untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses tidaklah mudah. Dan, usaha untuk bisa menemukan nilai, gaya dan aktivitas atau apa pun yang relevan untuk disebut sebagai pemimpin yang sukses merupakan proses yang panjang.

Ada pemimpin yang sukses karena mampu bertindak sebagai seorang pengarah tugas, pendorong yang kuat, dan berorientasi pada hasil sehingga mendapatkan nilai kepemimpinan yang tinggi. Ada pemimpin yang sukses karena mampu memberi wewenang kepada para pegawainya untuk membuat keputusan dan bebas memberikan saran, mampu menciptakan jenis budaya kerja yang mendorong serta menunjang pertumbuhan. Pendeknya, untuk menjadi pemimpin yang sukses haruslah memiliki dorongan yang kuat dan integritas yang tinggi.

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Ahli manajemen, Peter F Drucker secara khas memandang kepemimpinan adalah kerja. Seorang pemimpin adalah mereka yang memimpin dengan mengerjakan pekerjaan mereka setiap hari. Pemimpin terlahir tidak hanya dalam hirarki managerial, tetapi juga dapat terlahir dalam kelompok kerja non formal.

B. Kepemimpinan Efektif

Ada sejumlah pedoman dasar untuk menjadi pemimpin yang efektif. **Pertama**, keluwesan. Pemimpin yang luwes memiliki potensi menjadi efektif dalam sejumlah situasi. Kemampuan setiap pemimpin untuk mengubah gayanya pada situasi yang berbeda, akan berbeda-beda. Dengan kata lain, efektivitas pemimpin tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan mereka saling berkaitan dengan keadaan atau situasi. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan situasi. Namun dalam situasi arus kerja yang rutin, terstruktur dan mantap, keluwesan kepemimpinan menjadi tidak begitu penting.

Kedua, berorientasi pada pencapaian. Pemimpin dituntut untuk mampu menetapkan sasaran menantang dan menunjukkan kepercayaan diri bahwa mereka dapat

^{1 1} Dosen Program Studi Manajemen Perkantoran, Mantan Aktivistis Mahasiswa.
Disampaikan pada OMT (*Office Management Training*) IKAMER Program Studi Manajemen Perkantoran, Bandung, Sabtu, 17 Desember 2005

mempercayainya. Dalam hal ini pemimpin adalah seseorang yang menjadi kunci dalam menimbulkan motivasi, kepuasan dan kinerja bawahan yang lebih baik. Mampu mempengaruhi jalur antara perilaku bawahan dan sasaran. Pada batas tertentu, pemimpin adalah seorang pelatih yang merencanakan jalur realistis bagi tim. Bawahan yang mengerjakan tugas pekerjaan tak rutin dan bekerja untuk pemimpin yang berorientasi pada pencapaian merasa lebih yakin bahwa upaya mereka akan menyebabkan kinerja yang lebih baik.

Ketiga, partisipasi. Dalam hal ini pemimpin bertindak untuk meminta, menerima dan menggunakan saran bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi lebih menekankan pada upaya meningkatkan peluang bagi kepuasan pribadi bawahan. Membantu upaya bawahan untuk mencapai sasaran, menolong mengurangi rintangan yang mengecewakan dalam upaya mencapai sasaran dan memberi penghargaan atas pencapaian sasaran.

Keempat, transformasional. Dalam hal ini pemimpin dituntut untuk mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan kebutuhan bawahan untuk menyelesaikan tugas. Dan mampu melakukan dalam situasional yang sangat cepat berubah atau situasi yang penuh krisis. Dengan kata lain mampu menampilkan atau menciptakan kepemimpinan yang kharismatik, penuh inspirasi, stimulasi intelektual dan perasaan bahwa setiap bawahan diperhitungkan.

Apa yang diharapkan seorang manajer dari bawahannya, dan caranya mempertahankan kan mereka sebagian besar menentukan kinerja dan kemajuan karir mereka. Suatu karakteristik untuk manajer yang unggul adalah kemampuan mereka menciptakan harapan kinerja tinggi, yang dapat dipenuhi oleh bawahannya. Menjadi pemimpin yang efektif haruslah dapat menyesuaikan diri yaitu dapat mendelegasikan wewenang secara efektif karena mempertimbangkan kemampuan mereka, kemampuan bawahan dan tujuan yang harus diselesaikan.

Ada beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. **Pertama**, persepsi yang tepat. Persepsi memainkan peran dalam mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Para manajer yang memiliki persepsi yang keliru terhadap pegawainya mungkin kehilangan peluang untuk mencapai hasil optimal. Oleh karenanya ketepatan persepsi manajerial sangat penting, dan hal itu begitu penting pada setiap model situasional.

Kedua, tingkat kematangan. Pemimpin dituntut untuk berkemampuan dan berkemauan mengambil tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri dengan memperhatikan tingkat kematangan dalam pengetahuan, keahlian dan pengalaman untuk melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan ketat dan juga kemauan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Bagaimana pun, bawahan harus diberi perhatian serius ketika membuat pertimbangan tentang gaya kepemimpinan yang dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Ketiga, penilaian yang tepat terhadap tugas. Para pemimpin harus mampu menilai dengan tepat tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Dalam situasi tugas yang tidak terstruktur, kepemimpinan otokratik mungkin sangat tidak sesuai. Para bawahan memerlukan garis petunjuk, bebas bertindak, dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas itu. Pemimpin harus dapat dengan tepat menentukan kekurangan tugas bawahan sehingga pilihan gaya kepemimpinan yang layak harus dilakukan. Karena tuntutan ini, seorang pemimpin harus memiliki beberapa pengetahuan teknik tentang pekerjaan itu dan syarat-syaratnya.

Keempat, latar belakang dan pengalaman. Di sini ditegaskan bahwa latar belakang dan pengalaman pemimpin mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan. Seseorang yang telah memperoleh keberhasilan karena berorientasi kepada hubungan mungkin akan meneruskan penggunaan gaya ini. Demikian juga, seorang pemimpin yang tidak percaya kepada para bawahannya dan telah menyusun tugas bertahun-tahun akan menggunakan gaya otokratik.

Kelima, harapan dan gaya pemimpin. Pemimpin senang dengan dan lebih menyukai suatu gaya kepemimpinan tertentu. Seorang pemimpin yang memilih pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan, otokratik, mendorong keberanian bawahan mengambil pendekatan yang sama. Peniruan model pemimpin merupakan kekuatan untuk membentuk gaya kepemimpinan. Karena pemimpin memiliki berbagai landasan kekuasaan, maka harapan mereka adalah penting.

Keenam, hubungan seprofesi. Pemimpin membentuk hubungan dengan pemimpin yang lain. Hubungan seprofesi ini digunakan untuk tukar menukar pandangan, gagasan, pengalaman, dan saran-saran. Teman seprofesi seorang pemimpin dapat memberikan dukungan dan dorongan semangat bagi berbagai perilaku kepemimpinan, sehingga mempengaruhi pemimpin itu pada waktu yang akan datang. Teman-teman seprofesi merupakan sumber penting tentang perbandingan dan informasi dalam membuat pilihan dan perubahan gaya kepemimpinan.

Para manajer saat ini menghadapi situasi yang sulit, di mana kecepatan laju globalisasi yang meningkat dengan cepat. Akibatnya kegiatan kepemimpinan menjadi begitu rumit dalam situasi bahwa armada kerja adalah majemuk, sehingga efektivitas kepemimpinan sangat diperlukan dalam menjawab tantangan ke depan. Persoalannya sekarang adalah mampukah para manajer meningkatkan efektivitas kepemimpinannya sehingga dapat menjadi lebih kompetitif.

C. Kepemimpinan dalam Perubahan

Agar proses kepemimpinan diri dalam persaingan dan perubahan global berhasil, maka pada dasarnya ada dua kemampuan yang perlu kita miliki dan terus dikembangkan oleh seorang pemimpin, yaitu ;

1. Kemampuan untuk *unlearn* (belajar untuk meninggalkan paradigma, sikap, perilaku, dan kebiasaan lama, khususnya yang tidak sesuai) dan
2. Kemampuan untuk *learn* (belajar untuk menerapkan paradigma, sikap, perilaku, dan kebiasaan baru, khususnya yang lebih sesuai) .
 - Pada satu sisi, kita perlu meningkatkan keberanian dan kemampuan untuk *unlearn* tentang apa yang kita ketahui dan yang kita kuasai, tentang paradigma, keyakinan dasar, dan nilai yang berkaitan dengan masa lalu, untuk memungkinkan kita melakukan eksplorasi pengetahuan dan kompetensi ke daerah-daerah yang belum pernah kita jelajahi.
 - Pada sisi lain, kita juga perlu meningkatkan keberanian dan kemampuan kita untuk *learn* berbagai kemungkinan yang belum pernah kita alami dan berbagai peluang yang tersimpan dalam wilayah-wilayah yang belum pernah kita jangkau.

Memahami kebutuhan tersebut, tawaran strategi pengikat ilmu dan konsep sebagai sebuah langkah konkrit dan aplikatif, yang bisa digunakan oleh pribadi maupun perusahaan, yaitu : Pelatihan Leadership For Change Condition Through Experiential Learning (Based On Integration Of IQ, EQ and SQ) yaitu Kepemimpinan dalam Perubahan melalui pendekatan Experiential Learning (belajar dari pengalaman), berdasarkan pengintegrasian IQ, EQ dan ESQ.

D. Profesionalitas

Mengkaji masalah profesionalitas tidak terlepas dari istilah profesionalisme. Secara teoritis banyak pendapat yang mengemukakan hal tersebut. Pada kesempatan ini kita akan mengkaji secara sederhana saja. Bahwa profesionalisme artinya adalah melakukan sesuatu dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Pengertian ini memberikan makna yang cukup luas. Sebagai orang Islam kita punya rujukan yang sangat otentik yaitu Al Quran, seperti yang tercantum di dalam surat Anaml dan surat Ash Shaff, kedua surat ini terutama dalam ayat ke 4 surat Anaml dan ayat ke 17 surat Ashaff berbicara tentang profesionalisme.

1. Dalil Naqli, Al Qur'an Surah 61 ayat 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ

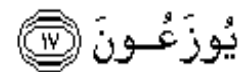


Artinya :

"Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."

Al Qur'an Surah, 27 ayat 17 :

وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ



Artinya :

"Dan dihimpunkan untuk Sulaiman tentaranya dari jin, manusia dan burung, lalu mereka itu diatur dengan tertib (dalam barisan)".

- Hadits riwayat Bukhari :

"Apabila amanah (kepercayaan) sudah disia-siakan maka tunggulah datangnya hari kiamat." Seorang Sahabat bertanya: "Bagaimana menyai-nyiakannya? Rasulullah SAW bersabda: "Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah datangnya hari kiamat."

2. Dalil Aqli

- a. Fitrah manusia yang senantiasa menginginkan ketertiban dan kerapian
- b. Kerjasama (amal jama'i) yang berhasil mensyaratkan adanya aturan tertentu
- c. Lembaga/organisasi non Islam kontemporer memiliki profesionalisme yang tinggi
- d. Profesionalisme lembaga merupakan promosi yang paling ampuh di masyarakat

Profesionalisme :

Sifat kreatif, terampil, disiplin, dan tekun yang melekat pada diri seseorang/organisasi.

Lembaga (*wajihah*) :

Sekelompok muslim yang ikhlas bekerjasama secara formal dalam suatu aturan tertentu yang Islami dalam rangka *sya'biyatut da'wah*.

Profesionalisme Lembaga :

Kreatifitas, keterampilan, kedisiplinan, dan ketekunan yang dimiliki oleh para anggota sebuah lembaga dalam rangka mensukseskan program *sya'biyatut da'wah*.

Peranan Lembaga

1. Sebagai sarana 'penghubung" antara para da'i dengan masyarakat
2. Sebagai sarana aplikasi pemahaman amal jama'i
3. Sebagai sarana memunculkan *syakhsiyah barizah*
4. Sebagai sarana aplikasi program da'wah
5. Sebagai sarana *nashrul fikroh*

E. Meningkatkan Profesionalisme

1. Kreatifitas

Hambatan Terhadap Kreatifitas

Perilaku Negatif

- ✚ Pengikut aturan secara rutin
- ✚ Ketegangan yang berlebihan
- ✚ Takut mengalami kegagalan
- ✚ Percaya bahwa dirinya tidak kreatif

Pendobrak Hambatan Kreatif

- ✚ Penyesuaian perilaku
- ✚ Merombak aturan-aturan yang sudah ketinggalan jaman

2. Keterampilan/Keahlian

Hambatan Terhadap Keterampilan/Keahlian

- ✚ Malas belajar

- ✚ Motivasi rendah
- ✚ Ketiadaan disiplin waktu

Asumsi akan kegagalan

- ✚ Hidup dalam rutinitas/kebiasaan
- ✚ Tidak Terampil/Ahli

Pendobrak Hambatan Keterampilan/Keahlian

- ✚ Rajin Belajar
- ✚ Motivasi tinggi
- ✚ Kemampuan membagi waktu
- ✚ Keyakinan akan sukses
- ✚ Hidup dengan inovasi dan resiko

3. *Kedisiplinan*

Sebab tidak disiplin :

1. Latar belakang keluarga/lingkungan
2. Terlalu menggampangkan persoalan
3. Kurangnya *taqorubillah*
4. Banyaknya waktu senggang
5. Rendahnya keyakinan untuk berhasil

Cara mendisiplinkan diri :

1. Sadar akan pengawasan Allah (*taqorubillah*)
2. Totalitas dalam bekerja
3. Membuat skedul/rencana aktivitas
4. Rela mengorbankan kesenangan syahwat
5. Rajin mengevaluasi diri
6. Konsekuen dengan rencana/janji

4. *Ketekunan*

Ciri orang yang tekun

- ✚ Tidak pembosan, Mempunyai pendirian, Bertanggung jawab, Memiliki , dealita/ambisi, Teliti
- ✚ Tidak cepat puas, Berpenampilan rapih, Suka pada keindahan, Memiliki daya , ingat yang tinggi, Optimis

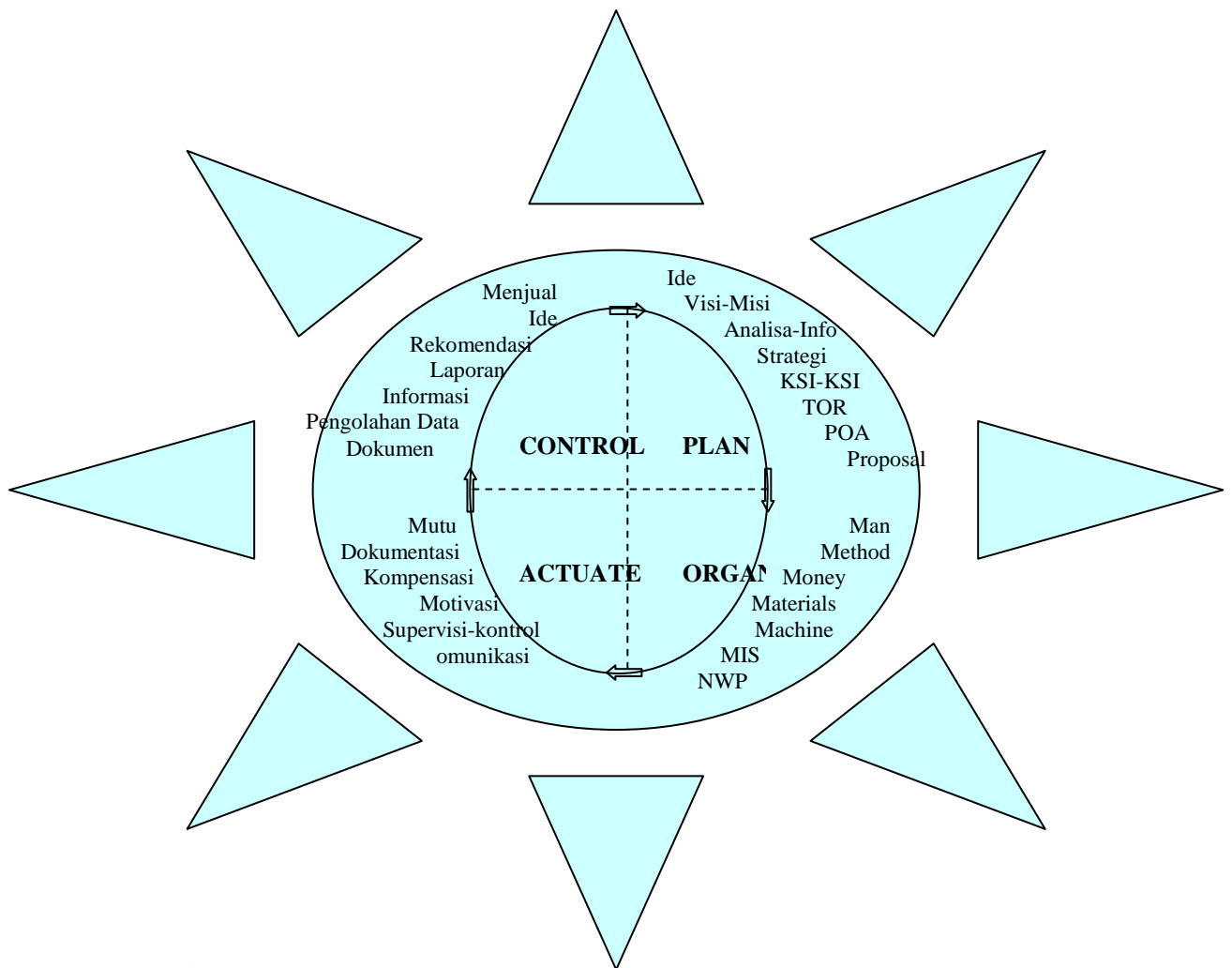
Ciri orang yang tidak tekun

- ✚ Pembosan, Plin-plan/ragu-ragu, Menghindari bertanggung jawab, Idealita/ambisinya rendah, Ceroboh, Menerima apa adanya, Tidak rapih
- ✚ Selera terhadap keindahan rendah, Pelupa, Bekerja tanpa diawasi, Memerlukan , pengawasan terus, Pesimis

F. Siklus Amal Profesional

1. Siklus Manajemen Amal

Agar amal kerja profesional mempunyai kualitas yang tinggi, maka faktor-faktor dan kemampuan yang tergabung dalam karakter pekerja profesional di atas harus dikelola dalam sebuah manajemen amal profesional seperti tabel berikut :



2. Wilayah Perencanaan

Untuk dapat menghasilkan amal yang lebih baik pada masa yang akan datang, maka kita perlu memulai setiap pekerjaan dengan menyertakan wawasan ke depan. Bentuknya dapat berupa ide positif, visi atau misi.

Meskipun begitu, dalam proses ini kita harus mengandalkan dan melandaskan diri pada informasi masa lalu, dokumen dari pekerjaan yang mirip pada masa lalu dan menelaah laporan yang ada.

Dari proses itu, kemudian susunlah dalam penetapan langkah-langkah strategi cara pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Selain itu, perlu juga membuat indikator kunci sukses yang harus dilakukan (*Key Succes Indicators- KSI*), *Key Succes Factor* (faktor kunci sukses). Dimana KSI dan KSF ini, berfungsi sebagai pengontrol keberhasilan. Indikator ini sering kami sebut dengan istilah *mile stones activity*. (*If you can not measure, you can not manage*), kalau Anda tidak dapat mengukur, maka Anda tidak dapat mengelola.

Dan agar lebih sukses, kita perlu membuat kerangka berfikir (*term of refference-TOR*) yang dirinci dalam rencana agenda aksi (*Plan of action-POA*) atau sejenis proposal. Dokumentasi ide berupa TOR dan POA ini sangat penting.

Karena pemilik ide tersebut, jika meninggal dapat diteruskan. Dan disinilah peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam menentukan fase ini.

3. Wilayah Pengorganisasian

Pada wilayah ini, figur manajer akan lebih dibutuhkan dibandingkan figur pemimpin. Karena dalam proses ini, setiap elemen misi tidak hanya butuh wejangan, namun butuh kecerdasan pengelolaan dari berbagai komponen. Namun karakter kepemimpinan harus tetap ada (disimbulkan garis), karena seringkali perencanaan tidak berjalan, ketika tidak ada orang yang disegani.

Komponen penting yang perlu diorganisasi adalah : Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Alam (SDA), desain metode pelaksanaan, keuangan, bahan dan perlengkapan, sistem informasi (*Management Information Systems-MIS*) dan sistem jaringan kerja (*network planning, -NWP*).

4. Wilayah Pelaksanaan (actuating)

Pada fase ini sangat dibutuhkan *super team* dibandingkan *super man*. Namun kita masih membutuhkan pembakar semangat dari siapapun yang terlibat dalam pelaksanaan kerja. Disinilah kekuatan jaringan komunikasi menjadi kunci sukses amal yang penting.

Maka, bagi pekerja yang lemah tanggung jawabnya, sangat dibutuhkan supervisi dan kontrol yang ketat (*mutaba'ah*). Di sisi lain, motivasi dan kompensasi menjadi gizi yang sangat penting untuk para pekerja, baik berbentuk pujian maupun finansial.

Kunci manajemen mutu kita : *Tulis apa yang mau dikerjakan, kerjakan apa yang telah ditulis dan tulis apa yang telah dikerjakan*. Namun kelemahan kita pada umumnya adalah kebiasaan dokumentasi aktifitas, atau tulis apa yang telah Anda kerjakan.

5. Wilayah Kontrol dan Evaluasi

Kita dapat mengevaluasi jika memiliki rencana. Pada wilayah evaluasi ini sangat mengandalkan dokumentasi, informasi dan laporan yang kita kerjakan. Semakin lengkap data, semakin baik evaluasi. Dan laporan evaluasi ini hendaknya berisi analisa laporan dan rekomendasi pada kegiatan sejenis pada masa depan. Dengan cara merekomendasikan berbagai kesuksesan yang telah diraih, dan mencegah segala kegagalan yang selalu terulang.

Namun, jika pekerjaan Anda terpisah (tidak *sekuensial*), atau Anda ingin pahala lebih banyak, maka kemampuan menjual pengalaman ini menjadi kunci sukses di masa depan.

6. Ciri Pekerja Profesional

Ciri pekerja profesional menurut Hana Permana (2001) adalah :

1. *Team builder/ team player*, pembentuk dan pemain tim

2. *Values talent*, memiliki bakat nilai
3. *Good listener*, pendengar yang baik
4. *Solution oriented*, berorientasi pada solusi
5. *Discourage perfectiones*, tidak berani menjadi sempurna
6. *Delegate authority*, mendelegasikan wewenang
7. *Risk taker*, berani mengambil resiko
8. *Long term orientation*, orientasi jangka panjang
9. *Compelling vision*, tekad kuat terhadap visi
10. *Positively*, selalu berpikir positif
11. *Result oriented*, berorientasi pada hasil
12. *Set goals*, menetapkan tujuan
13. *Integrity*, integritas
14. *Apolitical*, tidak suka berpolitik.

Daftar Pustaka ;

Surat Anaml dan As Shaff, Al Qur'an (Diqital Qur'an)

B.S Wibowo, Dipl. Rad, SKM, MARS dan Ir. Heru Sriwidodo S, MT (2003) Trainer LMT TRUSTCO Jakarta dan Surabaya, *Tarbawi, Edisi 50 th. 4/ Syawal 1423H/ 2 Januari 2003 M*

Fahrudin Ali Prabowo (1999), Meningkatkan Efektivitas Dan Profesionalitas Kepemimpinan *Sumber : suplemen Harian Umum Republika, 29 November 1999.*

Mahruf Wahono P, (2004), Pengantar Pelatihan Leadershsip for Change Condition, ELTAP Services, Bandung

Danah Zohar & Ian Marshall (2000), SQ: Spiritual Intelligence – The