



LEADERSHIP



Setyabudi Indartono, MM

PERSEMBAHAN

*Guru, insirator, motivator
Yang secara ikhlas menjadi energizer
Mas Bowo Trustco Jakarta*

*Para asatidz, masayikh ...
Yang telah memberikan arahan, panduan di jalan Perjuangan
Rekan-rekan Tim Trustco se Indonesia, juga Malaysia*

*Special for You, Jogja Team
Iwan , Setiya, Junni, Choirul, Fadli,
Tak lupa tim Unit Ngaglik 2*

*Istri Tercinta,
Yayuk Soraya
Anak-anak,
Aiman Hilmi Asaduddin
Rofiq Wafi' Muhammad
Muhammad Haisan Haedar*

PENGANTAR

Perjalanan sejarah telah mengukir begitu banyak tinta emas yang menghadirkan kepada kita semua sebuah fenomena yang terus berkembang. Sukses kepemimpinan. Bahkan sejak Adam sebagai manusia pertama di turunkan ke bumi ini. Proses kepemimpinan telah tertoreh dalam lambaran hidup manusia.

Berbagai peradaban dan keyakinan telah menghiasi perjalanan kehidupan manusia di planet bumi ini. Dibawah berbagai sosok pemimpin telah menghantarkan kepada kita betapa sebuah peradaban mampu akan tercipta oleh jiwa-jiwa yang kuat, pemimpin.

Perjalanan ilmu pengetahuan juga telah ditantang untuk membuktikan berbagai fenomena kepemimpinan manusia dalam berbagai teorinya. Dari teori klasik hingga teori modern. Buku ini mencoba untuk mengolah berbagai sumber pembelajaran tentang kepemimpinan yang telah berkembang selama ini baik dari sisi akademis murni, maupun dari sisi pengalaman empiris di lapangan. Buku ini diawali dengan batasan konteks yang diharapkan dapat memberikan kerangka berfikir untuk memahami konsep dan tuntutan kepemimpinan.

Sangat disadari luasnya ilmu pengetahuan dan perkembangannya dalam pembahasan kepemimpinan, referensi sederhana ini diharapkan menjadi salah satu alternatif bagi pembaca dalam memahami berbagai fenomena kepemimpinan yang sempat tercatat dalam perjalanan hidup manusia. Dengan harapan pembaca dapat memperoleh nuansa yang berbeda dalam pembelajaran kepemimpinan yang tertoreh dalam catatan kecil ini.

Akan sangat besar manfaatnya jika masukan dan kritik serta saran untuk perbaikan buku ini ke depan. Diiringi harapan semoga buku ini menjadi hadiah bagi mereka yang memiliki keinginan yang kuat untuk mencuatkan potensi kepemimpinannya, dan bermanfaat bagi kita semua para pembaca.

Yogyakarta, Oktober 2005

Setyabudi Indartono

DAFTAR ISI

Persembahan	
Pengantar	
Daftar Isi	
Pemahaman Konteks	
Makna	1
Kekuatan Dasar: 4 faktor	3
Komunikasi dan Hubungan	15
Tonggak: Keluarga, Tim, Regenerasi	19
Sinergi	22
Pengaruh: Kelompok, Sosial, Sejarah	25
Konsep Kepemimpinan	
Dari Konsep	40
Aplikasi Kepemimpinan	45
Kerangka Teori Kepemimpinan	50
Tipe Kepemimpinan	60
Aturan	65
Ketrampilan	70
Menjadi Pemimpin	
Pengenalan dan Penguasaan diri	70
Pengenalan, Penguasaan perkembangan lingkungan	85
Pengendalian kemampuan	90
Pengembangan diri	92
Tangani kendala	95
Kumpulkan orang	97
Faktor Organisasi	100
Pengembangan Potensi	
Pemimpin efektif	105
Lampiran-Lampiran	

BAGIAN I

Pemahaman Konteks

Ketika berbicara mengenai teknologi, ia berbicara sebagai ahli teknologi. Jika diajak berbicara politik, dia akan berbicara sebagai tokoh yang memahami, menyadari, dan mengalami kehidupan politik. Jika diajak berbicara tentang suatu desa, dia akan menjelaskan sejarah dan penduduknya. Apabila berbicara tentang pabrik, dia akan menjelaskan layaknya seorang pakar
(Necmettin Erbakan seorang pemimpin)

MAKNA

Beberapa tahun yang lalu, sebuah buku dengan judul 100 tokoh, muncul dan menjadikan 'geger' dikalangan ummat Islam. Ada yang menyambut dengan kebanggan, karena dalam urutan pertama 100 tokoh tersebut dipampang nama Nabi Muhammad SAW, walaupun buku tersebut ditulis oleh non muslim. Kebanggaan ini disebabkan oleh diakuinya kepemimpinan nabi Muhammad SAW tidak hanya dikalangan ummat Islam saja. Di sisi lain ada yang mempermasalahkan urutan 100 tokoh tersebut. Dari kajian ummat Islam, jika Muhammad diakui sebagai tokoh terbaik dalam sejarah, karena memang sudah dijelaskan dalam kitab Al Quran bahwa Muhammad merupakan suri tauladan terbaik bagi manusia. Kemudian dalam Al Quran digambarkan bahwa pengikut Muhammad SAW juga merupakan orang-orang atau tokoh-tokoh terbaik. Sehingga pertanyaan yang kemudian muncul dari pandangan Islam dalam menanggapi buku 100 tokoh adalah, mengapa urutan ke dua dan seterusnya tidak menempatkan para sahabat, nabi dan rasul-rasul lainnya.

Diluar perbedaan pandangan dan penilaian kasus diatas, pembelajaran dan pengkajian masalah kepemimpinan sudah cukup banyak di tawarkan baik secara konsep sampai aplikatif. Berbagai sumber dan contoh sejarah dari kesuksesan atau kegagalan seorang pemimpin sudah cukup memenuhi pusat-pusat pengkajian dan rak-rak buku. Sampai-sampai banyaknya buku *best seller* yang muncul dengan menawarkan kiat-kiat menjadi pemimpin yang sukses. Namun masih jarang referensi yang menawarkan konsep dan aplikasi serta kiat sukses pemimpin yang memiliki bobot maknawi dan ideologi yang kokoh.

Buku ini mencoba menggali kajian kepemimpinan dengan konsep yang di kembangkan oleh Membaga Manajemen Terapan (*Institute of Applied Management*) TRUSTCO. Sebagai awal pembahasan, agar konsep kepemimpinan yang telah ditawarkan dapat memunculkan gambaran yang lebih jelas dan mampu sebagai pembanding dengan konsep yang ditawarkan ini, penulis tetap berusaha menampilkan konsep-konsep kepemimpinan yang ada sebelumnya.

Beberapa makna kepemimpinan:

- ☑ Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seorang untuk mengkomunikasikan dan mempengaruhi orang melalui ide-ide dan kehendaknya, sehingga terbentuk sebuah ikatan seelompok orang yang bersedia bergerak karena pengaruhnya.
- ☑ Kepemimpinan merupakan seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Weirich & Koontz, 1993)

- ☑ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan (Hellriegel & Slocu, 1992)

Makna pemimpin:

- ☑ Pemimpin adalah mereka yang kehadirannya diharapkan dan suaranya didengar oleh pengikutnya.
- ☑ Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang ide, pemikiran dan ajarannya tetap dikerjakan dan tetap berpengaruh kepada orang lain walaupun dia telah meninggal dunia. Hal ini karena kualitas pemikirannya, keshalehannya, kuatnya pengaruh pemikirannya dan adanya regenerasi.
- ☑ Pemimpin karena kecakapan pribadinya, dan atau tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan upaya bersama kearah pencapaian tujuan kelompoknya (Winardi, 1990)

Prinsip dasar Pemimpin

- ☑ Hikmah dan Ibroh. Seorang pemimpin yang berbobot adalah mereka yang mampu memberikan pelajaran bagi diri dan lingkungan serta para pengikutnya. Pelajaran tersebut tidak harus berupa dengan ceramah atau lisan. Disinilah yang paling penting bagi seorang pemimpin agar mampu memberikan pelajaran dengan muatan motivasi yang tinggi sehingga mampu menjadi *energizer* bagi para pengikutnya.
- ☑ Diskusi dan Musyawarah. Bagi seorang pemimpin, sebuah proses *learning* yang paling efektif adalah dengan diskusi dan musyawarah.

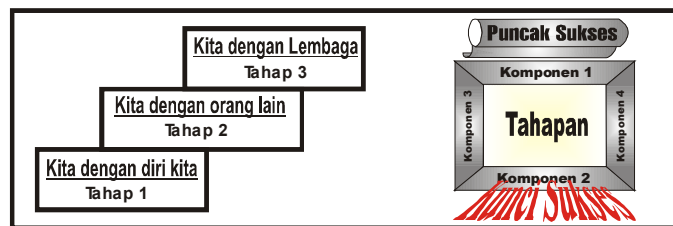
Proses *shearing* antar pemimpin maupun dengan para pengikutnya menjadikan kemampuan seorang pemimpin dalam memahami orang lain dengan baik dan serta meningkatkan kiat dalam melakukan penetrasi ide dan pengaruh.

- ☑ Qudwah. Disamping hikmah dan ibroh, pemimpin yang efektif biasanya karena dia menjadi idola bagi para pengikutnya baik secara individu maupun kelompok.
- ☑ Adil. Prinsip ini akan menjadikan seorang pemimpin mampu mempertahankan kepemimpinannya di hadapan orang lain atau para pengikutnya. Serta dengan dengan prinsip inilah maka seorang pemimpin akan mampu memberikan rasa tentran dan kapuasan bagi mereka.
- ☑ Kebebasan, Kreativitas. Perasaan bebas dari para pengikut, menuntut pemimpin memberikan suasana untuk mewujudkan kenyamanan dan ketenangan. Dengan pemberian kebebasan ini akan menumbuhkan perasaan bahwa pemipin telah menaruh kepercayaan pada dirinya.
- ☑ Hati. Akan begitu besera kerusakan yang ditimbulkan oleh seorang pemimpin yang tidak memiliki hati atau nurani. Dan akan begitu sengsara dan tertekannya para pengikut, jika pemimpin tidak mampu menfungsikan potensi hatinya dengan baik.
- ☑ Empati. Pemimpin yang mampu memahami kondisi anak buah atau pengikutnya akan menghidupkan keinginan pada dirinya bagaimana memberikan yang terbaik bagi mereka yang dipimpinnya.
- ☑ Memanfaatkan potensi. Seorang pemimpin juga seorang manusia yang memiliki potensi seperti manusia yang lain. Potensi inti manusia terdiri dari 4 hal yaitu *intelectual capital, soft capital, physical capital* dan

social capital. Agar mampu mengoptimalkan semua potensinya maka seorang pemimpin dituntut untuk memahami potensi yang dimiliki beserta kecenderungan dan tantangan yang dihadapi.

KEKUATAN DASAR: 4 FAKTOR

Lembaga Manajemen terapan (LMT) Trustco telah mengembangkan model pengembangan Sumber daya manusia yang dinamakan “Model Trustco” Model Utama Trustco dibagi menjadi tiga tahapan dalam melakukan *Human Resources Development* atau pengembangan sumberdaya manusia. Setiap tahapan terdiri dari empat komponen utama, kemudian ada satu kunci sukses keberhasilan dan puncak sukses sebagai indikator keberhasilan.



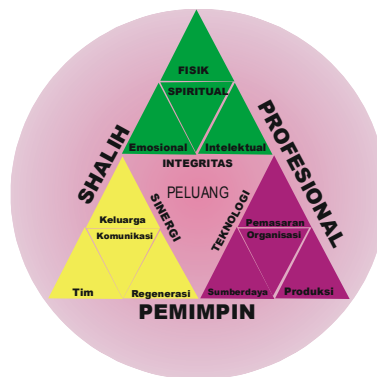
Model Pengembangan Sumberdaya Manusia “ TRUSTCO”

Tahap pertama adalah pengembangan sumberdaya manusia dilihat dari kita dengandiri kita. Komponen utama dari pengembangan sumberdaya manusia tahapan ini adalah spiritual, emosional, intelektual dan fisik. Kunci sukses manajemen dirinya adalah integritas dan puncak kesuksesan berupa orang shaleh. Tahap kedua adalah kita dengan orang lain. Komponen

utamanya adalah Komunikasi dan *human relationship*, pembinaan keluarga dan sosial, Pembinaan tim dan regenerasi. Kunci sukses manajemen tim adalah sinergi dengan puncak kesuksesan menjadi pemimpin. Tahap ketiga adalah pengembangan sumberdaya manusia dilihat dari hubungan kita dengan lembaga. Komponen utama dari tahap ketiga ini adalah mengelola organisasi dan lembaga, pengelolaan sumberdaya, aktivitas produksi, dan kegiatan pemasaran produk. Kunci sukses manajemen lembaga adalah teknologi dengan puncak kesuksesan menjadi pribadi yang profesional.

Model ini akan memberikan arah kepada keberhasilan total, yaitu keberhasilan hidup di dunia dan di akhirat, yang dalam perjalanan menuju kesuksesan ini akan selalu menghadapi kondisi lingkungan yang sangat kompleks, selalu berubah, penuh dengan kompetisi, konflik dan ketidakpastian.

Model ini dapat di gambarkan,



Dengan memahami model yang dikembangkan Trustco, dapat dilihat dengan jelas bahwa seorang yang akan mampu dan diakui sebagai seorang pemimpin, jika sudah memiliki kekuatan pribadi yang didukung oleh empat faktor utama yaitu konsep diri. Adapun faktor utama yang harus dimiliki

dengan baik adalah kokohnya konsep diri atau spiritual, yang dibuktikan dengan kejernihan pola pikir dan kuatnya ideologi/aqidah, aktivitas/ibadah yang lurus yang baik dan tingkah laku yang terpuji. Faktor utama yang harus dimiliki pribadi pemimpin adalah memiliki motivasi dan emosional yang stabil dan mampu terkontrol, yang dibuktikan dengan kesungguhannya dalam melakukan aktivitasnya. Tuntutan pribadi pemimpin selanjutnya adalah penguasaan cara berpikir dan memiliki kompetensi intelektualitas. Hal ini menuntut seorang pemimpin untuk menguasai keluasan wawasan, serta mampu mengendalikan dan mengelola serta menunjukkan eksistensi diri sendiri. Sedang faktor utama terakhir yang harus dimiliki pribadi pemimpin adalah kemampuan mengelola diri sendiri. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan manajemen diri dan kecerdasan mengelola waktu yang dimiliki. Keempat faktor tadi menuntut pribadi seorang pemimpin memiliki kekuatan fisik yang prima, agar mampu menjalankan segala tugas dan kewajiban kepemimpinannya.

Pemanfaatan potensi pribadi seorang pemimpin inilah yang akan mengarahkan kepada penguatan kunci sukses yaitu munculnya integritas diri yang kokoh. Pribadi seorang pemimpin harus mampu menunjukkan kesuksesan pribadinya dengan menggapai puncak sukses berupa keshalihan pribadi.



Konsep Menjadi Pemimpin.

Karakter Pribadi SUKSES

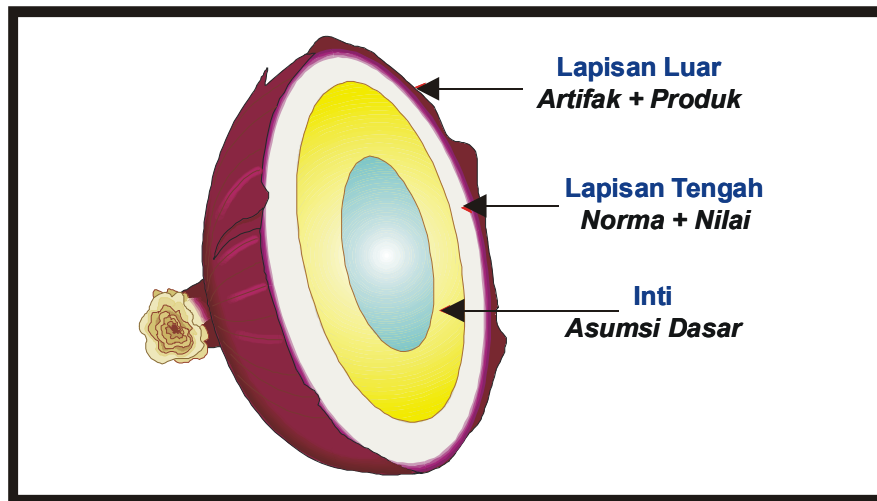
Sangat jarang kalau boleh dikatakan tidak ada seorang pemimpin yang akan menjadi seorang *leader* yang sukses jika tidak memiliki karakter pribadi sukses. Seorang pribadi sukses akan ditentukan dengan kematangan spiritual, emosional, intelektual dan fisik.

1. **Kematangan Spiritual.** Spiritualitas menurut Ozier, Erb, Blais, dan Wilkinson (1995) adalah keyakinan atau hubungan dengan suatu

kekuatan yang paling tinggi, kekuatan kreatif, makhluk yang berketuhanan, atau sumber keterbatasan energi. Sedang menurut Achir Yani S. Hamid (1999) spiritualitas adalah keyakinan yang berhubungan dengan Yang Maha kuasa dan Maha Pencipta. Menurut Carson (1989) kebutuhan spiritual adalah kebutuhan untuk mempertahankan atau mengembalikan keyakinan dan memenuhi kewajiban agama, serta kebutuhan untuk mendapatkan pengampunan, mencintai, menjalin hubungan penuh rasa percaya dengan Tuhan. Kematangan spiritual yang dimiliki seorang pribadi sukses akan mencerminkan *value* dan norma yang diyakininya. Norma dan *value* ini adalah perwujudan dari inti dari keyakinan yang mendasarinya. Sehingga penampakan aktivitas pribadi merupakan cerminan dari keyakinan, norma dan nilai yang dimilikinya. Oleh karena itulah pribadi sukses pasti memiliki keyakinan yang kuat, ideologi dan fikroh yang matang, visi dan misi pribadi yang jelas. Hal ini akan mempengaruhi aktivitas dan tingkah lakunya sehari-hari yang mengakar. Karakter yang mengakar kokoh inilah yang akan memunculkan suatu kebiasaan atau budaya atau akhlak. Sehingga perilakunya bukan merupakan perilaku dan sikap yang semu, dibuat-buat, dipaksakan atau harus dipikirkan terlebih dahulu.

Kematangan ideologi dan spiritual merupakan sumber kekuatan bagi seorang pribadi sukses dalam beraktivitas yang diiringi dengan perencanaan yang matang, niat yang lurus, serta kebersihan orientasi dan tujuan. Begitupun kematangan ideologi dan spiritual akan mampu mendorong diri dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan hambatan. Begitu juga sebagai sumber kekuatan untuk menangkap segala peluang kemenangan.

Model kematangan ini dapat dilakukan dengan pendekatan gambar bawang sebagai berikut.



Sebagai sebuah *guidence*, sebuah asumsi dasar yang di pegang oleh seorang pribadi sukses, akan mampu mendorongnya memahami makna hidup dan kehidupan. Dimana makna kehidupan biasanya dideskripsikan dalam pernyataan visi dan misi pribadi. Bisa dibayangkan dan di bandingkan seorang yang memiliki asumsi dasar tentang kehidupan; “muda foya-foya, dewasa kaya raya, tua dan mati masuk surga” dengan seorang yang memiliki asumsi dasar “hidup di dunia adalah sementara, Sekecil apapun aktivitas yang kita lakukan, akan mendapat balasan di akherat kelak”. Keyakinan ini akan memacu seseorang akan menjadi apa nantinya (visi) dan mendorong orang apa yang akan dikerjakannya (misi). Oleh karenanya sangatlah penting bagi kita untuk meyakini makna sukses dalam kehidupan (*Basic assumption*) dan mampu menentukan rumusan tujuan yang benar (*value*).

Ada beberapa kiat-kiat membangun asumsi dasar dalam hidup:

- 🌐 Menyediakan waktu khusus untuk berkontemplasi
- 🌐 Carilah kejadian-kejadian fenomenal di sekitar kita
- 🌐 Bayangkan apa yang akan terjadi jika kita mendapatkan keberuntungan atau kesialan
- 🌐 Sumberdaya apa saja yang ada di sekitar kita yang akan menentukan kesuksesan dan kegagalan kerja kita
- 🌐 Apa yang menjadi kekuatan yang kita miliki dan mampu untuk menangani segala masalah
- 🌐 Carilah aktivitas-aktivitas yang menantang bagi hidup kita
- 🌐 Hadapilah segala kemungkinan dari aktivitas dan tantangan yang kita hadapi
- 🌐 Evaluasilah apa yang telah terjadi, sedang terjadi dan kemungkinan apa yang akan menimpa kita.
- 🌐 Jawablah dengan jujur segala konsekuensi, sebab-akibat atas apa yang terjadi dan telah kita alami.
- 🌐 Temukanlah pelajaran-pelajaran berharga dari pengalaman kita.
- 🌐 Bertanyalah kepada diri sendiri, apa yang kita caridalam hidup kita ini?

Kiat-kiat menyusun visi pribadi:

- 🌐 Deskripsikan apa yang kita bayangkan dan kita pikirkan
- 🌐 Inventarisasikan bayangan dan pikiran kita yang positif dan buatlah prioritasnya
- 🌐 Pahamiilah dengan benar apa yang telah kita bayangkan dan kita pikirkan

- 🌐 Yakinkan apa yang kita deskripsikan tersebut mampu kita raih.
- 🌐 Buatlah daftar variabel yang memungkinkan berpengaruh pada deskripsi imainasi dan pikiran kita. Baik yang berpengaruh positif maupun negatif.
- 🌐 Tulislah dengan terang, disertai dengan 'luapan emosi' kita, apa yang telah kita deskripsikan tersebut.
- 🌐 Fahami kembali apa yang telah kita deskripsikan. Jangan membuat sebuah deskripsi yang kita tidak memahaminya.
- 🌐 Jadikan statemen deskripsi tersebut menjadi cita-cita dan niat yang kuat dari dalam diri kita untuk segera kita raih.
- 🌐 Jadikan pernyataan tersebut sebagai landasan setiap gerak dan gerik kita sehari-hari.

Kematangan Spiritual yang sangat erat hubungannya dengan kondisi pengendalian hati dan jiwa, menjadikan seorang pemimpin harus mengetahui dan mampu mengendalikan rahasia hati yang menjadi sumber kekuatan dan pendorong bagi manusia. Kelurusan pengembangan potensi manusia (*Human Capital*) yang terdiri dari *Intellectual capital*, *social Capital*, dan *Physical capital*, menjadi indikasi kondisi *soft capital* berupa kondisi hati/spiritual.

Pemahaman terhadap kondisi hati/spiritual, yang secara fitrah memiliki kecenderungan kepada kebaikan, akan memudahkan seorang pemimpin dalam mengelola hatinya. Secara umum kondisi hati atau jiwa terdiri dari tiga kondisi yaitu, jiwa yang sehat (*health capital*), jiwa yang sakit (*Sick condition*) dan jiwa yang mati (*No Hope*). Jiwa yang sehat didefinisikan sebagai kondisi hati yang semua fungsi hati tersebut masih berfungsi dengan baik. Sebaliknya kondisi jiwa yang mati adalah jika hati sudah

tidak dapat berfungsi dengan baik. Sedangkan jika fungsi hati yang mengalami gangguan merupakan indikasi kondisi jiwa yang sakit.

Hati memiliki 4 fungsi yaitu:

- Membedakan antara kebaikan dan keburukan, kebenaran dan kekeliruan
- Pendorong untuk melakukan kebaikan dan mendorong untuk menghindari keburukan dan kesalahan
- Memberi kompensasi baik *reward* maupun *punishment* ketika melakukan kebaikan atau keburukan.
- Penyemangat dalam meningkatkan aktivitas kebaikan.

Jika keempat fungsi berjalan dengan baik, maka jiwa akan dalam kondisi yang sehat, sebaliknya jika salah satu fungsi tidak mampu beroperasi dengan baik, maka jiwa dalam kondisi sakit/bermasalah.

2. Kematangan Emosional.

Yang dimaksud dengan kekuatan emosional adalah:

- Kemampuan bertanggungjawab dengan benar
- Memahami apa yang dilakukannya
- Kekuatan yang dicerminkan dengan kerja mawas, penuh kendali diri dan emosi.
- Kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi (Robert K Cooper, 1999)
- Emosi berlaku sebagai energi, autentisitas, dan semangat manusia yang paling kuat dan dapat memberikan kita sumber kebijakan intuitif

- Emosi membuat kita kreatif, jujur dengan diri, menjalin hubungan untuk saling mempercayai, panduan nurani bagi hidup/karir, nebutun kita pada kemungkinan yang tidak terduga, dan banyak menyelamatkan kita.
- Kecerdasan emosional memiliki ciri-ciri, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, kemampuan bergaul dengan orang lain, berempati dan berdoa.
- Kecerdasan emosional dicerminkan pada seorang yang dapat mengelola dorongan nafsunya dan mampu berpikir ke depan, bahkan sesudah kematian

Berbagai konsekuensi yang muncul karena memiliki kecerdasan dan kematangan emosional, menjadikan kematangan emosional menjadi variabel yang tidak boleh ditinggalkan oleh seorang pemimpin. Sehingga pentingnya kecerdasan dan kematangan emosional harus mampu dijawab dengan benar.

- *Amingdala* adalah gudang ingatan emosional, sehingga hilangnya *amingadala* akan menjadikan seorang tidak memiliki rasa takut, amarah, kemauan berkompetisi atau bekerja sama, serta hilangnya kepekaan sosial.
- Sumbagan kesuksesan hidup terdiri dari sumbangan IQ sebesar 20% dan EQ 80% (Daniel Goleman 1996)
- EQ tinggi dapat membantu dan membuat kita untuk mengenal diri sendiri, menunjukkan pengertian, empati, penyesuaian diri, dan pengendalian diri.

- EQ membantu menentukan apa yang harus dimakan, siap yang harus dinikahi, pekerjaan yang akan diambil, menjaga keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan oranglain.
- EQ membantu membangun hubungan dalam menuju kebahagiaan dan kesejahteraan
- Kecerdasan Emosional adalah kecerdasan untuk menggunakan emosi sesuai keinginan, kemampuan untuk mengendalikan emosi sehingga memberikan dampak yang positif.
- Kecerdasan emosi yang tinggi akan membuat anak lebih mampu mengatasi berbagai tantangan dalam kehidupannya.

Kematangan emosi tidak datang begitu saja. Namun banyak hal yang dapat mempengaruhinya diantaranya adalah pengalaman, sehingga manusia yang berkualitas tidak melakukan kesalahan yang sama lebih dari dua kali. Namun pengalaman tersebut tidak akan bermanfaat jika kita tidak mengambil pelajaran darinya. Oleh karenanya trik-trik dalam mengantisipasi agar tidak terjadi kesalahan yang sama lebih dari dua kali:

- Pahami kesalahannya
- Ingatlah kesalahan agar tidak lupa dan terulang
- Pecahkan masalahnya agar tidak berulang
- Antisipasi agar tidak terulang
- Kendalikan emosi agar tidak tergoda melakukan kesalahan lagi
- Catat dampak negatif sebanyak mungkin agar takut mengulangi
- Pelajari situasi agar mampu melakukan deteksi lebih dini
- Ingat akan keledai
- Jadikan kesalahan sebagai guru yang mengajarkan kita

Menurut D Goleman (1996) dan RK Cooper, Jeanne Segel, EQ lebih penting dari IQ karena didalam EQ mencakup:

- Kesadarandiri
- Kendali dorongan diri
- Ketekunan
- Semangat dan motivasi diri
- Empati dan kecakapan sosial
- Dapat membaca realitas emosi dalam sekejap
- Membuat penilaian singkat secara naluriah
- Peka terhadap bahaya
- Bekerja lebih cepat dibandingkan dengan pikiran emosional
- Tindakan yang muncul dari pikiran emosional membawa rasa kepastian yang sangat kuat
- Memotivasi diri sendiri dan bertahan menghadapi frustrasi
- Mengendalikan dorongan hati dan menjaga agar beban stress tidak melumpuhkan kemampuan berfikir
- Kemampuan bergaul dengan orang lain
- Berempati dan berdoa
- Mengelola dorongan nafsunya dengan baik
- Mengekspresikan dan menilai emosidengan tepat
- Mengutarakan peasaan pada saat dibutuhkan
- Membuat pertimbangan
- Mengingat-ingat
- Belajar dan melakukan inovasi

3. Kematangan Intelektual.

Kematangan intelektual adalah kematangan suatu pola pikir yang secara luas di sebut logika yaitu berpikir dengan mengikuti pola tertentu dengan konsisten. Kematangan ini ditunjukkan dengan kematangan pemahaman terhadap siapa dirinya dan apa yang ada di sekitarnya, dengan kekuatan berpikir secara logis, analitis, kreatif dan inovatif atau dengan memanfaatkan otak kanan dan kirinya.

Jenis-jenis pemikiran:

- Pemikiran produktif, yaitu pemikiran yang menciptakan dan menambahkan sesuatu yang baru.
- Pemikiran kritikan, yaitu pemikiran yang sanggup melihat kekurangan, kesalahan, dan aib.
- Pemikiran pemahaman, yaitu pemikiran yang mampu memahami apa saja yang diciptakan orang lain.
- Pemikiran gelap, yaitu pemikiran kacau yang tidak sanggup mengetahui hubungan antara banyak hal dan membatasi segala tawar-menawar yang dipikirkan.
- Pemikiran meragukan, yaitu pemikiran konspirasi yang membuat ragu-ragu
- Pemikiran berlebihan, yaitu pemikiran yang memberikan segala sesuatu melebihi bentuk yang hakiki
- Pemikiran superfisial, yaitu pemikiran yang cukup dengan fenomena segala sesuatu dan tidak berhasil mengetahui hakikatnya
- Pemikiran klaim, yaitu pemikiran yang pelakunya mengklaim telah berbuat dan mengerjakan hal-hal yang belum dikerjakan

- Pemikiran analisis sebab,yaitu pemikiran mendalam yang pelakunya tertarik untuk mengkaji sebab-sebab salah satu kejadian, premisnya dan hasilnya.
- Pemikiran justifikasi takdir, yaitu pemikiran yang pelakunya segera mengosongkan dirinya dari tanggungjawab apapun, melemparkan bebannya kepada takdir dan menjusifikasi seluruh tindakannya.

Etika berpikir

- Membiasakan pengamatan, penalaran dan pemikiran
- Menjauhi kejumudan, ikut-ikutan tanpa pemahaman
- Menolak pemikiran yang berdasarkan perasaan, hawa nafsu dan subyektif.
- Menyangkal praduga dalam hal-hal yang memerlukan keyakinan dan pengetahuan
- Tidak menerima pendapat yang tidak dibarengi dengan alasan yang mendasar.

4. Kematangan Fisik.

Segeralah memeriksa kesehatan umum (*check up*), obati penyakit yang mulai nampak, perhatikan sarana kekuatan dan menhada tubuh, jauhi segala yang meimbulkan kelemahan fisik. Hindari minum kopi, teh dan minuman penyegar lainnya secara berlebihan. Jangan minumantersebut kecuali sangat mendesak. Berhentilah merokok secara total (Hasan Al Banna). Nasehat Hasan Al Banna dalam menjaga kondisi fisik agar tetap prima didukung oleh pernyataan WHO, Kesehatan bukanlah segala-galanya, tapi tanpa kesehatan segala-galanya tidak berarti apa-apa, dan pernyataan Prof Dr Theodore hellbruge dari Universitas Munchen, Hal

utama yang sangat menentukan macam kecatatan (kecerdasan) pada anak ialah tingkat perkembangan yaitu umur kandungan pada waktu kerusakan itu terjadi. Kemungkinan kerusakan pada tahap perkembangan tertentu dapat mengakibatkan kecacatan bentuk tubuh. Pada perkembangan selanjutnya tidak berpengaruh apa-apa. Tahap periode embrional adalah mas paling berbahaya bagi gangguan perkembangan. Prof Does S (FKM UI) mengatakan di Indinesis rata-rata jumlah orang sakit 30%, namun anggaran untuk orang sakit 70%.

Kematangan Fisik atau kesehatan fisik sangat dipengaruhi oleh kebiasaan-kebiasaan orang diantaranya adalah:

- Kebiasaan Makan
- Kebiasaan tidur
- Kebiasaan aktivitas
- Kebiasaan pergaulan
- Kebiasaan berbicara
- Kebiasaan berfikir
- Kebiasaan berpakaian, dll

Oleh karenanya agar bisa membentuk kematangan fisik perlu pembiasaan-pembiasaan yang positif dan seimbang dalam kehidupan sehari-hari.

KOMUNIKASI DAN HUBUNGAN

Komunikasi

Komunikasi adalah tindakan satu orang atau lebih, yang mengirim pesan dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan, terjadi dalam satu

konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik (JA Devito, 1977). Kemampuan berkomunikasi menunjukkan kemampuan mengirimkan pesan dengan jelas, manusiawi dan efisien dan menerima pesan secara akurat (DB Curtis, 1992)

Komunikasi dipengaruhi oleh, *source message, receiver, encoding, decoding, feedback, feed forward, channel, context, noise* dan *environment*.

Untuk dapat berkomunikasi dengan baik maka perlu memahami prinsip-prinsip komunikasi sebagai berikut:

1. Seluruh perilaku mengkomunikasikan sesuatu dengan sengaja atau tidak (tangan, mulut, wajah, baju, dll)
2. komunikasi non verbal sangat berpengaruh pada persepsi
3. konteks berpengaruh pada komunikasi
4. arti terdapat pada orang bukan pada kata-kata
5. komunikasi tidak dapat diubah.
6. Komunikasi adalah sirkular, bukan linier
7. Komunikasi tidak mungkin dihindari
8. Komunikasi dapat memberikan beberapa efek
9. komunikasi memerlukan keterbukaan dari *sender* maupun *receiver*.

Setelah memahami prinsip komunikasi, agar komunikasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, maka perlu teknik-teknik sukses berkomunikasi yaitu.

- Ungkapkan pesan dengan jelas dan tidak bermakna ganda
- Ungkapkan dengan tegas tidak berbelit-belit
- Memahami siapa yang diajak berkomunikasi

- Sampaikan pesan dengan tulus dan terbuka
- Sampaikan informasi dengan bahasa yang difahami penerima, serta kemampuan dan kadar akal penerima
- Sampaikan kerangka global informasi beserta tujuannya, kemudian baru diterangkan informasi detailnya
- Berikan contoh dan model yang nyata dari diri anda
- Sampaikan dengan cara yang mengesankan, membuat sadar dan memunculkan motivasi
- Pastikan pesan diterima dengan baik dengan caa meminta umpan balik.

Menurut penelitian Rankin (1992) dan Barker (1980) mengenai ketrampilan berkomunikasi menunjukkan kebutuhan mendengarkan merupakan faktor yang paling penting.

No	Ketrampilan Komunikasi	Rankin	Barker
1	Mendengarkan	45%	53%
2	Berbicara	30%	16%
3	Membaca	16%	17%
4	Menulis	9%	14%

Kemampuan mengaplikasikan ketrampilan berkomunikasi ini akan mampu meningkatkan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain.

Negosiasi

Yang dimaksud dengan negosiasi adalah:

- Suatu Proses yang terjadi saat dua pihak atau lebih berusaha mencapai kesepakatan tertentu antara keduanya

- Proses membangun kepentingan yang sama dan mengurangi perbedaan agar mendapatkan kesepakatan yang paling baik tidak secara minimal dapat diterima oleh kedua belah pihak
- Setiap pihak dalam beberapa cara dapat merevisi ekspektansinya dan bersedia untuk mengurangi beberapa dari keinginannya supaya pihak yang lain sepakat.
- *Negotiation is the process through which an elegant win/win solution is reached which meet the differing needs of two or more parties involved*

Pembedaan negosiasi dengan mempengaruhi adalah:

- Mempengaruhi adalah proses satu arah sedang negosiasi adalah proses dua arah
- Negosiasi adalah bahwa kedua belah pihak memahami keinginan yang ada dengan jelas dan mempersiapkan pergeseran masing-masing keinginannya kepada kondisi kompromi yang ideal
- Pergerakan adalah sesuatu yang esensial dalam negosiasi, karena tanpa komitmen untuk bergerak, negosiasi tidak dapat berjalan dengan baik
- Keterampilan mempengaruhi sering dipakai dalam negosiasi. Namun jika situasinya dapat diarahkan pada penyelesaian yang bersifat perusaha maka dalam negosiasi pendekatan ini dapat dilakukan.

Dalam Negosiasi dikenal istilah SOP (Style, outcomes dan Principles). Gaya negosiasi dapat diambil dari dua pilihan yaitu gaya mempengaruhi (*Quick/influence*) atau gaya yang umum. Ciri-ciri gaya pertama adalah, adanya keterbatasan waktu, dilakukan dengan sekali pertemuan, umumnya hanya untuk kepentingan hubungan jangka pendek, melibatkan emosi yang tinggi dan perhatian terarah pada penilaian. Sedangkan gaya

kedua memiliki ciri-ciri, tidak ada batasan waktu, dilakukan dengan pertemuan yang berkali-kali, untuk kepentingan jangka panjang, banyak faktor dan fariabel yang mempengaruhi, dan perlu ada kontrol emosi. Sedangkan Outcomes yang hendak dicapai adalah Realistic, Acceptable dan Worst Possible. Sedangkan prinsip –prinsipnya adalah *there are no rule, everything is negotiable, ask for a better deal, dan Learn to say “NO”*.

Dalam negosiasi perilaku atau aktivitas yang muncul adalah:

- Mencari dan memberi informasi
- Memanfaatkan pertanyaan Informasi internal dan eksternal
- Menawarkan
- Mendapatkan klarifikasi
- Setuju vs tidak setuju
- Menyerang dan bertahan

Dalam Negosiasi target resolusi konflik yang ingin dicapai adalah:

Resolusi	Karakter	Hasil
Win Lose	Power Dominasi	(-) Hasil Negatif dan Kontra produktif (+) Mendapatkan yang diinginkannya sekalipun pihak lain kalah
Lose Win	Penghindaran Pelepasan Akomodasi	(-) Konflik tetap ada & melepaskan kepentingan (+) Situasi mereda dan mementingkan hubungan jangka panjang
Win a bit-lose a bit	Kompromi Negosiasi Tawar menawar	(-) Masing-masing pihak meningkatkan penawarannya pada awal negosiasi

		(+) Membangun kepentingan yang sama
Win-Win	Kolaborasi Integrasi Sinergi Pemecahan	(-) Memerlukan waktu yang panjang, keterbukaan dan kejujuran (+) Hasil yang produktif, kreatif, dan inovatif.

Pemilihan resolusi ini dipengaruhi oleh :

- Stakes
- Fleksibilitas
- Hubungan ke Depan
- Power
- Taktik
- Perilaku high pay off

Selling Idea

Dalam pergaulan dan tata kepemimpinan, biasanya ada gradasi senioritas. Senioritas dapat dibagi berdasarkan hierarki pengalaman dan hierarki imajinasi. Senioritas dalam hierarki pengalaman adalah pengalaman kerja, lama kerja, kebijaksanaan atau insting 'bisnis'. Sedangkan dalam kategori hierarki imajinasi adalah kesegaran wawasan, kreativitas, imajinasi dan insting untu menangkap kesempatan-kesempatan baru. Seorang pemimpin dituntut tidak hanya mampu berkomunikasi, bernegosiasi namun mempengaruhi dalam hal ini lebihdekat kepada bagaimana seorang pemimpin mampu menjual idenya agar diterima oleh para pengikut atau bawahannya. Oleh karenanya dalam hal ini pemimpin akan berfungsi

sebagai seorang profesional pengetahuan yang harus memiliki *Competitive tools* (7C) sebagai berikut:

C1. Pemilihan dan Penugasan / *Choice of Clients*

C2. Informasi tentang klien / *Client information*

C3. Rantai nilai-nilai klien / *Chain of client valuee*

Sebagai landasan ide,

C4. Jaringan Penghubung / *contact network*

C5. Pendidikan klien / *client education*

C6. Jalur-jalur komunikasi / *channel of cummunication*

Sebagai penggugah permintaan,

C7. Pengembangan Kompetensi / *competence*

Sebagai syarat kegiatan sekarang, dan masa depan.

Dalam mengelola proses *selling idea* tahapan-tahapan yang dilalui adalah:

- Pemimpin sebagai pemberi ilham
- Pemimpin sebagai seorang fasilitator
- Pemimpin sebagai rekan sejawat
- Pemimpin sebagai penambah pengetahuan

Pemimpin harus memahami bahwa gagasan atau ide dapat diterima tidak secara serta merta, namun melalui tahapan-tahapan. Tahapan penerimaan sebuah ide atau gagasan:

- Klien tidak mempunyai kesadaran
- Merasakan ancaman dan peluang-peluang
- Mengamati kekurangan
- Membuat suatu diagnosa

- Mengidentifikasi kebutuhan
- Mengungkapkan permintaan

TONGGAK: KELUARGA, TIM, REGENERASI

Keluarga

Family is a primary social group consisting of parents and their offspring
(International Dictionary)

Family as universal human institution is a small kinship-structured group with the key function of nurturing socialization of newborn (Reis, 1980)

Orang beraktivitas karena ingin memenuhi kebutuhan keluarga. Keluarga tanpa fondasi pemikiran yang kuat dan tujuan yang jelas, menyebabkan anggota keluarga tidak akan optimal bergaul di luar rumah. Hal ini akan mengakibatkan konflik sosial, melakukan pelanggaran-pelanggaran nilai. Kita tidak dapat beraktivitas dengan tenang dan produktif apabila rumah kita ada masalah dan berantakan. Karakter pemimpin sukses akan sangat dipengaruhi oleh tidak hanya kondisi pribadi namun juga akan disorot disisi kondisi keluarga.

Pemimpin akan berwibawa ketika berhasil menjadi pemimpin dan pengarah keluarga. Sebaliknya kewibawaan akan jatuh jika kondisi kepemimpinan di dalam keluarga tidak diakui alias memiliki keluarga berantakan, walaupun disisi pribadi terlihat integritas yang cukup kokoh. Sehingga sangat penting bagi seorang pemimpin, perhatian terhadap keluarga, anak dan istri, menjadi prioritas sebelum 'go public'.

Kiat-kita membangun keluarga yang sukses.

1. Tentukan tujuan pernikahan dan keluarga
2. Lakukan proses pra-nikah dengan baik dan benar, jangan memasukkan variable-variabel yang nantinya akandisesali dikemudian hari
3. Atur proses pernikahan sebaik mungkin, hindari hal-hal yang akan menimbulkan fitnah
4. Kembangkan komunikasi dan manajemen keluarga dan 'keluarga besar' yang produktif
5. Kembangkan aplikasi dan manajemen cinta dalam keluarga, sehingga nuansa cinta dan kasih sayang menjadi aroma yang paling terasa dalam keluarga.
6. Rancang target-target post pernikahan beserta program-program pencapaiannya
7. Didik dan arahkan anak-istri/suami sebaik mungkin
8. Cukupkan fasilitas rumah sebagai pusat pembelajaran bagi anggota keluarga
9. Kembangkan kondisi terbuka dan bertanggung jawab dalam keluarga
10. Kondisikan desain rumah yang nyaman bagi anggota keluarga dan berwibawa dimata tetangga.
11. Jadikan tetangga terdekat sebagai keluarga anda
12. Mulailah kesuksesan anda dari kesuksesan dalam keluarga

Ada pesan-pesan orang-orang bijak mengenai nasihat kepada anak, yang perlu direnungi oleh para pemimpin,

1. Jangan bersengketa dengan tetangga
2. jangan berkongsi dengan orang yang suka cemburu

3. jangan tinggal dengan orang pendengki
4. Jangan bertetangga dengan orang jahil
5. Jangan berteman dengan orang yang suka ria
6. Jangan berteman dengan orang kikir
7. Jangan memberikan rahasiamu pada siapapun
8. Jangan berbicara sesuatu kecuali apa yang kamu ketahui
9. Jangan membeli kecuali yang kamu butuhkan.

Tim

Yang dimaksud dengan tim adalah, kumpulan dua orang atau lebih yang bahu membahu bekerja sama dalam mencapai satu tujuan.

Produk yang berkualitas hanya akan dihasilkan oleh suatu proses yang berkualitas. Produk dan proses yang berkualitas hanya dihasilkan oleh tim yang berkualitas. Tim yang berkualitas memiliki seorang *leader* yang berkualitas dengan visi, *values*, dan keberanian untuk mewujudkan apa yang diinginkan..tim akan berjalan lancar jika *leader* dan anggota tim memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan misi dan visinya berdasarkan *core beliefs* dan *core values* yang dimilikinya. Sedangkan tim yang kokoh adalah tim yang memiliki:

1. Saling mengenal diantara para anggotanya
2. Saling memahami satu sama lain diantara para anggotanya
3. Saling menjamin dan mendukung diantara para anggotanya
4. Terbangunnya ikatan hati yang ikhlas dalam interaksinya
5. Terbangunnya motivasi dan semangat yang seimbang dalam bekerja sama

6. Terbangunnya norma dan aturan main dalam tim serta komunikasi yang efektif
7. Kepemimpinan yang adil dan terbuka
8. Terbangunnya proses pengembangan dan kreatif dalam tim
9. Mekanisme *decision making* yang rapi
10. Terbangunnya hubungan sosial yang saling menghormati dan menghargai antar anggota tim dan antar tim

Tim yang kokoh merupakan dasar terbentuknya tim yang efektif yang didalamnya terdapat:

1. Prinsip, tujuan dan sasaran yang jelas dan kokoh
2. Keterbukaan dan saling mempercayai
3. Dukungan dan kepercayaan
4. kerjasama, komunikasi dan konflik yang dinamis
5. Prosedur kerja yang rapi dan keputuasan yang layak
6. Kepemimpinan yang berkualitas
7. Review kinerja dan kontrol secara reguler
8. Pengembangan individu
9. Hubungan antar kelompok (sosial)
10. Ikatan hati secara sinergi

Regenerasi

Regenerasi merupakan *learning and development*, pewaris nilai dalam kehidupan. Menurut Alvin Tofler, Orang yang buta huruf di abad 21 bukanlah orang yang tidak bisa membaca dan menulis, namun mereka yang tidak bisa belajar, melupakan ajaran masa lalu dan kembali belajar (*learn*,

unlearn, and relearn). Sedangkan Peter F. Drucker berkata, belajar dan mengajarkan secara berkesinambungan harus menjadi bagian dari pekerjaan.

SINERGI

Yang dimaksud dengan sinergi disini adalah:

- ☑ Kerjasama antar orang atau organisasi yang hasil keseluruhannya lebih besar daripada hasil yang dicapai masing-masing bekerja sendiri (Kamus Istilah Manajemen PPM)
- ☑ Kegiatan atau operasi gabungan, sehingga pengaruhnya bisa lebih besar daripada jumlah total pengaruh masing-masing satu-persatu (Kamus Besar Bahasa Indonesia)
- ☑ Tidak ada manusia yang sama persis. Sinergi adalah strategi memanfaatkan perbedaan menjadi satu rahmat (Hikmah)

Kepemimpinan yang kokoh harus membuktikan dirinya bisa mensinergikan kebutuhan-kebutuhan keluarga, regenerasi dan tim. Sinergisitas ini sangat diperlukan agar mampu menjaga nilai-nilai kepemimpinannya. Selain itu kemampuan seorang pemimpin adalah tuntutan untuk mensinergikan semua potensi yang ada dibawah kendalinya untuk menggapai sebuah cita-cita atau tujuan.

Inti dari kekuatan sinergi adalah:

1. Sinergi antar pribadi: *Penyatuan jiwa atau hati*
2. Pribadi dengan kelompok : *Goal Congruence*
3. Antar kelompok: *Agreement*

Sinergi antar pribadi.

Seperti sudah digambarkan sebelumnya bahwa seorang pemimpin sebelum menunjukkan kompetensi dengan faktor eksternal dirinya, dia harus mampu menunjukkan dirinya memiliki integritas yang harus diakui oleh orang lain. Sebuah integritas diri merupakan modal kekuatan yang akan berpengaruh pada kekuatan seorang pemimpin untuk membangun hubungan dan pengaruh terhadap orang lain. Sebagai ujian pertama seorang pemimpin mampu membentuk sinergi adalah bagaimana dia mampu membentuk sinergi antar dirinya dengan orang lain, atau membentuk sinergiantar pribadi. Hal ini dapat diterapkan hubungan atau sinergi antara guru-murid, anak-orang tua, suami-istri, atasan-bawahan, dan lain sebagainya.

Dalam rangka mengembangkan sinergi antar pribadi, maka pemimpinhaus mengetahui secara pasti siapa obyek yang akan diajak bersinergi. Paling tidak ada tiga kriteria orang/pribadi, yaitu:

- Orang yang berperilaku baik, dengan norma kebaikan
- Orang yang berperilaku lurus, yaitu yang masing memiliki kecenderungan baik
- Orang yang berperilaku buruk

Beberapa kiat yang dapat dikembangkan dalam membentuk sinergi antar pribadi adalah:

1. Menghafalkan identitas seperti, nama, kelahiran, keluarga, pendidikan, bahkan kepribadian dan kecenderungannya. Menurut Abbas Asisi dengan peranan penting menghafal nama, beliau memberikan gambaran metode-metode menghafalkan nama misalnya dengan:

- ☑ Menanamkan rasa ingin dan suka menghafal nama orang lain
 - ☑ Sigap dalam menghafal nama dan memakainya pada saat itu juga
 - ☑ Panggilan dengan nama kesukaanya
 - ☑ Kenalilah nama baru dengan mengingat nama yang pernah dikenalnya
 - ☑ Kenali nama sekaligus perhatikan dan kenali ciri-ciri fisiknya
 - ☑ Tulislah nama untuk membantu mengingat
 - ☑ Saat pertemuan selanjutnya ingatlah pertemuan sebelumnya agar cepat mengingat kembali nama
2. Suka memulai perkenalan dengan orang baru
 3. Membangun kesan bahwa seorang pemimpin akan selalu memberikan perhatian dan menginginkan kebaikan.
 4. Tidak bersikap keras, atau berbuatlah lemah-lembut
 5. Jadikanlah pandangan yang dipenuhi dengan kasih-sayang.
 6. Berwajah ceria dengan bermurah senyum dan tidak bermuka masam, jangan mudah mencari aib dan kesalahan.
 7. Menghargai orang lain dalam berdialog, serta jangan melecehkan .
 8. Jauhkan sikap dan kesan sombong dan tinggi hati dengan orang lain.
 9. Berilah nasihat dengan baik tanpa harus mencoreng muka orang lain
 10. Suka memberi hadiah untuk melunakkan hati
 11. Berjabat tangan dengan sepenuh hati.
 12. Memperbaiki penampilan diri, pribadi dan fisik.
 13. Menanamkan perasaan bahwa untuk menggapai sebuah tujuan tidak bisa dilakukan secara sendiri-sendiri. Akan cukup banyak faktor eksternal yang akan mempengaruhi.
 14. Memberikan motivasi dan membangkitkan cita-cita

15. Bergaullah dengan rasa cinta, suka membantu dan menolong, serta menahan amarah.
16. Menghindari perselisihan pada masalah-masalah yang tidak prinsipil.
17. Balaslah keburukandengan kebaikan
18. Jangan suka memaksa.

Selain memahami konsep sinergi, pemimpin juga harus memahami sarana-sarana yang dapat diotimalkan untuk membangun sinergi antar pribadi:

- Jika bertemu barilah salam
- Jika tidak kelihatan segera mencari tahu
- Jika sakit, jenguklah
- Jika mengundang, penuhilah
- Jika bersin, doakanlah
- Jika meninggal, hantarkan ke pemakaman

Agar mampu mengaplikasikan konsep sinergi maka berlatihlah dengan hal-hal yang sederhana seperti.

- memulai segala sesuatu dengan meluruskan niatan
- Menyingkirkan hal-hal yang memungkinkan mencelakakan orang lain walaupun hanya sebuah duri
- Menolong yang memiliki keterbatasan
- Menunjukkan orang yang kebingungan
- Bersegera menolong kepada yang memerlukan
- Suka menolong yang lemah

Sinergi pribadi dengan kelompok.

Keterlibatan dengan sebuah kelompok atau organisasi menuntut seorang pemimpin mampu cepat beradaptasi dengan lingkungan barunya. Setiap pribadi memiliki keinginan atau cita-cita dan setiap organisasi memiliki tujuan -visi, misi- yang hendak dicapai. Untuk menengahi perbedaan setiap keinginan dan cita-cita pribadi dengan tujuan organisasi, sinergi yang harus dikembangkan adalah *goal congruence*. Yaitu kecocokan dan irisan antara cita-cita pribadi (pemimpin) dengan visi-misi organisasi.

Dengan tuntutan sinergi antar pribadi dan kelompok, seorang pemimpin harus memahami karakteristik kelompok yang akan dijadikan targetbersinergi tersebut. Paling tidak ada tiga tipe kelompok berdasarkan kesamaan tujuan:

1. Kelompok yang memiliki visi-misi sama dengan cita-cita pribadi
2. Kelompok yang memiliki visi-misi tidak sama dengan cita-cita pribadi
3. Kelompok yang memiliki visi-misi ada beberapa kesamaan dengan cita-cita pribadi

Konsekuensi dari *goal congruence* adalah adanya sebuah irisan yang menggambarkan kesamaan atau kesejajaran tujuan baik dari tujuan individu maupun tujuan organisasi. Oleh karenanya konsekuensi dari tipe kelompok tersebut diatas, maka sinergi yang paling besar akan tercapai pada kelompok pertama yaitu Kelompok yang memiliki visi-misi sama dengan cita-cita pribadi, disusul oleh sinergi antara ketiga yaitu Kelompok yang memiliki visi-misi ada beberapa kesamaan dengan cita-cita pribadi. Sedangkan konsekuensi terberat jika akan membangun sinergi dengan kelompok kedua yaitu Kelompok yang memiliki visi-misi tidak sama dengan cita-cita pribadi, yang bisa jadi akan bertemu dengan jargon 'arogan', "*take it or leave it*".

Pilihan *take it* dapat diambil jika pengaruh individu jauh lebih dominan daripada pengaruh kelompok. Sedangkan pilihan *leave it* jika memang tidak ada harapan sama sekali untuk bergerak secara sejajar.

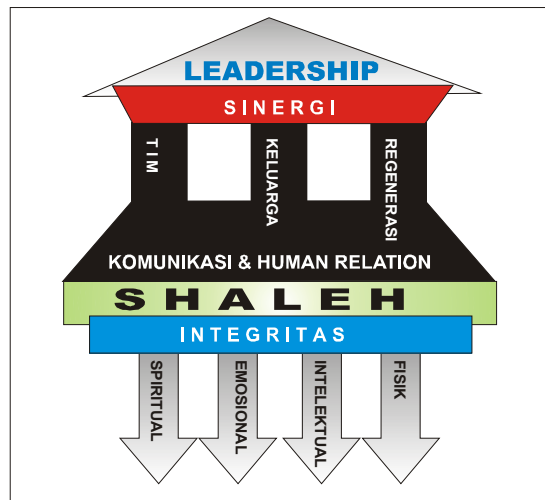
Karena *goal congruence* merupakan 'adu' kepentingan, maka pilihan *take it* or *leave it*, sangat tergantung oleh situasi tertentu, baik faktor, waktu, tingkat kepentingan, prinsip, target, program, dll.

Sinergi antar kelompok.

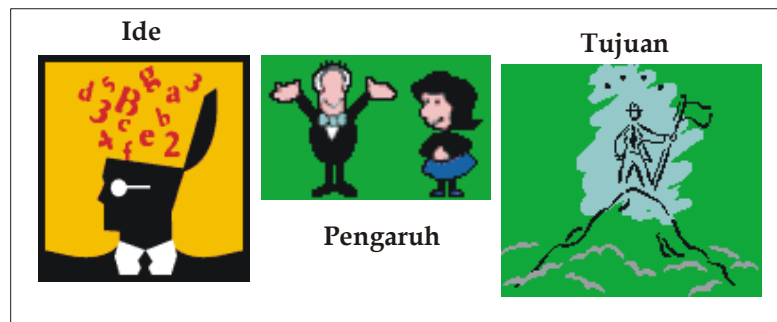
Mewujudkan sinergi antar kelompok merupakan usaha untuk menghimpun kekuatan-kekuatan besar dalam kepentingan dan konflik yang lebih kompleks. Sinergi besar karena dalam satu kelompok telah terhimpun sebuah proses dan hasil sinergi yang besar. Sedangkan kepentingan serta konflik yang kompleks karena melibatkan berbagai sumberdaya yang ada. Baik sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya teknologi, proses, sejarah, *value*, *competitive advantages*, dan lain sebagainya.

Pertimbangan untuk membangun sinergi antar kelompokpun sangat bervariasi, dari kepentingan ideologis hingga kepentingan teknis. Resiko yang akan dihadapinyapun bertingkat dari resiko yang paling berbahaya (sinergi ideologi) sampai yang paling ringan (sinergi teknis). Sehingga alternatif solusinyapun ada banyak pilihan, dari *lose-win solution*, *win lose solution*, *win a bit-lose a bit*, dan *win-win solution*. Untuk mencapainya biasanya disusun sebuah strategi yang matang, misalnya dengan strategi akuisisi, aliansi, kombinasi, difesifikasi, likuidasi dan sebagainya.

PENGARUH: KELOMPOK, SOSIAL, SEJARAH



Mengingat kembali makna kepemimpinan yang merupakan seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Weirich & Koontz, 1993), memiliki fokus pembahasan: mempengaruhi, ide, dan tujuan. Tidak ada gunanya jika seorang dikatakan pemimpin namun tidak memiliki hasil keterpengaruhan pada apa yang diinginkannya. Karena inilah yang menjadi faktor utama perbedaan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Dengan bermodalkan integritas pribadi yang diwujudkan dengan keshalehan, dengan dukungan kemampuan komunikasi dan kecakapan dalam mengelola dan mensinergikan tim, keluarga dan regenerasi, maka sumber kekuatan kepemimpinan akan mampu diaplikasikan dan dikembangkan dengan baik.



Keterpengaruhan seorang pemimpin dapat berupa keterpengaruhan dalam skala kelompok, skala sosial, dan skala sejarah. Ada seorang pemimpin yang hanya berpengaruh pada kelompoknya sendiri (bisa kelompok kecil, atau kelompok besar), ada yang berpengaruh pada faktor-faktor sosial secara lebih luas, dan bahkan cukup banyak pemimpin yang telah diakui oleh sejarah. Sehingga keterpengaruhannya akan tetap dirasakan walaupun seorang pemimpin tersebut telah meninggal. Hal ini dipengaruhi oleh.

1. Tujuan Kepemimpinan
2. Faktor Ideologis
3. Struktur Masyarakat
4. Integritas diri
5. Sinergisitas yang dihasilkan

Keterpengaruhan : Kelompok

Adolf Hitler (1889-1945)

Kelahiran tahun 1889 di Braunau Austria, Dalam hidupnya dia pernah tumbuh sebagai seniman, namun jalur kari yang pernah ditempuhnya gagal diraih. Pernah sebagai remaja tumbuh sebagai seorang nasionalis jerman yang memiliki fanatisme tinggi. Dalam Perang Dunia I masuk angkatab

bersenjata Jerman dan memperoleh dua medali keberanian. Karir politik dimulai tahun 1919 ketika bergabung dengan partai berhaluan kanan di Munich, yang kemudian bernama partai buruh nasionalis Jerman (NAZI). Dibawah kepemimpinannya partai ini cepat tumbuh besar, dan tahun 1923 mencoba melakukan *coup* namun gagal. Peristiwa *coup* ini dikenal sebagai "*The Munich Beer Hall Putsch*" yang menyebabkan Hitler ditangkap dan dipenjarakan selama kurang dari setahun.

Tahun 1928 dengan kondisi depresi, membuat rakyat Jerman tidak puas dengan partai-partai besar yang sudah mapan, hal ini dimanfaatkan Hitler untuk mendulang dukungan rakyat kepada NAZI. Hingga tahun 1933, Hitler saat berusia 40 tahun, diangkat menjadi kanselir Jerman. Dengan kekuatan politik yang semakin besar, Hitler menggasak lawan-lawan politiknya bahkan dengan cara yang sangat keras, memenjarkan dan membunuhnya. Namun keberhasilan dalam menekan jumlah pengangguran dan melakukan perbaikan-perbaikan ekonomi, membuat Hitler meraih dukungan besar dari masyarakat Jerman. Bermula dengan kekuatan yang dimiliki, serta pengikut yang setia, Hitler melakukan ekspansi ke berbagai wilayah di sekitar Jerman. Angkatan bersenjata Jerman dikembangkan dengan peningkatan kecanggihan alat-alat perangnya. Inggris dan Perancis menjadi sasarannya dan kemudian menguasai Austria (1938), Sudetenland, Cekoslovakia, Polandia, Soviet, Denmark dan Norwegia (1940), kemudian dengan bantuan Jepang menggasak Amerika (1941) dengan meluluh lantakkan *Pearl Harbour*. Tahun 1942 Jerman telah menguasai sebagian besar Eropa. Namun kemenangan tidak selalu berpihak kepada Jerman. Sejak 1942 saat Jerman dikalahkan di Mesir dan Rusia, pasukan Jerman semakin terdesak dan kalah,

sehingga akhirnya pada 30 April 1945 Hitler bunuh diri yang disusul menyerahnya Jerman.

Rasisme yang dikembangkan dengan membanggakan kaum Aria serta kebenciannya terhadap orang-orang Yahudi yang dianggapnya selalu membuat kerusuhan dan kebencian di seluruh negara, serta anggapannya terhadap Yahudi yang selalu berbuat curang, licik, serta maunya menang sendiri, menguasai ekonomi hanya untuk golongannya sendiri (yahudi), dan berbagai macam alasan yang memang dirasakan orang Jerman dengan keberadaan Yahudi di Jerman dan di daratan Eropa lainnya. Penangkapan dan pembunuhan terhadap orang Yahudi dan ras lainnya kemudian dilakukan Jerman secara besar-besaran. Korban ras lainnya juga dirasakan oleh orang-orang Rusia dan Gypsi.

Adolf Hitler adalah orang yang sangat menguasai teknik orasi yang sangat memukau, sehingga setiap apa yang dikumandangkannya mampu membangkitkan semangat warga Jerman dan pasukannya. Dan Kekuatan ini hilang ketika Hitler bunuh diri yang menyebabkan menyerahnya Jerman pada perang dunia II. Kepemimpinan Hitler ini sangat diwarnai dengan Nasionalisme yang tinggi, kebanggaan yang luar biasa terhadap ras aria, dendam yang begitu besar terhadap Yahudi yang dianggapnya sebagai ras perusak, optimisme yang begitu tinggi dengan kekuatan sendiri (Jerman), kolonialisme, semangat militerisme yang begitu menggelora, serta Kemampuan orasi yang begitu memukau. Semua potensi diri ini benar-benar dimanfaatkannya sehingga mampu membangun pengaruh kepada bangsa Jerman dengan pengaruh yang luar biasa walaupun dia sendiri orang kelahiran Austria. Hanya dalam waktu kurang dari 10 tahun Hitler telah

membangun Jerman dengan prestasi yang luar biasa, dan mampu membuat takut lawan-lawannya, walaupun dengan *ending* yang tidak mengesankan.

Johann Sebastian Bach

Hampir semua seniman dan musikus tidak asing dengan nama ini. Bach, kelahiran Eisenach Jerman tahun 1685, yaitu di daerah yang sangat menghargai karya seni, dari keluarga musikus. Ayahnya adalah seorang penggesek biola, paman-pamannya adalah para penggubah yang masyhur. Ibunya meninggal saat dia usia 9 tahun dan ayahnya meninggal saat Bach berusia 10 tahun. Bach menyelesaikan beasiswanya di St. Michael di Lüneburg tahun 1702. Setahun berikutnya dia mendapat posisi penggesek biola di sebuah kumpulan musik kamar. Tahun 1732 Bach menjadi pimpinan rombongan penyanyi gereja St Thomas di Leipzig. Luther adalah seorang penganut Luther yang sangat taat beragama, sehingga hasil karya Bach hampir seluruhnya adalah untuk gereja. Hasil karyanya meliputi 3.000 cantatas, 48 suites, 140 preludes, dan lebih dari 100 komposisi harp, 23 concertos, 4 overtures, 33 sonatas, 5 masses, dan 3 oratorios.

Pengaruh yang ditanamkan oleh Bach, baru dirasakan setelah kematiannya tahun 1750. 50 tahun setelah kematiannya, karya-karyanya yang ketika dia masih hidup tidak begitu digubris, mulai dikenal orang. Bahkan 150 tahun terakhir dan kini dia terkenal dan tergolong sebagai salah satu dari tiga musikus terbesar. Kemampuan yang tertandingi dimasanya adalah kemampuan *counter point* yaitu memainkan dua atau lebih melodi secara serempak pada saat yang sama.

Dengan bermodalkan dari keluarga seniman, serta berasal dari keluarga yang dekat dengan gereja, Bach tumbuh seperti tuntutan lingkungannya. Hal

ini sebenarnya menggambarkan bahwa Bach adalah senian yang biasa saja. Hasil karya yang dibuatnyapun tidak terlalu menggegerkan disaat dia menciptakannya. Namun pengaruh hasil karyanya baru terasa 200 tahun kemudian. Hal ini disebabkan oleh kemampuan teknis yang dianggap unggul dibanding komponis lain serta corak gubahannya yang menarik para seniman jaman sekarang.

31-35 Keterpengaruhan : Sosial (poleksosbud Hankam, Teknologi)

Contoh tokoh / pemimpin:

- Napoleon Bonaparte (sosial)
- James Watt (teknologi)

36-40 Keterpengaruhan : Sejarah

Contoh tokoh / pemimpin:

- Muhammad SAW (sejarah)
- Ibrahim (sejarah)
- Musa (sejarah)

BAGIAN II

KONSEP KEPEMIMPINAN

Hasan Al Hudaibi tidak memegang kepemimpinan Ikhwanul Muslimin kecuali telah menyaksikan pendahulunya yang agung Asy Syahid Hasan Al Banna telah diculik dan dibunuh dengan terang-terangan di jalan protokol ibokota negara. Hudaibi tidak menerima untuk menjadi pengganti kecuali karena menunggu akhir kehidupan yang saa dengan beliau

(Sayidah Na'imah Ummu Usamah-Istri Hudaibi)

DARI KONSEP

Sebelum membahas lebih lanjut gaya dan aplikasi kepemimpinan beserta pengaruh yang ditimbulkan, terlebih dahulu kita melihat beberapa konsep kepemimpinan yang ditawarkan. Definisi mengenai kepemimpinan yang telah muncul dari berbagai macam literatur menunjukkan definisi yang hampir seragam, yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok yang bertujuan untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini sering kepemimpinan disamakan dengan manajer, padahal ada banyak perbedaan mendasar mengenai konsep kepemimpinan dengan manajer, seperti diungkapkan Luthan dalam *Organizational Behavior* yang dicuplik dari *Managing the dream: Leadership in the 21st century* (Warren G Bennis, dalam Journal of OCD).

Manajer	Pemimpin
Administrator	Inovatif
Meniru	Asli/orijinal
Mengelola	Mengembangkan
Fokus pada sistem dan	Fokus pada orang

struktur Pengendalian Jangka Pendek Bertanya bagaimana dan kapan Pandangan pada garis bawah Mengikuti status Quo Menjadi prajurit yang baik Melakukan sesuatu dengan benar	Menginspirasi kepercayaan Perspektif jangka panjang Bertanya apa dan mengapa Pandangan pada horison Menantang status Quo Menjadi dirinya sendiri Melakukan sesuatu yang benar
---	---

Dalam *preface* buku *On Becoming a leader*nya, Warent Bennis mengungkapkan bahwa dia sering mendapatkan perbedaan antara teori dan praktek kepemimpinan, yaitu perbedaan antara apa yang dimaksudkan dan diajarkan dengan apa yang diaplikasikan. Dia merasakan lebih baik membuang buku tersebut kemudian pergi ke suatu pulau dan menjadi pemimpin di sana. Hal ini menggambarkan bahwa begitu banyak teori kepemimpinan yang ditawarkan ternyata tidak dapat diaplikasikan di lapangan. Sehingga untuk menjadi pemimpin ada dua jalan. Pertama memahami tentang kepemimpinan berikut segala konsekuensi menjadi pemimpin, yang kedua deklarasikan diri anda menjadi pemimpin di suatu tempat. Bisa jadi dari dua alternatif tersebut ada yang mengalami keberhasilan dan ada juga yang mengalami kegagalan. Namun bagaimana kita mampu menggaransi bahwa kepemimpinan kita kemungkinan berhasil lebih besar dari kegagalan. Banyak yang kemudian menawarkan jika ingin berhasil maka *shortcut*nya contoh saja para pemimpin yang berhasil. Berbagai konsep dan paradigma kepemimpinan yang ditawarkan bukanlah sebuah rumusan eksak seperti perhitungan matematika, fisika maupun kimia. Hal ini sangat terkait dengan berbagai macam tuntutan hidup manusia, perkembangan

masyarakat dan teknologi, konflik dan ideologi serta berbagi macam variabel yang dapat langsung mempengaruhi. Sehingga yang konsep mengenai *leadership* adalah sesuatu yang sulit untuk dideskripsikan namun akan diketahui jika kita sudah melihatnya.

Dalam melihat perkembangan pemahaman masalah *leadership*, berikut beberapa konsep dan hasil studi yang ditawarkan.

Studi Kepemimpinan IOWA.

Sebagai pemula, pembelajaran mengenai *leadership* yang bermula sekitar akhir 1930an oleh Ronald Lippit dan Ralph K White dibawah arahan Kurt Lewin di Universitas IOWA. Studi ini mempelajari perilaku sebuah kelompok yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang bergaya *authoritarian*, *democratic* dan *Laissez faire*. Dari kesimpulan yang ada dikelompokkan pada perilaku kelompok dilihat dari sisi, agresifitas dan apatisme anggota, serta partisipasi dan kebebasan. *Value* dari studi ini adalah bahwa penerapan *style* kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi dan menghasilkan reaksi yang berbeda dan kompleks.

Studi Kepemimpinan OHIO

Sebuah studi yang diawali dengan penyebaran angket mengenai kepemimpinan yang di dalamnya terdapat berbagai macam variabel yang diperkirakan mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Dari bermacam variable tersebut kemudian diperas menjadi dua pengaruh yang dianggap sebagai faktor utama yaitu dimensi *consideration* dan *initiating structure*. Yang dimaksud dengan dimensi *consideration* adalah sejauh mana seorang

pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaanyang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan,dan memperhatikan perasaan mereka. Sedangkan dimensi *initiating structure* adalah Sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Hasil studi ini menghasilkan bahwa hal yang paling penting berhubungan dengan tugas/*task* dan berhubungan dengan dimensi manusia/*human relation*.

Studi Kepemimpinan MICHIGAN

Studi yang dilakukan oleh universitas Michigan hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan oleh universitas OHIO. Studi ini menghasilkan gambaran gaya kepemimpinan memiliki dua orientasi yaitu orientasi pada karyawan dan pemimpin yang berorientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan adalah pemimpin yang menekankan pada hubungan antar pribadi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi adalah pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Studi ini kemudian ditindaklanjuti oleh berbagai lembaga industri, rumah sakit, pemerintahan, dan organisasi atau lembaga lain. Diantara hasil yang merupakan tindaklanjut studi kepemimpinan Michigan ini adalah yang dilakukan oleh Rensis Likert yang menghasilkan 4 sistem gaya kepemimpinan.

Studi Kepemimpinan SCANDINAVIA

Studi sebelumnya adalah studi yang dikembangkan sekitar tahun 1930an. Para peneliti Swedia dan Finlandia dengan mempertanyakan apakah hanya dua dimensi yang mempengaruhi kepemimpinan, mereka mengulangi

studi tentang kepemimpinan ini. Premis dasar mereka adalah bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampilkan perilaku yang berorientasi pengembangan. Inilah pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan dan melaksanakan perubahan. Dari hasil penelitian tersebut dihasilkan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi pengembangan sebagai suatu dimensi yang terpisah dan independen. Dan gaya kepemimpinan ini mempunyai lebih banyak bawahan yang terpuaskan dan dipandang sebagai lebih kompeten oleh bawahan itu.

TYPE KEPEMIMPINAN

Charismatic Leadership Style

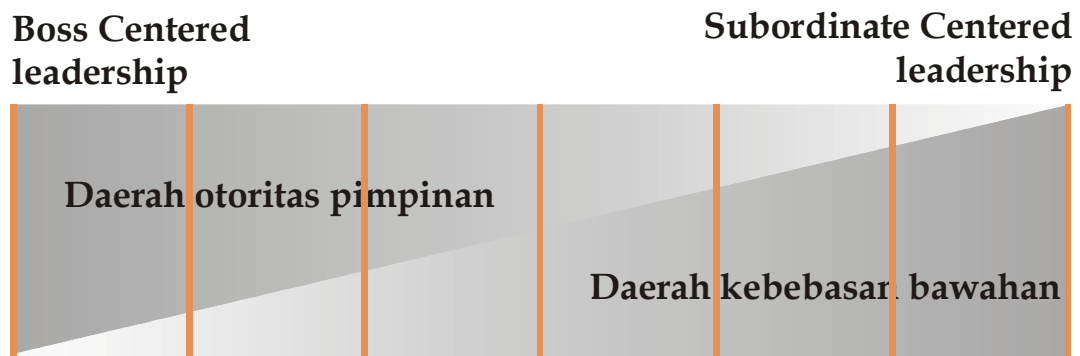
Gaya kepemimpinan karismatik menurut Nadler dan Tushman, memiliki tiga tipe yaitu

1. Tipe Envisioning, yaitu tipe yang menggambarkan pemimpin yang mampu memberikan gambaran masa depan, atau memberikan diskripsi apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.
2. Tipe Energizing, yaitu tipe yang kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mengumpulkan semua energi, memotivasi untuk bertindak, diantara anggota organisasi atau terhadap yang dipimpinnya.
3. Tipe Enabling, yaitu tipe kepemimpinan yang secara psikologi mampu membantu orang untuk bergerak atau menghadapi sebuah target yang menantang.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang digambarkan berdasarkan studi klasik dan teori kepemimpinan adalah:

Berpusat pada BOSS	Berpusat pada bawahan
Teori X	Teori Y
Autokratik	Demokratis
Menfokuskan produksi	Menfokuskan pada orang
Tertutup	Umum
<i>Initiate Structure</i>	Hubungan
Pengarahan tugas	Hubungan kemanusiaan
Mengarahkan	Mendukung
Mengarahkan	Partisipatif

Schmidt dan Tannenbaum menterjemahkan *boss center* dan *subordinate center* kedalam tingkat kebebasan pemimpin dan tingkat kebebasan bawahan.

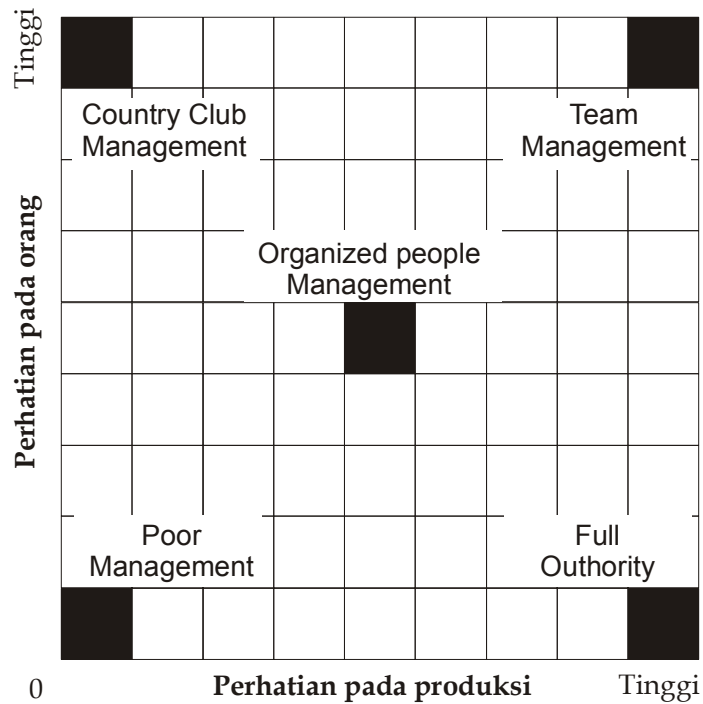


Managerial Grid Style

Type yang ditunjukkan oleh pendekatan dengan penggambaran 2 dimensi yaitu dimensi perhatian kepada produksi dan dimensi perhatian terhadap orang. Gaya kepemimpinan yang digambarkan dengan grafik ini dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Grafik ini merupakan gambaran dari

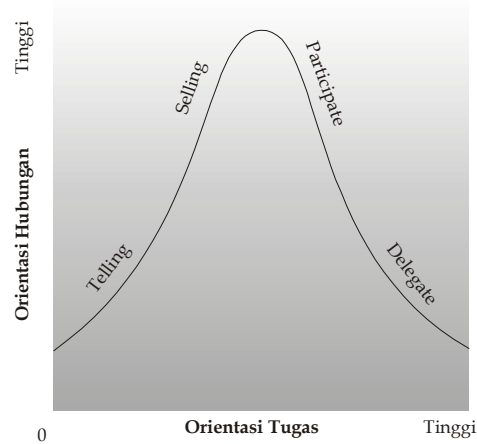
pertimbangan studi kepemimpinan OHIO yang berorientasi pada karyawan/bawahan dan hasil studi Michigan yang berorientasi pada produksi.

Grafik ini menunjukkan skala perhatian terhadap produksi yang berjumlah 9 dan 9 skala yang menunjukkan skala perhatian terhadap orang.



Berdasar penemuan ini, pemimpin yang paling tinggi kinerjanya adalah yang berada dalam posisi (9,9), sedangkan posoisi (9,1) adalah tiper otoritas, posisi (1,9) adalah tipe hura-hura. Namun gambaran ini belumbisa membuktikan bahwa posisi (9,9) merupakan gambaran kondisi gaya kepemimpinanyang paling efektif dalam semua situasi.

Harsey and Blanchard's Life Cycle



Likert's System

Variabel Kepemimpinan	Eksplorasi Autokrasi	Autokrasi kebaikan	partisipatif	Demokratif
Percaya diri dan kepercayaan dari bawahan	Tidak ada percaya diri dan kepercayaan dari bawahan	Bagaikan majikan dan pelayannya	Percaya diri dan kepercayaan belum tumbuh secara sempurna	Percaya diri dan kepercayaan tumbuh secara sempurna
Perasaan kebebasan bawahan	Tidak ada sama sekali perasaan bebas dari bawahan	Bawahan merasa tidak benar-benar bebas	Bawahan merasa agak bebas untuk berdiskusi	Bawahan merasa bebas untuk berdiskusi
Superioritas keterlibatan dengan bawahan	Pimpinan jarang mendapat ide dan masukan dari bawahan	Pimpinan kadang mendapat ide dan masukan dari bawahan	Pimpinan sering mendapat ide dan masukan dari bawahan	Pimpinan selalu mendapat ide dan masukan dari bawahan

KETRAMPILAN

Ketrampilan terpenting untuk kesuksesan pemimpin yaitu: Mereka harus mempunyai visi yang jelas (visioner) dari impian apa yang diperjuangkan. Mustofa Masyhur dalam *Al qiyadah wal jundiyyah* mengatakan: Hal-hal yang membantu terlaksanannya tugas pimpinan ada 9 poin, yaitu:

1. Ikhlas karena Allah semata,
2. Dalam bekerja harus memiliki kepekaan terhadap pengawasan dan penjagaan Allah swt,
3. Selalu memohon pertolongan dalam seluruh keadaan dan aktivitasnya.
4. Memiliki tanggung jawab untuk selalu menjaga diri dan amanah terhadap apa yang diembankan kepadanya.
5. Memberikan porsi yang besar untuk pendidikan anggota dan menyiapkan regenerasi.
6. Terjalinya kasih sayang kepada seluruh anggota, yaitu dengan ukhuwah yang tulus ikhlas.
7. Mampu merencanakan program dengan tepat, menentukan tahapan strategi, sumber dana dan mengelola orang sesuai dengan kemampuan personal,
8. Membangun iklim saling percaya dan berbaik sangka dalam tim,
9. Pemimpin harus selalu bersungguh-sungguh menyalakan cita-cita, mengukuhkan tekad dan membangkitkan harapan di kalangan anggota lembaga atau jama'ah. Ingat kepemimpinan dapat dipelajari.

Menurut hasil studi riset S.P Stepen (1996) ada enam ciri yang konsisten dikaitkan dengan kepemimpinan (agar sukses):

1. Adanya ambisi dan energi,
2. Adanya hasrat untuk memimpin,
3. Adanya kejujuran dan integritas,
4. Adanya percaya diri,
5. Adanya kecerdasan, dan
6. Dimilikinya pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dari enam skill tersebut, manakah yang sudah anda miliki? Ingat kepemimpinan dapat dipelajari.

Sedangkan Perusahaan Asuransi USF&G memberikan penghargaan besar kepada para manajer yang mampu menunjukkan “ 7 C dari kepemimpinan “-nya, yaitu:

1. Komunikasi (comunication),
2. Kepercayaan (confidence),
3. Karakter (caracter),
4. Pemahaman (Comprehension),
5. Keyakinan (conviction),
6. Keberanian (courage) dan
7. Kompetensi (competency).

Dari 7 skill kepemimpinan tersebut, ada berapa point yang telah anda memiliki? Ingat kepemimpinan dapat dipelajari.

Sedangkan menurut Stephen R. Covey (1996), ada tiga peranan seorang pemimpin pada organisasi masa depan, yaitu:

1. Pathfinding (pencari alur); ini sangat menentukan dalam merumuskan masa depan lembaga. Pemimpin harus mempunyai visi ke depan. Kemampuan mempunyai intuisi atau data serta mengolahnya menjadi sebuah analisa. Hingga pemimpin mempunyai kemampuan membuat the strategic pathway.
2. Aligning (penyelarasan); yaitu kemampuan pemimpin didalam menyelaraskan kultur, struktur, sistem dan proses operasional organisasi. Jika pemimpin mampu menyelaraskan antara visi, misi dan strategi dan orang lain mampu menghayati pemahaman dan kebutuhan, orang-orang anda akan terpanggil untuk berbuat secara kontinyu untuk organisasi anda.
3. Empowerment (pemberdayaan); setiap orang memiliki bakat, kecerdikan, kecerdasan, kreativitas yang luar biasa. Kemampuan pemimpin untuk mengungkap potensi orang lain, kemudian anda memberdayakan dengan sinergi.

Skill need

- Cultural Flexibility
- Communication Skill
- HRD Skill
- Creativity
- Self Management of Learning

Level Manajer	Kebutuhan Skill untuk pemimpin			Pekerjaan utama
TOP	Konsep	HAM	Teknikal	Visi, misi, Strategi
Midle	Konsep	HAM	Teknikal	Kebijakan & manajerial
Lower	Konsep	HAM	Teknikal	Operasional

Kebutuhan Skill aspek Fungsi manajemen untuk Pemimpin

Rencana	Organisir	Mengarahkan	Staffing	Kontrol
Rencana	Organisir	Mengarahkan	Staffing	Kontrol
Renca na	Organisir	mengarahkan	Staffing	Kontrol

Whetten and Cameron model

Personal skill

- Developing self awarness
- Managing stress
- Solving problem creatively

Interpersonal skill

- Communicating supportively
- Gaining power and influence
- Motivating others
- Managing conflict

DISIPLIN KREDIBILITAS PEMIMPIN

Ini adalah enam disiplin sebagai latihan untuk membina, mendapatkan dan memelihara kredibilitas kepemimpinan anda.

1. Pemahaman Diri - Menemukan diri anda

- Siapa Kita ?
 - Mengapa kita ada ? (tujuan hidup)
 - Mau kemana kita ?
 - Apa yang telah kita kerjakan untuk mencapai tujuan kita ?
2. **Komunikasi (Empatik)** - Menghargai anggota
- Ketrampilan mendengar
 - Ketrampilan memahami paradigma orang lain
3. **Belajar untuk Belajar** - Mengembangkan kemampuan.
- Long Life Education
 - Misi hidup
4. **Pengambilan keputusan :**
- Identifikasi masalah
 - Rumusan masalah
 - Alternatif pemecahan masalah
 - Memecahkan masalah
5. **Kemampuan Manajemen:**
- Planning
 - Organizing
 - Actuating
 - Controlling
6. **Kemampuan kerjasama** - Melayani satu tujuan
- Membangun tim
 - Hubungan Antar Manusia (HAM)

Dari berbagai pendapat ahli tentang ketrampilan kepemimpinan tersebut, maka jika dibuatkan matrik dengan proposi ketrampilan dalam manajerial

dari aspek spiritual, emosional, intelektual, fisik dan penguasaan teknologi terapan adalah sebagai berikut:

Tabel Komponen ketrampilan kepemimpinan menurut beberapa ahli dilihat dari aspek spiritual, emosional, ineteltual, fisik dan penguasaan teknologi terapan.

Leadership

No	Ketrampilan manajerial	M.Masyhur (point)	S.P Stepen (point)	USF&G (point)	S.R.Covey (point)	Jml point
1	Energi spiritual	Ikhlas,kepekaan terhadap pertolongan, menjaga diri dan amanah, menyalakan cita-cita, mengukuhkan tekad (Point:1,2,3,4,9)	Kejujuran dan integritas (3)	Karakter Keyakinan (Point 3,5)	Pencari alur, meretaskan jalan (point 1)	9 point
2	Ketrampilan Emosional	Kasih sayang, saling percaya (point 6,8)	Ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, percaya diri (1,2,4)	Komunikasi, Kepercayaan, Keberanian (Point 1,2,6)		8 point
3	Kekuatan Intelektual	Perencanaan, strategi (point 5)	Kecerdasan (point 5)	Pemahaman (point 4)	penyelarasan (point 2)	4 point
4	Kualitas Fisik					0
5	Penguasaan Teknologi Terapan	Regenerasi, mengelola orang dan sumber daya (point 7)	pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan (point 6)	Kompetensi (point 7)	pemberdayaan (point 3)	4 point
	Jumlah	9	7	6	3	

BAGIAN III

Menjadi Pemimpin

Pengenalan dan Penguasaan diri

Empat pelajaran dalam memahami diri sendiri:

1. Anda adalah guru terbaik untuk diri anda sendiri. Gib Akin associate professor dari Universitas Virginia, mempelajari tentang pengalaman belajar dari 60 manajer. Akin menyebutkan bahwa diskripsi manajer adalah “belajar adalah pengalaman dari perubahan seseorang. Belajar bukanlah harus bagaimana tapi harus menjadi apa.”
2. terimalah tanggungjawab, jangan menyalahkan orang lain
3. anda dapat belajar apapun yang ingin anda pelajari
4. pemahaman yang benar datang dari refleksi pengalaman anda

Pemimpin dimulai dengan menjadi dirinya sendiri, memberikan semangat diri, percaya diri, dan memberikan inspirasi pada orang lain dengan kepercayaan.

Pahami Lingkungan

Salah satu permasalahan pembelajaran kepemimpinan adalah dia menfokuskan pada ketrampilan dan produk yang dihasilkan mnajer daripada pemimpin. Ketrampilan manajerial dapat di ajarkan dan mudah diaplikasikan. Sedangkan kepemimpinan tidak dapat diajarkan namun harus dipelajari. Seperti yang dikatakan CEO CalFed, Robert Dockson, ‘ sesuatu yang tidak adapt di ajarkan secara formal di kelas. Walter Wriston bukanlah seorang teknisi. Dia adalah orang yang visioner. Mereka tahu apa yang harus mereka kerjakan dan di mana mereka menempatkan perusahaan mereka’.

Oleh karenanya seorang pemimpin dihadirkan oleh sebab pengalaman mereka dan pemahaman serta aplikasi dari pengalaman mereka dengan berbagai ketrampilannya. Sehingga secara jelas bahwa pemimpin yang sesungguhnya adalah seseorang yang harus mengetahui dunia sebaik mengenal dirinya sendiri. Seorang pemimpin harus mampu untuk mengembangkan kemampuan belajarnya inovatifnya:

1. antisipasi
2. belajar dengan mendengarkan orang lain
3. partisipasi

Dalam menguasai lingkungan seorang pemimpin harus mampu:

- Mengisi kekurangannya
- Memperluas pengalaman
- Mencari teman dan pendamping (mentor)
- Belajar dari keterbatasan

Jalankan insting

Hidup tidak akan pernah sederhana, dan ia akan berkembang menjadi semakin kompleks setiap waktu. Alam ini mungkin tidak begitu kompleks namun berisi kekomplekan yang begitu rupa. Sebagaimana digambarkan bahwa hukum sosial lebih kompleks daripada hukum alam. Kadang seseorang tidak mengetahui apa yang mereka inginkan dan tidak dapat mendiskripsikannya hingga dia melihatnya sendiri.

Henry James menuliskan ' saya hanya membiarkan diri saya berjalan begitu saja.....Teruskanlah anakku, berusaha sekeras mungkin, coba semuanya, kerjakan semuanya, serahkan semuanya.....'

Pacu diri anda: Usaha yang keras, coba segalanya

Biarkan potensi diri muncul (Abraham Maslow) adalah tugas paling esensi dari seorang pemimpin. Ada tiga pilihan:

1. Anda dapat membiarkan ketakutan anda dan sukses bekerja
2. Anda dapat menganalisa secara obyektif ketakutan anda
3. Anda dapat merefleksikan pengalaman anda pada cara yang konkrit

Kunci pacu diri:

1. Refleksi untuk mencapai resolusi
2. Resolusi untuk mendapatkan perspektif
3. Perspektif untuk menghadirkan pandangan. Pertanyaan berikut dapat menghasilkan ide pada anda
 - a. Jika anda bertanggungjawab pada suatu proyek, apa yang anda pikirkan pertama adalah biaya atau keuntungan?
 - b. Pertama Anda ranking apakah keuntungan atau progres?
 - c. Yang ada pilih pertama apakah kaya atau terkenal?
 - d. Jika anda dapat promosi dan di tempatkan di kota lain apakah anda akan mendiskusikannya dengan keluarga anda terlebih dahulu sebelum menerima tawaran tersebut?
 - e. Anda memilih ikan kecil yang berat atau ikan besar yang ringan?
4. Pandangan untuk mengharirkan Ujian dan alat ukur
5. Ujian dan ukuran untuk memastikan keinginan
6. Keinginan untuk membuktikan kemampuan. Brooke Knapp mengatakan ' sebagian orang beruntung dilahirkan karena memiliki keinginan dan mampu untuk merealisasikan keinginannya''

7. Kemampuan untuk mengaplikasikan berfikir strategis. Marty kaplan mengatakan “ deskripsi kualitas seorang pemimpin adalah yang pertama adalah kompetensi, kemudian kemampuan untuk mengartikulasikannya”
8. Berfikir strategis untuk mengaplikasikan ekspresi secara utuh
9. Sintesis dari keutuhan ekspresi adalah leadership

Melewati kekacauan

Belajar memimpin pada satu level adalah belajar untuk mengelola perubahan. Sehingga seorang pemimpin adalah mereka yang dalam sebuah organisasi mampu untuk menciptakan budaya, yang membawa falsafah organisasi, misi dan visi, yang harus berjalan dan melewati proses adaptasi dan penyesuaian dengan kondisi eksternal.

Dengan kata lain seorang pemimpin harus memiliki prinsip bahwa kemampuannya digunakan dalam pengalamannya untuk tumbuh/hidup di kantor.

Buatlah orang-orang agar berada di sekitar anda

Kembangkan empati. Walaupun empati bukan segala-galanya menjadikan orang di sekitar anda. Roger Gould mengatakan orang bisa bersama-sama anda jika anda mampu untuk mengendalikan mereka, atau anda membuat konsensus terhadap mereka yang berdasarkan tujuan bersama menyelesaikan permasalahan dalam sebuah grup.

Kebersamaan sangat didasari oleh trust/kepercayaan yang dapat dibangun dengan :

1. kepercayaan yang konstan.

2. Kecocokan
3. Kesesuaian
4. Integritas

Kunci Kebersamaan:

- Integritas sebagai dasar kepercayaan
- Gunakan suara anda untuk perubahan

Organisasi

Lima kekuatan yang bekerja dalam dinamika dunia saat ini:

1. Teknologi
2. Independensi global
3. Merger dan akuisisi
4. Deregulasi dan regulasi
5. Nilai dan demografis

Menurut Tom Peter organisasi yang sukses memiliki karakteristik:

1. Struktur hirarki yang datar/flat
2. Unit otonomi
3. Berorientasi pada nilai tambah barang dan jasa
4. pengendalian kualitas
5. pengendalian jasa
6. tanggungjawab
7. kecepatan inovasi
8. fleksibilitas
9. pekerja dengan ketrampilan dan pelatihan tingkat tinggi
10. kepemimpinan setiap level.

BAGIAN IV

Manajemen & Organisasi

IKHTISAR

Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perkembangan teori manajemen diawali dari aliran klasik (1770–1860) hingga aliran manajemen modern (1940–sekarang). Definisi di atas mencakup fungsi-fungsi manajemen, yakni pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan.

BEBERAPA KONSEP KUNCI

Manajemen, Fungsi Manajemen, Perencanaan, Pengorganisasian, Staffing, Pengarahan, Pengawasan, Aliran Manajemen.

ILUSTRASI

Perusahaan Pak Bagus pada awalnya cukup maju hingga asetnya mencapai ratusan juta rupiah. Pada 2 tahun terakhir ini perusahaan Pak Bagus mengalami penurunan setelah Pak Bagus tidak lagi memegang kendali perusahaan, tetapi dipegang anaknya yang lulusan SMU. Dulunya memang Pak Bagus hanya lulusan SMU sehingga dia berpikir tidak anaknya sekolah tinggi-tinggi, tetapi bisa melanjutkan bisnis ayahnya.

Mengapa kejadian yang menimpa perusahaan Pak Bagus terjadi? Apa yang perlu dikaji? Masalah apa yang segera memerlukan penanganan?

A. DEFINISI DAN FUNGSI MANAJEMEN

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen mencakup: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan.

Manajemen harus dilaksanakan dengan *efektif*, bekerja yang benar (berorientasi pada input-output), dan *efisien*, bekerja dengan benar (berorientasi pada cara untuk capai tujuan).

B. PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Secara ringkas, sejarah perkembangan teori manajemen tampak pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.1 Ringkasan Perkembangan Ilmu Manajemen

Periode	Aliran Manajemen	Kontributor
1770 – 1860	Aliran klasik	Robert Owen Charles Babbage
1870 – 1930	Manajemen ilmiah	F.W. Taylor Frank dan Lilian Gilbreth H.G. Gantt H. Emerson
1900 – 1940	Teori organisasi klasik	H. Fayol J.D. Mooney M.P. Follet C.I. Banard
1930 – 1940	Hubungan manusia	E. Mayo F. Roethlisberger H. Munsterberg

1940 – sekarang	Manajemen modern	Maslow, McGregor, Schien, McClelland, Dale, Drucker, dkk.
-----------------	------------------	---

Berikut ini adalah prinsip-prinsip dasar manajemen berdasarkan pandangan aliran manajemen modern.

- Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis
- Manajemen harus sistemik dengan pertimbangan yang hati-hati
- Organisasi sebagai keseluruhan dan pendekatan manajer untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
- Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan.

Sementara untuk aliran kuantitatif, lebih menekankan pada langkah-langkah pemecahan masalah, yakni:

1. perumusan masalah,
2. penyusunan model matematis,
3. pendapatan penyelesaian dari model matematis,
4. pengujian model dan hasil yang didapatkan dari model,
5. penetapan pengawasan atas hasil-hasil, dan
6. pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Perencanaan: (1) pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, dan (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standard yang dibutuhkan untuk mencapai standard.

Pengorganisasian: (1) penentuan sumberdaya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, (2) perancangan dan pengembangan organisasi atau kelompok kerja untuk mencapai tujuan, (3) penugasan tanggungjawab, dan (4) pendelegasian wewenang kepada individu

Penyusunan personalia: penarikan, pelatihan, pengembangan, penempatan, dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

Pengarahan: mendapatkan atau membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini meminta para karyawan untuk bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi.

Pengawasan: penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan *positif* berupaya mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien atau tidak. Pengawasan *negatif* berupaya menjamin kegiatan yang tidak diinginkan tidak terjadi.

Fungsi pengawasan mencakup: (1) penetapan standard pelaksanaan, (2) penentuan ukuran pelaksanaan, (3) pengukuran pelaksanaan dan perbandingan dengan standard, dan (4) pengambilan tindakan koreksi bila ada penyimpangan.

BAGIAN V

PEMIMPIN EFEKTIF

Kerangka

Banyak orang menganggap kepemimpinan identik dengan otoritas, penguasaan, dominasi dan kekuatan. Dari berbagai teori kepemimpinan pandangan ini baru merupakan hasil dari satu perspektif kepemimpinan yaitu ketika orientasi kepemimpinan dominan di sisi tugas/*task* namun lemah di sisi orientasi hubungan/*people*. Dalam perkembangan tuntutan kepemimpinan, seiring dengan tuntutan kinerja tim, maka kepemimpinan yang diidentikkan dengan otoritas dan kekuasaan menjadi sebuah tantangan bahkan kendala ketika berada dalam lingkungan organisasi yang kreatif dan inovatif serta keberadaan kualitas SDM yang tinggi. Sehingga muncullah konsekuensi tuntutan manajerial kepemimpinan yang harus mengakomodasi kerja kebersamaan dan tim. Model keteladanan pemimpin akan menjadi pemicu akselerasi kemajuan dari organisasi yang dipimpinnya. Sehingga penterjemahan konsep fungsi kepemimpinan dalam bentuk perilaku dan aktivitas harian menjadi tantangan yang terberat dari seorang pemimpin. Hal ini untuk meningkatkan orientasi kepemimpinan dalam hubungan dengan sesama. Kinerja manajemen kepemimpinan tim dalam era kompetisi sudah menjadi idola dalam berbagai macam lembaga. Karena dengan pola manajemen tim ini merupakan gabungan kondisi ideal orientasi yang tinggi dari kerja kepemimpinan dalam mencapai kinerja/*task* yang maksimal dan hubungan /*people* yang serasi dan sinergis. Sehingga tuntutan interaksi aktif dan efektif seorang pemimpin dengan lingkungan kepemimpinannya menjadi deskripsi perilaku yang menjadi *core competencies* dari seorang *leader*.

Oleh karenanya beberapa pointer yang dapat menjadi penterjemah perilaku kepemimpinan ini dapat dibagi menjadi:

- membantu mencapai sasaran organisasi
- selalu menggerakkan organisasi menuju sasaran-sasaran tersebut
- mewujudkan interaksi dan keterikatan antar individu, dan
- memelihara kekuatan dan kohesi organisasi

Namun sekali lagi perlu dibedakan antara pemimpin dengan manajer atau ketua:

	Pemimpin	Manajer	Ketua
Pemilihan	Dipilih oleh anggota berdasarkan pengakuan spontan dari anggota-anggotanya	Diperoleh melalui pengangkatan	Terpilih karena suatu sistem dan bukan hasil pengakuan spontan
Sasaran	Bekerja untuk mewujudkan sasaran yang dimandatkan organisasi	Targetnya meraih keuntungan materi atau kedudukan	Bekerja untuk mewujudkan target yang dipilih secara pribadi dalam batas-batas kepentingannya
Anggota	Para anggota pemilih pemimpin dan menjadi pengikutnya	Kita tidak menyebut anggota-anggotanya sebagai pengikut atau bawahan	Kita tidak dapat mengatakan para bawahan sebagai pengikut karena mereka tidak menerima otoritas atasan berdasarkan kemauan mereka
Otoritas	Otoritas pemimpin merupakan pilihan spontan dari pihak anggota organisasi	Terkadang dipilih dari anggota yang paling tua atau	Otoritas pemimpin datang dari otoritas luar organisasi

		lebih senior	
Hubungan	Seorang pemimpin bekerja secara melebur dan berbaur dengan para pengikutnya	Hubungan diatur oleh program-program dan terikat dengan pekerjaan	Terdapat jurang dan jarak sosial yang memang disengaja antara kepala dan bawahan.

Faktor pembentuk efektivitas kepemimpinan

Pemimpin efektif tidak hanya berbekal pengetahuan dan wawasan saja namun mereka yang berhasil menjadi pemimpin yang efektif ketika mampu menjadi pendorong semua elemen yang dipimpinya dalam menjalankan satu langkah bersama menuju sasaran-sasarannya. Oleh karenanya pemimpin efektif perlu dibentuk dengan beberapa karakteristik:

1. Dia merupakan anggota yang baik dalam organisasi
2. Meyakini kapasitas masing-masing anggota
3. Mahir berinteraksi dengan anggota dan lingkungan kepemimpinannya
4. Bekerja menciptakan iklim kerja yang penuh toleransi, kreatif dan inovatif
5. Mendapat dukungan kepercayaan diri dari anggota dan peran aktif mereka dalam menformulasikan berbagai macam hal pekerjaan dan aktivitasnya.

Seleksi kepemimpinan

1. Mengetahui kualitas seorang pemimpin, dengan penilaian
 - a. Prosentase penerbitan perintah rendah

- b. Metode penerbitan perintah dalam bentuk usulan bukan perintah
 - c. Tujuan perintah berkaitan dengan tujuan bawahannya
 - d. Arahan yang dilakukan untuk memotivasi pengarahan diri bawahan
 - e. Perilaku dengan bawahan menyenangkan dan penuh kepercayaan yaitu perilaku yang tidak dibuat-buat.
2. Pengembangan perilaku kepemimpinan yang efektif
- a. Efektifitas dalam mencapai tujuan bersama yang dipengaruhi oleh tingkat kapabilitas/skill, pemahaman/*knowledge*, dan koordinasi
 - b. Kemampuan mempengaruhi dengan kelebihan pribadinya yang meliputi kelebihan daya inisiatif, kreatif dan inovatif, kelebihan sisi jiwa kepemimpinannya, kelebihan memiliki *compensation sense*, dan keunggulan dalam kepercayaan/*trust* dengan kemampuan menyebarkan kasih sayang dan cinta antar anggota dan mengikatkannya dengan organisasi.
 - c. Sikap positif dalam bermasyarakat di lingkungan organisasi, yaitu kompetensi dalam membangun adaptasi dan partisipasi, interaksi keanggotaannya dengan lingkungan organisasinya, serta kerjasama yang dilandasi dengan saling memahami dan keterbukaan.

Sarana efektifitas kepemimpinan

1. Meneladani tokoh
2. latihan bersikap, yang bertujuan memiliki skill untuk memimpin dan transfer informasi.
3. latihan memilih pemimpin dapat dilakukan dengan berbagai cara apakah voting maupun mufakat.

Pemimpin efektif

Syarat pemimpin efektif:

- Berjiwa pendidik
 - o Membentuk anggota
 - o Independensi atau memiliki relisasi jati diri yang mendasar bagi setiap individu
 - o Kontinuitas atau mampu memotivasi organisasi untuk mampu bertahan dan berkembang dalam kerangka jangka panjang
- Berjiwa pengajar
 - o Membangkitkan kemampuan, mempertajam obsesi tinggi dan memotivasi organisasi untuk terus berinovasi
 - o Meningkatkan kepercayaan dan loyalitas anggota terhadap organisasi dan kepemimpinan
 - o Mengarahkan seluruh kompetensi anggota dalam mencapai tujuan

Dengan mengoptimalkan potensi anggota dengan berbagai sarana:

- o Cinta terhadap pekerjaan
- o Rasa tanggungjawab
- o Jiwa keorganisasian

Karakteristik pemimpin efektif

1. Yakin akan tugasnya:
 - a. memiliki sasaran yang jelas dan mampu melaksanakannya (SMART GOALS)
 - b. Tenang dan mampu menahan diri (*Emotional Quotions*)
 - c. Bertanggungjawab (*Spiritual Quotions*)
2. Mengenali staf dan anggotanya
3. Cerdas dan cekatan dalam mengampil keputusan
4. Inovator
5. Prototipe bagi yang lain dalam hal menjadi orang yang disiplin, Memiliki sikap proaktif, sikap rendah hati, sikap realistis, dan memiliki sikap lemah lembut

Kepemimpinan Efektif

- Menjamin kesuksesan kerja
- Mengatasi permasalahan
- Bekerjasama dengan para pemimpin

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas Asisi, 1997 , **Dakwah dan Hati**, Citra Islami Press, Solo
- Abbas Mahmud Aqqad, 1993, **Keagungan Umar Bin Khattab**, Pustaka Mantiq, Solo
- Arthur A Thompson Jr., AJ Strickland III, 1996, **Strategic Management 10th Edition**, Irwin McGraw Hill
- BS Wibowo, 2002, **SHOOT**, Asy Syamil, Jakarta
- Cahyadi Takariawan, 2002, **Al Ikwanul Al Muslimun bersama Mursyid Aam kedua**, tiga Lantera Utama, Yogyakarta
- Cahyadi Takariawan, 2002, **Fikih Politik kaum Perempuan**, tiga Lantera Utama, Yogyakarta
- Cahyadi Takariawan, 2002, **Di Jalan Dakwah Aku Menikah**, tiga Lantera Utama, Yogyakarta
- Dave Ulrich, 1997, **Human resource Champions**, Harvard Bussiness Schooll Press, Massachusetts
- Husein muhammad Haikal, 1994, **Khalifah Rasulullah Abu bakar Ash Shiddiq**, Pustaka Mantiq, Solo
- Jamal Madhi, 2002, **Menjadi Pemimpin yang efektif dan berpengaruh**, As Syamil, Jakarta
- James W. Walker, 1992, **Human Resource Strategy**, McGraw-Hill Inc, Singapore
- Jeffrey Pfeffer, 1994, **Competitive Advantage through People**, Harvard Bussiness Schooll Press, Massachusetts
- Kholillah Marhijanto, **Menciptakan Keluarga Sakinah**, CV Bintang Pelajar, Gresik Jawa timur.
- Luthan, 1995, **Organizational Behavior 7th eddition**, McGraw-Hill Inc, Singapore
- Michael H Hart, 1987, **Seratus tokoh yang paling berpengaruh dalam sejarah**, Pustaka Jaya, jakarta
- Monica Nicou, Christine Ribbing, Eva Ading, 1994, **Sell Your Knowlwdge**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Stephen Robin, 1996, **Perilaku Organisasi**, PT Prenhallindo, Jakarta
- Warren Bennis, 1988, **On Becoming a Leader**, addison Wesley Publishing company Inc.

ALAT UKUR KEPEMIMPINAN

Ukuran 1

BETAPA PENTING SUKSES BAGI ANDA

Berilah tanda persetujuan anda pada tiap pernyataan dibawah:

1. Bila sesuatu yang baik terjadi pada diri saya, sering saya mendapat perasaan bahwa sesuatu itu tidak akan tahan lama
2. Bisanya saya merasa tidak enak bila saya memenangkan suatu perdebatan
3. Jarang saya mengatakan kepada teman saya bila saya unggul pada sesuatu
4. Bila atasan atau instruktur saya memuji kerja saya, sering saya merasa tidak ada harganya
5. Saya menyukai olahraga dan permainan yang kompetitif
6. Saya mencapai hasil sejauh ini di sekolah sebagian besar karena kemujuran
7. Saya suka menerima pujian untuk pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik
8. Saya suka berada di latar belakang pada proyek-proyek kelompok
9. Bila suatu proyek atau pekerjaan berjalan dengan baik, sering saya merasa saya akan melakukan sesuatu yang akan mengacaukan segalanya
10. saya pikir saya mempunyai suatu ' sikap menenangkan ' dalam pendekatan saya ke tugas-tugas baru

tingkat persetujuan anda

- *Sangat tidak setuju*
- *Tidak Setuju*
- *Setuju*
- *Sangat setuju*

Arah Hasil:

Pentingnya Sukses untuk Anda (Pemimpin)

- a. **Penting**
- b. **Tidak Penting**

Ukuran 2

DECISION MAKING

PART I

Lingkari respon yang paling dekat dengan bagaimana biasanya Anda merasakan atau bertindak

Tidak ada respon yang salah atau benar terhadap butir-butir ini

- 1 Saya lebih seksama mengenai
 - a Perasaan orang lain
 - b hak-hak mereka
- 2 Biasanya saya dapat bergaul dengan lebih baik dengan
 - a orang-orang yang imajinatif
 - b orang-orang yang realistis
- 3 merupakan penghormatan yang lebih tinggi untuk disebut
 - a seorang dengan perasaan nyata
 - b seorang yang konsisten wajar
- 4 dalam berbuat sesuatu dengan orang lain, lebih menarik hati saya
 - a untuk melakukan itu dalam cara yang diterima baik
 - b mereka-reka suatu cara saya sendiri
- 5 saya lebih jengkel terhadap
 - a teori-teori yang indah-indah
 - b orang-orang yang menyukai teori
- 6 Merupakan pujian yang lebih tinggi untuk menyebut seseorang
 - a seorang dengan visi (pandangan jauh)
 - b seorang dengan akal sehat
- 7 saya lebih sering membiarkan
 - a hati saya memerintah kepala saya
 - b kepala saya memerintah hati saya
- 8 saya pikir suatu kekeliruan yang lebih buruk
 - a untuk menunjukkan terlalu banyak kehangatan
 - b bersikap tidak simpatik
- 9 Seandainya saya seorang guru, saya lebih suka mengajar
 - a pelajaran-pelajaran yang melibatkan teori
 - b pelajaran fakta

PART II

- Kata manakan dalam pasangan berikut lebih menarik anda
- 10
 - a perasaan kasihan/terharu
 - b pandangan ke depan
 - 11
 - a keadilan
 - b rasa kasihan

- 12 a produksi
- b desain
- 13 a lembut
- b tegas
- 14 a tak kritis
- b kritis
- 15 a harfiah
- b kiasan
- 16 a imajinatif
- b tak khayal, tak berbelit-belit

Arah Jawaban:

Silang jawaban anda pada kotak berikut

A		
2b		1
4a		1
5a		1
6b		1
9b		2
12a		1
15a		1
16b		2

B		
2a		2
4b		1
5b		1
6a		0
9a		2
12b		0
15b		1
16a		0

C		
1b		1
3b		2
7b		1
8a		0
10b		2
11a		2
13b		1
14b		0

D		
1a		0
3a		1
7a		1
8b		1
10a		1
11b		1
13a		1
14a		1

- A** Sensasi 2b(1)-4a(1)-5a(1)-6b(1)-9b(2)-12a(1)-15a(1)-16b(2)
- B** Intuisi 2a(2)-4b(1)-5b(1)-6a(0)-9a(2)-12b(0)-15b(1)-16a(0)
- C** Pemikiran 1b(1)-3b(2)-7b(1)-8a(0)-10b(2)-11a(2)-13b(1)-14b(0)
- D** Perasaan 1a(0)-3a(1)-7a(1)-8b(1)-10a(1)-11b(1)-13a(1)-14a(1)

- Realistis
- Holistik-kreatif
- Logis-analitis
- perasaan

Ukuran 3

LPC

Bayangkan seseorang dengan siapa Anda bekerja paling kurang baik. Mungkin dia adalah orang dengan siapa anda sekarang bekerja sama atau mungkin seseorang yang anda kenal di masa lalu. dia tidak harus seorang yang sangat tidak anda sukai, tetapi hendaknya seseorang dengan siapa anda sekarang mendapat banyak kesulitan dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan.

Perikan orang seperti ini tampak dimata anda dengan menaruh tanda 'x' pada titik yang anda yakini paling baik memmerikan orang tersebut.

Lakukan untuk setiap pasang kata.

Menyenangkan	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak menyenangkan
ramah	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak ramah
menolak	8	7	6	5	4	3	2	1	menerima baik
membantu	8	7	6	5	4	3	2	1	mengecewakan
tidak bergairah	8	7	6	5	4	3	2	1	bergairah
tegang	8	7	6	5	4	3	2	1	santai
jauh	8	7	6	5	4	3	2	1	dekat
dingin	8	7	6	5	4	3	2	1	hangat
kooperatif	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak kooperatif
mendukung	8	7	6	5	4	3	2	1	memusuhi
membosankan	8	7	6	5	4	3	2	1	menarik
suka bertengkar	8	7	6	5	4	3	2	1	serasi
percaya diri	8	7	6	5	4	3	2	1	ragu-ragu
efisien	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak efisien

Arah Jawaban:

- a. Berfikir Positif
- b. Berfikir Negatif

Ukuran 4

Leadership Orietations		Selalu	Sering	Kadang	Jarang	Tidak pernah
1	Saya senang mendominasi pembicaraan dalam sebuah kelompok	1	2	3	4	5
2	saya senang bekerja overtime	1	2	3	4	5
3	Saya memberikan kebebasan anggota dalam bekerja	1	2	3	4	5
4	Saya mendorong untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku	1	2	3	4	5
5	Saya mengizinkan anggota untuk menggunakan pendapat mereka dalam menyelesaikan permasalahan	1	2	3	4	5
6	saya menekankan menjadi yang terbaik dalam bersaing	1	2	3	4	5
7	saya berbicara mewakili kelompok	1	2	3	4	5
8	saya memfokuskan pada prestasi yang lebih besar	1	2	3	4	5
9	Saya mencoba mencobakan ide saya dalam kelompok	1	2	3	4	5
10	saya memberikan kebebasan pada anggota untuk bekerja sesuai dengan yang mereka anggap terbaik	1	2	3	4	5
11	saya bekerja keras untuk promosi	1	2	3	4	5
12	saya mentolerir penundaan dan ketidakpastian	1	2	3	4	5
13	saya berbicara mewakili kelompok jika kedatangan tamu	1	2	3	4	5
14	saya menjaga pekerjaan berjalan agar berjalan cepat	1	2	3	4	5
15	saya menghentikan anggota dan membiarkan meninggalkan pekerjaan	1	2	3	4	5
16	saya menghentikan konflik jika terjadi di dalam kelompok	1	2	3	4	5
17	Saya bekerja dengan detail	1	2	3	4	5
18	saya mewakili kelompok di luar rapat	1	2	3	4	5
19	saya eggan memberikan kebebasan dalam beraktivitas	1	2	3	4	5
20	saya memutuskan apa yang seharusnya dikerjakan dan bagaimana dikerjakan	1	2	3	4	5

21	Saya mendorong untuk meningkatkan produksi	1	2	3	4	5
22	saya memberikan anggota memiliki kewenangan	1	2	3	4	5
23	yang menjadi tanggungan saya	1	2	3	4	5
24	semua hasil, sesuai prediksi saya	1	2	3	4	5
25	saya memberikan derajat kebebasan	1	2	3	4	5
26	dalamberinisiatif	1	2	3	4	5
27	saya setuju dengan anggota yang memiliki tugas	1	2	3	4	5
28	istimewa	1	2	3	4	5
29	saya senang membuat perubahan	1	2	3	4	5
30	saya memberi perintah kepada anggota untuk	1	2	3	4	5
31	bekerja keras	1	2	3	4	5
32	saya percaya pada kelompok dalam membuat	1	2	3	4	5
33	keputusan	1	2	3	4	5
34	saya menjadwalkan pekerjaan yang harus saya	1	2	3	4	5
35	lakukan	1	2	3	4	5
36	saya menolak menjelaskan aktivitas saya kerjakan	1	2	3	4	5
37	saya menjelaskan bahwa ide saya adalah untuk	1	2	3	4	5
38	keuntungan mereka	1	2	3	4	5
39	saya mengizinkan kelompok untuk merencanakan	1	2	3	4	5
40	tugas mereka sendiri	1	2	3	4	5
41	saya mendesak kelompok untuk membuang catatan	1	2	3	4	5
42	terdahulu	1	2	3	4	5
43	saya beraktivitas tanpa membicarakan dengan	1	2	3	4	5
44	kelompok	1	2	3	4	5
45	saya memerintahkan anggota untuk mengikuti	1	2	3	4	5
46	peraturan yang ada	1	2	3	4	5

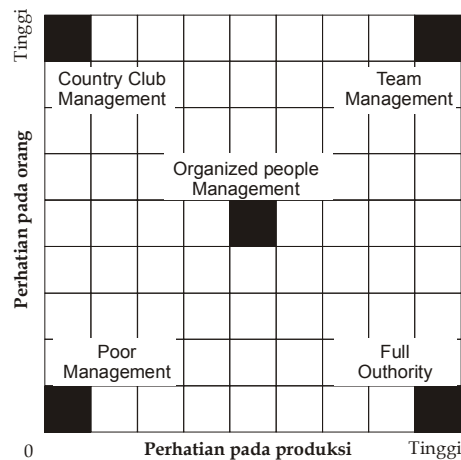
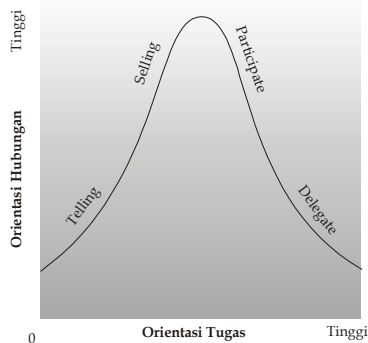
Arah Jawaban:

Point 1 to : 8-12-17-18-19-30-34-35 = concern people

Point 1 to : others = concern task

People orientation score →

Task orientation score →



Ukuran 1

Untuk sub ordinate

KEPUASAN KEPEMIMPINAN

Berilah kesan apa adanya anda terhadap atasan anda.

Perikan orang seperti ini (atasan anda) tampak dimata anda dengan menaruh tanda 'x' pada titik yang anda yakini paling baik memerikan orang tersebut.

Lakukan untuk setiap pasang kata.

Menyenangkan	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak menyenangkan
ramah	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak ramah
menolak	8	7	6	5	4	3	2	1	menerima baik
membantu	8	7	6	5	4	3	2	1	mengecewakan
tidak bergairah	8	7	6	5	4	3	2	1	bergairah
tegang	8	7	6	5	4	3	2	1	santai
jauh	8	7	6	5	4	3	2	1	dekat
dingin	8	7	6	5	4	3	2	1	hangat
kooperatif	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak kooperatif
mendukung	8	7	6	5	4	3	2	1	memusuhi
membosankan	8	7	6	5	4	3	2	1	menarik
suka bertengkar	8	7	6	5	4	3	2	1	serasi
percaya diri	8	7	6	5	4	3	2	1	ragu-ragu
efisien	8	7	6	5	4	3	2	1	tidak efisien

Arah Jawaban:

- c. Puas dengan kepemimpinan yang ada
- d. Tidak Puas dengan kepemimpinan yang ada

Penulis



Lahir di Purwokero, 20 juli 1972. Menyelesaikan studi SD hingga SMA di Banjarnegara Jawa Tengah. Kemudian melanjutkan studi S1 di Teknis Sipil Universitas Gadjahmada dan S2 di Magister Manajemen di Universitas yang sama.

Pernah bekerja di PT Freeport Indonesia sebagai senior fasilitator/trainer, kemudian Direktur Umum dan Keuangan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul. Menjadi Direktur Cabang LMT Trustco sejak 1998. Kemudian menjadi Staf Pengajar/Dosen Manajemen di Universitas Negeri Yogyakarta.

Beberapa tulisan yang pernah ditulis adalah: Steel Structure Design of PT FI apartments with Staad III Software (1995), Construction Management of PT FI (1997), Justice Party direct Selling (2000), Management Behavior : Mentoring as Solution (2000), Business Research Method: Memory Research (2000), Yogyakarta Islamic Hospital: Managing Performance (2000), Yayasan Bina Sehat: Organization Change and Developmet as a priority need (2000), Human Resource Management: Sociaty central health Bantul Yogyakarta (2000), Organization Design of Region Directorate of Justice Party of Yogyakarta (2000), PT KPI Tembagapura Compensation applications (2000), SWOT (2003), Advance SWOT (2003), Modul TFT Trustco (2004), Leadership (2005), Training For Beginer (2005), Smart Trainer (2005), Strategic trainer (2005).

Kunjungan Luar Negeri: Singapura, Malaysia, Saudi Arabia

Tinggal dengan seorang Istri, dr. Yayuk Soraya, dan tiga anak laki-laknya, Aiman Hilmi Asaduddin, Rofiq Wafi' Muhammad, dan Muhammad Kaisan Haedar di Jl Arwana No 7 Minomartani. Bisa dihubungi di 08157934565, 0274 7435629 dan setyabudihrm@telkom.net

KONSEP PERKULIAHAN LEADERSHIP
AMIK KARTIKA YANI YOGYAKARTA

LESSON PLAN

1. Pendahuluan/kerangka berfikir
2. Pemahaman Konteks
3. Konsep Kepemimpinan
4. Menjadi Pemimpin
5. Manajemen & Organisasi
6. Pemimpin efektif
7. **MID EXAM**
8. Diskusi kasus I
9. Diskusi kasus II
10. Diskusi kasus III
11. Diskusi kasus IV
12. Diskusi Kasus V
13. Diskusi Kasus VI
14. **FINAL EXAM**

DESIGN PLAN

1. Teori/konsep (5-6 TM)
2. UTS
3. UAS
4. Diskusi Kelompok (5 TM)
 - a. 5 kelompok @ 10 orang
 - b. Tema masing-masing kelompok sesuai kasus
 - c. Presentasi tugas sesuai jadwal (pasca mid)
5. Tugas
 - a. Pengamatan
 - i. Obyek yang diamati (min, 2 obyek)
 1. Ormas
 2. orpol
 3. birokrasi kampus
 4. organisasi bisnis

5. organisasi kampus, dll

ii. Pointer Diskusi

1. Diskripsi/gambaran umum organisasi yang diamati
2. Struktur organisasi
3. Job Description
4. Program Kerja (1 tahun)
5. Evaluasi (tingkat pencapaian hasil)program kerja
6. Type Kepemimpinan (minimal 5 orang obyek /organisasi)
7. Kepuasan bawahan terhadap kepemimpinan yang ada (min 20 orang)
8. Analisis hasil pengamatan
9. Kesimpulan dan Saran Anda/kelompok terhadap aplikasi kepemimpinan yang di amati

b. Pelibatan

- i. Tiap mahasiswa terlibat di ormawa

PROGRESS KELOMPOK

11-18 Oktober : Pengumpulan data (Deskriptif)

1. Diskripsi/gambaran umum organisasi yang diamati
2. Struktur organisasi
3. Job Description
4. Program Kerja (1 tahun)
5. Evaluasi (tingkat pencapaian hasil) program kerja

18-25 Oktober : Penyebaran, pengisian dan pengumpulan

Questionare/ angket :

6. Type Kepemimpinan (minimal 5 orang obyek /organisasi)
7. Kepuasan bawahan terhadap kepemimpinan yang ada (min 20 orang)

25-15 November : Analisis Data (Deskriptif) dan angket

8-15 November : Penggandaan dan pengumpulan tugas