

# **5 PILAR KEPEMIMPINAN DI ABAD 21**

**Dr. dr. Agustinus Johanes Djohan, MM, FIAS.**



# **5 PILAR KEPEMIMPINAN DI ABAD 21**

**Penulis**

Dr. dr. Agustinus Johanes Djohan, MM, FIAS.

**Editor**

Dr. drg. Rosihan Adhani, MS, Sos.

**Desain Sampul & Penata Isi**

Tim MNC Publishing

September 2016

**Diterbitkan oleh:**



**Media Nusa Creative**

Anggota IKAPI (162/JTI/2015)

Bukit Cemara Tidar H5 No. 34, Malang

Telp. : 0341 – 563 149 / 08223.2121.888

E-mail : [mnc.publishing.malang@gmail.com](mailto:mnc.publishing.malang@gmail.com)

Website : [www.mncpublishing.com](http://www.mncpublishing.com)

**ISBN : 978-602-6931-04-7**

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

# KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan, Pencipta alam semesta, yang telah memberikan talenta pada manusia. Krisis kepemimpinan di negeri ini mendorong penulis menulis buku ini, walaupun dalam kondisi kesehatan yang kurang baik, akhirnya buku 5 Pilar Kepemimpinan ini berhasil diselesaikan. Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi siapa saja, guna mengembangkan kepemimpinan baik secara teoritis maupun praktis. Penulis mengucapkan terima kasih kepada MNC Publishing - Malang yang telah bersedia menerbitkan buku ini dan juga kepada saudara Nanu, Stevan, Roya, Devy, Agus, serta anakku dr. Julius Henry.B.MM yang membantu proses penyusunan buku ini. Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr.drg. Rosihan Adhani, S.Sos, M.S, ketua Program Studi Kedokteran Gigi Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, yang ditengah kesibukannya bersedia menjadi editor buku ini. Penulis terbuka dan siap menerima saran-saran ataupun kritikan.

Penulis



# PENGANTAR EDITOR

Buku Lima Pilar Kepemimpinan ini adalah sebuah oase yang menyegarkan tandusnya padang pasir nilai dan etika, serta praktek kepemimpinan di Indonesia. Masyarakat sudah muak dipertontonkan kemunafikan, kepalsuan, kepura-puraan, dan rendahnya moralitas sang pemimpin. Diawal muncul sang pemimpin tampil dengan segenap citra yang hebat luar biasa, dielu-elukan bak selebritis tersohor, kiprah dan sumbangan, donasi yang membuat orang terkesima. Tetapi diakhir, saat masih menjabat atau purna tugas, dimana saatnya harus berbagi dan mencurahkan waktu lebih banyak untuk keluarga, di kala harus mencurahkan diri untuk sosial keagamaan, ternyata harus merenung, berzikir, beribadah, dan habiskan waktu dibalik jeruji besi.

Penulis buku ini orang yang saya kenal betul rekam jejaknya, kiprah, karya pengabdianya, dengan sangat apik mengurai berbagai aspek kepemimpinan, menemukan lima simpul yang menjadi daya ungkit sekaligus *milestone* dari kepemimpinan. Disamping itu pesan yang dikemas sarat dengan nilai nilai, etika, budaya, teori dan praktek kepemimpinan yang membumi dan mengakar dari khasanah bangsa

Buku ini ditulis dengan lengkap, baik berupa teori-teori kepemimpinan, karakteristik utama pemimpin yg bermutu yang dihimpun menjadi lima kelompok yang disebut lima pilar kepemimpinan kemudian dijelaskan secara detail disertai ilustrasi kasus dan quotation yang menggugah. Beberapa quotation membuat kita hanyut dan tergugah karena disajikan dalam bentuk puisi cantik yang dibuat oleh penulis sendiri dengan singkatan nama "ajd". Memang saya kenal penulis selain berperan sebagai dokter, direktur rumah sakit, direktur pascasarjana, dosen, juga seorang seniman. Pada bab terakhir digambarkan tentang pemimpin bermutu yang

menjadi kesimpulan buku ini serta harapan penulis. Saya agak terkejut juga, ternyata penulis mengemukakan juga tentang pemimpin impoten dan pemimpin beracun, yang kalau kita simak, ternyata cukup banyak kita temui tipe pemimpin seperti itu dimasyarakat.

Dengan demikian, buku ini dapat dikatakan multitarget pembaca seperti : dosen / guru, mahasiswa dari berbagai level, pelajar, manajer perusahaan, pemimpin organisasi kemasyarakatan, politikus, rohaniawan, birokrat, dan siapa saja yang ingin memperluas wawasannya dibidang kepemimpinan. Secara praktis penulis juga menyampaikan "*tools*" dengan aplikasi teori XY dari Mc Gregor dan teori Hirarki Kebutuhan dari A.Maslow yang menjadikan buku ini membumi ,untuk membantu para praktisi. Teknik penulisan yg ilmiah memungkinkan buku ini dijadikan buku ajar, atau untuk melengkapi buku ajar yang ada. Semoga apa yang disampaikan penulis menambah referensi bagi kajian kepemimpinan dan pengembangan nilai-nilai. Bagi pembaca menjadi amunisi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja kepemimpinannya.

Wasallam.

Dr.drg. Rosihan Adhani, S.Sos, M.S

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Kata Pengantar Editor .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Bab I. Pendahuluan .....	1
Bab II. Pengertian .....	3
- Pengertian Kepemimpinan .....	3
- Perbedaan Pemimpin dan Manajer .....	4
Bab III. Teori Kepemimpinan .....	9
- Sumber Kepemimpinan .....	9
- Gaya Kepemimpinan .....	10
Bab IV. Peran Pemimpin .....	19
- Peran Pemimpin Efektif .....	19
- Peran yang Berakar dari Kebudayaan Masa Lalu .....	20
- Cara Kerja Pemimpin yang Efektif .....	22
Bab V. Pilar Kepemimpinan .....	23
- Kekuasaan .....	24
- Kompetensi .....	26
- Kredibilitas ( <i>Credibility</i> ) .....	27
- Kemauan dan Semangat .....	27
- Keberanian .....	27
Bab VI. Kekuasaan .....	29
- Kewenangan .....	29
- Pengaruh .....	31
- Taktik Mempengaruhi Orang Lain .....	33
- Cara Memiliki Karisma .....	41
Bab VII. Kompetensi .....	45
- Hard Competence .....	46
- Soft Competence .....	47
- Kompetensi Minimal .....	51
- Kompetensi Ideal .....	51

<b>Bab VIII. Kredibilitas .....</b>	<b>53</b>
- Pengertian Kredibilitas .....	53
- Manfaat Kredibilitas .....	54
- Hal-hal yang Menimbulkan Kredibilitas .....	54
<b>Bab IX. Kemauan dan Semangat .....</b>	<b>57</b>
- Kemauan dan Semangat adalah langkah pertama menuju prestasi .....	57
- Kemauan dan Semangat meningkatkan kehendak .....	58
- Kemauan dan Semangat meningkatkan kekuasaan .....	58
- Kemauan dan Semangat membuat hal hal yang mustahil jadi kenyataan .....	58
- Cara Menumbuhkan Kemauan dan Semangat .....	60
- Hubungan antara kemauan, semangat, antusias, dan sikap positif .....	60
<b>Bab X. Keberanian .....</b>	<b>63</b>
- Keberanian Internal .....	65
- Keberanian Eksternal .....	66
<b>Bab XI. Komunikasi .....</b>	<b>71</b>
- Pengertian .....	71
- Pentingnya Komunikasi .....	71
- Komunikasi yang Efektif .....	73
- Mendengarkan .....	74
- Bahasa Non-Verbal .....	77
- Jebakan-Jebakan dalam Komunikasi .....	80
- Tipe Orang Dalam Berkomunikasi .....	81
- Skill With People .....	87
- Public Speaking .....	94
- Humor .....	96
<b>Bab XII. Motivasi .....</b>	<b>101</b>
- Pengertian .....	101
- Jenis-Jenis Motivasi .....	101
- Macam-Macam Teori Motivasi .....	103
- Teknik Universal dan Praktis Memotivasi Orang .....	110
<b>Bab XIII. Visi, Misi, Nilai-Nilai, Tujuan, Strategi .....</b>	<b>111</b>
- Pengertian .....	111
- Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Pribadi .....	116
- Kredo .....	117

- Tujuan dan Strategi .....	117
- Membuat Rencana Strategi .....	118
<b>Bab XIV. Pengambilan Keputusan .....</b>	<b>123</b>
- Pengertian .....	123
- Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan .....	123
- Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan .....	124
- Macam-Macam Masalah .....	125
- Macam-Macam Pengambilan Keputusan .....	125
- Proses Pengambilan Keputusan .....	126
- Resiko Sebuah Keputusan .....	127
- 10 Langkah Pemecahan Masalah.....	127
- Metode SAPADAPPA.....	128
<b>Bab XV. Mengelola dan Memimpin Rapat.....</b>	<b>131</b>
- Fungsi Rapat.....	131
- Jenis Rapat .....	131
- Alternatif Rapat .....	131
- Perencanaan Rapat .....	132
- Pelaksanaan Rapat .....	137
- Evaluasi Rapat .....	136
- Cara-Cara Merusak Rapat .....	136
- Rapat yang Inovatif .....	139
- Rapat <i>Deadlock</i> .....	140
<b>Bab XVI. Memimpin Perubahan .....</b>	<b>141</b>
- Pendapat Tentang Perubahan .....	141
- Merencanakan Perubahan.....	142
- Teori-Teori Model Pilar-Pilar Perubahan .....	144
<b>Bab XVII. Negosiasi .....</b>	<b>147</b>
- Pengertian .....	147
- Macam-Macam Negoisasi .....	147
- Penggolongan Negosiator .....	148
- Langkah-Langkah Negosiasi .....	148
- Pantangan Bernegosiasi .....	157
<b>Bab XVIII. Mengelola Konflik.....</b>	<b>159</b>
- Pengertian .....	159
- Jenis-Jenis Konflik.....	160

- Penyebab Konflik.....	162
- Proses Konflik.....	163
- Pandangan Terhadap Konflik .....	163
- Mengelola Konflik Dalam Organisasi.....	165
<b>Bab XIX. Entrepreneur Leader.....</b>	<b>171</b>
- Pengertian .....	171
- Entrepreneur Sebagai Pejuang Kemakmuran .....	174
- Kemampuan Manusia dan Belenggu Mental .....	175
- Membebaskan Belenggu Mental .....	176
- Menjadi Entrepreneur.....	177
<b>Bab XX. Aplikasi Teori McGregor dan A.Maslow .....</b>	<b>179</b>
<b>Bab XXI. Pemimpin Bermutu, Pemimpin Impoten, Pemimpin Beracun .....</b>	<b>191</b>
- Pemimpin Bermutu .....	191
- Pemimpin Impoten .....	194
- Pemimpin Beracun .....	195
<b>Bab XXII. Penutup .....</b>	<b>199</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>201</b>
<b>Tentang Penulis .....</b>	<b>205</b>

# DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan fungsi dari peran manajemen dan peran kepemimpinan .....	7
Tabel 20.1. Kuesioner aplikasi teori X&Y McGregor .....	180
Tabel 20.2. Kuesioner aplikasi teori motivasi kebutuhan A.Maslow .....	182
Tabel 20.3 Perhitungan Kuesioner aplikasi teori motivasi kebutuhan A.Maslow .....	186
Tabel 20.4 Interpretasi aplikasi teori motivasi kebutuhan A.Maslow .....	188

# DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Teori Kepemimpinan Situasional .....	14
Gambar 3.2. <i>Leadership Continuum</i> .....	15
Gambar 5.1. Lima Pilar Kepemimpinan .....	24
Gambar 6.1. Macam-macam Kewenangan .....	31
Gambar 9.1. Hubungan antara kemauan, semangat, dan sikap Positif .....	61
Gambar 11.1. Model Komunikasi Tubbs .....	75
Gambar 11.2 Ting .....	76
Gambar 12. 1. Jenis – jenis motivasi .....	102
Gambar 13.1. Segitiga Strategis .....	115
Gambar 13.2. Model <i>Balance Score Card</i> .....	119
Gambar 13.3. Rencana Strategi Model <i>Balance Score Card</i> .....	120
Gambar 13.4. Model Manajemen Strategi David Hunger & Wheelen .....	121
Gambar 16.1. Model Perubahan Universal.....	146
Gambar 18.1 Hubungan Konflik dengan Kinerja .....	165
Gambar 18.2. Matrix mengelola konflik .....	168

*Buku ini didedikasikan kepada  
Istriku drg. Dewi Purwanti, FISID,  
anakku dr Julius Henry B, MM & drg Sylvia Yuanita, MM  
serta semua orang berhati baik yang berniat jadi pemimpin*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Tragedi dalam sejarah manusia bukan hanya karena orang-orang jahat yang menjadi pemimpin, tetapi disebabkan juga karena orang-orang yang baik gagal untuk menjadi pemimpin. Orang-orang yang baik gagasannya terpendam, kering bagi sesama dan tidak berani tampil sebagai pemimpin.

Menurut riset dari Lingkaran Survey Indonesia (LSI) pimpinan Denny J.A, level ketidakpercayaan publik terhadap elit politik terus meningkat dari tahun ketahun. Survey terakhir 3-5 Juli 2013, ternyata 51,5 % publik tidak percaya dengan elit politik di Indonesia. Ratusan kepala daerah dan puluhan anggota DPR terjerat kasus hukum (korupsi). Banyak elit politik dan kepala daerah kompetensinya diragukan, dan keberaniannya patut dipertanyakan, terutama keberanian internal. Integritas sering menjadi masalah utama ketidakpercayaan masyarakat. Para elit politik tersebut perilakunya tidak dapat dicontoh. Lain dimulut, lain perilakunya, munafik, sehingga kredibilitasnya merosot, padahal sebelum menjabat telah bersumpah. Saat ini secara sederhana kalau kita menanyakan kepada orang-orang sekitar kita, tampak ketidakpercayaan tersebut lebih meningkat lagi. Kondisi ini menunjukkan bahwa saat ini Indonesia sudah mengalami krisis kepemimpinan. Kondisi inilah yang mendorong penulis untuk menulis buku ini.

Buku ini berisi teori-teori ilmiah, aplikasi teori, contoh-contoh kasus, quotation yang mendukung teori, pendapat para pakar, serta pengalaman penulis sebagai pemimpin sejak mahasiswa, kepala

puskesmas, guru SLTA, direktur rumah sakit, direktur pasca sarjana, dan kegiatan organisasi lainnya. Dengan demikian buku ini bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, dan para praktisi. Sistematika disusun sehingga memudahkan pembaca menentukan kelompok dari suatu pokok bahasan.

Isi pokok buku ini adalah lima pilar kepemimpinan, yaitu : kekuasaan, kompetensi, kredibilitas, kemauan & semangat, serta keberanian. Kelima pilar tersebut dibahas secara lebih mendetail pada bab-bab selanjutnya. Selain peran kepemimpinan kontemporer, dibahas juga peran kepemimpinan klasik yang merupakan bagian budaya Indonesia masa lalu, namun masih relevan sampai sekarang, yaitu Hasta Brata & ajaran Ki Hajar Dewantara.

Agar buku ini memberi manfaat praktis bagi para pemimpin atau manajer, maka dikemukakan juga "*Basic Leadership Tools*" berupa aplikasi dari teori XY (McGregor) & aplikasi dari teori kebutuhan individu (A.Maslow). Aplikasi kedua teori ini sangat bermanfaat untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Agar para pemimpin menjadi pemimpin yang efektif dan bermutu, agar tidak terjerumus menjadi pemimpin yang impoten atau pemimpin yang beracun, maka pada akhir tulisan ini, penulis menyampaikan bahasan mengenai pemimpin yang bermutu, pemimpin yang impoten, dan pemimpin yang beracun.

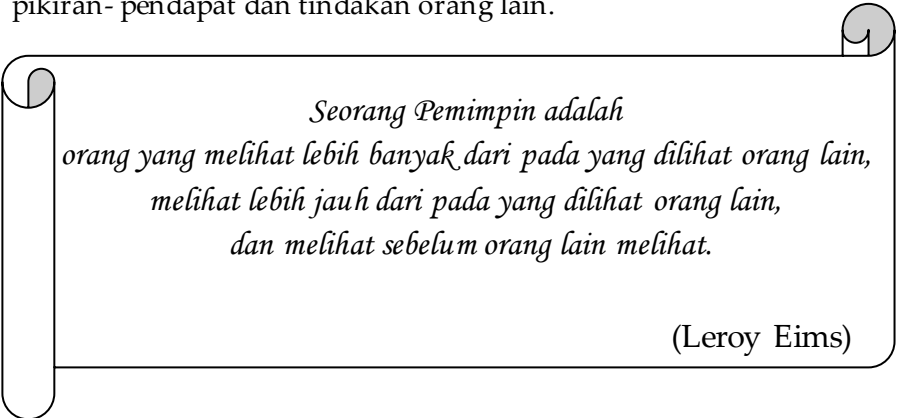
# BAB II

## PENGERTIAN

Mendengar kata pemimpin kita sering membayangkan mereka adalah bupati, gubernur, jenderal, pendeta, uskup, atau pimpinan partai. Padahal sebagian besar kita adalah pemimpin atau berpotensi menjadi pemimpin seperti sebagai kepala rumah tangga, ketua kelompok arisan, mengorganisasi sebuah tim kecil, menjaga suasana tenang di rumah dan sebagainya.

### 2.1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi, pemimpin (*Leader*) berarti bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, mengarahkan pikiran- pendapat dan tindakan orang lain.



*Seorang Pemimpin adalah  
orang yang melihat lebih banyak dari pada yang dilihat orang lain,  
melihat lebih jauh dari pada yang dilihat orang lain,  
dan melihat sebelum orang lain melihat.*

(Leroy Eims)

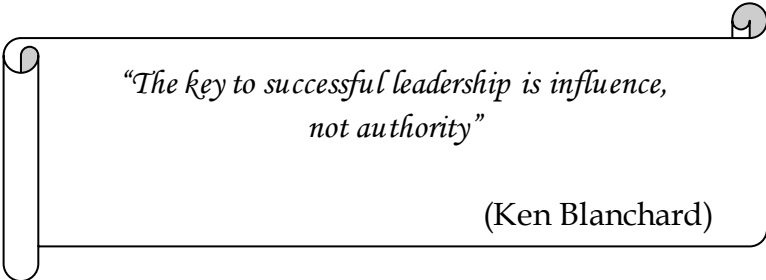
Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (John Piffner)

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok. (Stoner)

Kepemimpinan adalah suatu hubungan dua orang atau lebih di mana yang satu mempengaruhi yang lain untuk tercapainya tujuan bersama. (Ivancevich)

Kepemimpinan adalah hubungan kerja yang efisien antara pemimpin dan yang berkepentingan dengan pemimpin / konstituen. (Kouzes & Posner)

Dari berbagai definisi tersebut di atas dapat di petik kata-kata kunci : mempengaruhi, memotivasi, tujuan. Kata kunci utama adalah **mempengaruhi**, ternyata sama seperti yang di kemukakan oleh Maxwell : *"Leadership is influence"*.



*"The key to successful leadership is influence,  
not authority"*

(Ken Blanchard)

## 2.2. Perbedaan Pemimpin dengan Manajer.

Dalam kehidupan sehari-hari sering kali istilah pemimpin di campur-adukkan dengan manajer, begitu juga kepemimpinan dan manajemen. Memang, kedua kata tersebut di atas mempunyai makna yang hampir sama dan saling berkaitan seperti dua sisi dari satu mata uang. Perbedaan terutama dalam hal fungsi dan jenis kekuasaan yang di gunakan. Manajemen mempunyai fungsi yang lebih luas yaitu mengelola semua sumber daya dalam organisasi secara efisien, sedangkan kepemimpinan lebih berfokus kepada sumber daya manusia, dan kegiatan yang efektif.

Menurut Robbins dan Coulter (2010), kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen. Fungsi - fungsi manajemen adalah :

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Menentukan sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas

**b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Menentukan apa yang harus di kerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

**c. Kepemimpinan (*Leading*)**

Memotivasi, menggerakkan, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain. G. Terry menyebut fungsi ini sebagai *actuating*.

**d. Pengendalian (*Controlling*)**

Mengawasi aktivitas-aktivitas untuk memastikan segala sesuatu-nya terselesaikan sesuai rencana.

Jadi, kepemimpinan merupakan bagian manajemen dan sebagai inti dari manajemen dalam organisasi tertentu. Sedangkan inti dari kepemimpinan adalah hubungan antar manusia. Dalam beberapa organisasi, manajemen merupakan kompetensi yang harus di miliki oleh pemimpin yang efektif.

*“Kebanyakan Organisasi terlalu banyak di kelola  
(Over managed),  
dan terlalu sedikit dipimpin  
(Underlead)”*

(Warren Bennis)

Menurut Kotter (1997), perubahan (transformasi) yang sukses melibatkan 70% sampai 90% kepemimpinan, dan hanya 10% sampai 30% manajemen. Perubahan memerlukan suatu fleksibilitas yang merupakan karakteristik kepemimpinan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Peter Drucker (2007). Maxwell (2013) menyatakan bahwa manajemen bisa berjalan dengan baik saat tidak terjadi perubahan. Manusia tidak pernah statis, kepemimpinan terus di tantang untuk menciptakan perubahan dan memfasilitasi pengembangan diri. Dalam mengelola perubahan maka fungsi kepemimpinan-lah yang sangat berpengaruh karena dalam perubahan manajer haruslah mampu menggerakkan, memotivasi, bersifat fleksibel, memiliki keberanian. Jadi dalam mengelola perubahan manajer harus berperan sebagai pemimpin.

Manajer memiliki sifat logika, analitika, terorganisasi, berurutan, terencana, detail, untuk mencapai tujuan secara efisien (tepat daya) sehingga di sebut juga sebagai "*doing thing right*". Kekuasaan manajer terutama berasal dari *legitimate power*, yang berasal dari organisasi.

Pemimpin memiliki sifat interpersonal, perasaan, kinestetik, emosional, holistik, intuitif, terapan, sintesis, imajinasi tinggi, inovatif berani menanggung resiko untuk mencapai tujuan secara efektif (tepat guna). Sehingga di sebut juga sebagai "*doing the right thing*". Kekuasaan pemimpin terutama berasal dari pengaruh, yang berasal dari pribadi pemimpin.

*Pemimpin efektif, dapat menggugah pengikutnya melakukan sesuatu.*

*Pemimpin itu nyata, mereka orang-orang yang memberi teladan.*

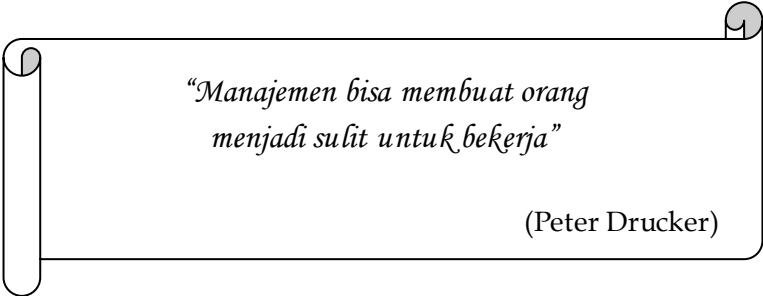
*Kepemimpinan itu tanggung jawab,  
bukan hak istimewa, gelar, atau uang.*

(Peter Drucker)

Kepemimpinan	Manajemen
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengarah pada kemampuan individu.</li> <li>2. Mengutamakan kualitas hubungan.</li> <li>3. Hubungan personal</li> <li>4. Di arahkan untuk mencapai keinginan pemimpin.</li> <li>5. Menggantungkan diri pada sumber yang ada pada dirinya.</li> <li>6. Melakukan untuk mencapai tujuan, atau melakukan apa yang benar (<i>doing the right thing</i>).</li> <li>7. Mengamati berbagai peluang, Mengembangkan visi dan tujuan-tujuan.</li> <li>8. Prinsip efektif.</li> <li>9. Di sebut juga sebagai <i>Chief Executive Officer (CEO)</i>.</li> <li>10. Bersifat dinamis.</li> <li>11. Sering tidak dibayar, atau dibayar seadanya, perlu pengorbanan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengarah pada sistem dan mekanisme kerja.</li> <li>2. Mengutamakan fungsi, status, kewenangan.</li> <li>3. Hubungan impersonal.</li> <li>4. Diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.</li> <li>5. Menggantungkan diri pada sumber daya dan dana yang ada pada organisasi.</li> <li>6. Melakukan dengan benar (<i>doing thing right</i>).</li> <li>7. Lebih memperhatikan anggaran, struktur organisasi, biaya, kepatuhan dan hal-hal yang detail.</li> <li>8. Prinsip Efisien.</li> <li>9. Disebut juga administrator atau <i>Chief Operating Officer (COO)</i></li> <li>10. Bersifat Statis.</li> <li>11. Dibayar.</li> </ol>

**Tabel 2.1 Perbedaan fungsi dari peran manajemen dan peran kepemimpinan**

Kadang-kadang ada pemimpin yang tidak tampak kepermukaan, dia selalu berada di belakang layar namanya pun sering di lupakan. Menurut filsuf Lao Tze (450 SM), justru pemimpin seperti inilah sebagai pemimpin sejati. Lao Tze mengatakan *when the best leader's work is done, the followers say " We did it ourselves"*



*"Manajemen bisa membuat orang  
menjadi sulit untuk bekerja"*

(Peter Drucker)

# **BAB III**

## **TEORI KEPEMIMPINAN**

### **3.1 Sumber Kepemimpinan.**

Kepemimpinan sudah di kenal sejak zaman dahulu, yang di tandai dengan adanya kepala suku, pemimpin agama, raja, kaisar, dan sebagainya. Ada beberapa teori mengenai sumber kepemimpinan antara lain :

#### **3.1.1 Pemimpin Itu dilahirkan. (*Hereditary Theory*)**

Seorang calon raja haruslah merupakan keturunan dari raja, sedangkan orang biasa tidak pantas menjadi raja

#### **3.1.2 Pemimpin itu dibuat. (*Psychological Theory*)**

Menurut teori ini setiap orang berpeluang untuk menjadi pemimpin bila mempunyai sifat dan perilaku yang layak sebagai pemimpin .

##### **a. Kepemimpinan Merupakan Hasil Pengambilan Perilaku.**

Perilaku yang biasanya diambil untuk menentukan seorang pemimpin umumnya berupa keteladanan atau perilaku lain yang dapat di andalkan oleh kelompoknya contohnya Kong Hucu, Sun Tzu, Gajah Mada, Socrates, Plato, Sukarno.

##### **b. Kepemimpinan Merupakan Hasil Penelitian Ilmiah atau Pendapat Para Ahli**

Menurut teori ini, pemimpin di tinjau dari kualitas sumber daya manusia seperti kemampuan fisik, emosi, intelektual.

### 3.1.3 Teori Lingkungan. (*Situational Theory*)

Merupakan gabungan *hereditary theory* dan *psychological theory* .

## 3.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang di pengaruhi beberapa faktor : kepribadian, intelegensi, kemampuan berkomunikasi, karakteristik dari anggota organisasi, urgensi dalam mencapai tujuan. Ada pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang tetap sesuai dengan kepribadian dan intelegensinya, namun ada juga pemimpin yang gaya kepemimpinannya berubah-ubah sesuai dengan karakteristik anggota organisasi dan urgensi dalam mencapai tujuan.

a. Berdasarkan cara mengambil keputusan, Green dan Vroom Yetton (Suprianto, 2014) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat :

### 1. Autokrasi

Pemimpin mengambil semua keputusan dan bertanggung jawab pada diri sendiri. Gaya otokrasi ini cocok untuk :

- Memimpin bawahan yang memilki karakter tipe- X menurut Mc Gregor, yaitu orang- orang yang tidak suka bekerja, perlu di awasi, tidak bertanggung jawab, kurang motivasi, kurang berinisiatif.
- Memimpin suatu perubahan yang mendesak dan memerlukan waktu yang cepat (*urgency*).

### 2. Paternalistik

Gaya ini mirip dengan autokrasi. Bawahan di minta melakukan apa yang di inginkan oleh pemimpin karena apa yang dia inginkan adalah terbaik untuk di jalankan. Ada hubungan yang cukup akrab dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini banyak di terapkan dalam bisnis keluarga. Pemimpin berperan sebagai "*God Father*".

### 3. Demokrasi

Pemimpin sebagai katalisator untuk pengambilan keputusan, berbagi tanggung jawab bersama. Gaya ini disebut juga gaya partisipatif. Hubungan dengan bawahan sangat akrab. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk bawahan dengan karakter tipe-Y menurut Mc Gregor yaitu : senang bekerja, rajin, bertanggung jawab, berinisiatif.

### 4. *Laissez faire (Free Rein )*

Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan tanggung jawab pada kelompok bawahan. Gaya kepemimpinan ini sesuai untuk bawahan dengan karakter tipe-Y dari Mc Gregor, namun mereka sudah sangat kompeten dalam bidang tugasnya. Pengawasan yang ketat membuat mereka merasa terganggu. Orang-orang seperti ini merasa terganggu bila selalu diawasi, diperintah, dan diikuti gerak-geriknya.

## b. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982). Disebut juga gaya kepemimpinan kontingensi, yang dikembangkan dari tulisan William J Redding (1967). Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah, tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang paling baik. Gaya kepemimpinan sebaiknya ditentukan oleh situasi tertentu seperti kekuasaan atau *authority* yang dimiliki, kompleksitas tugas dan kematangan bawahan.

Kepemimpinan situasional ditentukan oleh situasi perilaku yang dipertimbangkan, jadi sifatnya dinamis. Tingkat kematangan bawahan ditentukan oleh dua faktor :

1. **Kemampuan**, yaitu keterampilan dan pengetahuan pekerjaan .

## 2. **Motivasi**, yaitu motif pendorong untuk mau bekerja.

Kematangan bawahan di bagi menjadi empat level :

### **a) Matang.**

Memiliki keterampilan dan pengetahuan serta motivasi yang tinggi.

### **b) Hampir Matang.**

Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi serta motivasi sedang saja.

### **c) Sedang Tumbuh.**

Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang rendah serta motivasi yang sedang.

### **d) Tidak Matang.**

Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang rendah serta motivasi rendah juga.

Gaya Kepemimpinan Situasional di bagi menjadi :

### **a) Delegatif (*Delegating*).**

Perilaku pemimpin dengan dukungan/ hubungan rendah dan pengarahan/orientasi tugas rendah.

Prasyarat : Kematangan bawahan tinggi. Gaya ini disebut juga gaya konsultasi. Proses pengambilan keputusan di delegasikan pada bawahan.

Gaya ini mirip dengan gaya demokrasi.

### **b) Partisipatif (*Supporting*).**

Perilaku pemimpin yang mendukung/ hubungan tinggi dan pengarahan / orientasi tugas yang rendah.

Prasyarat : tingkat kematangan bawahan hampir matang. Proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah berpindah dari pemimpin ke bawahan.

Pemimpin aktif mendengar serta memfasilitasi pemecahan masalah.

**c) Bimbingan (*Coaching*).**

Perilaku pemimpin dengan pengarahan/Orientasi hubungan tinggi dan pegerakan/orientasi tingkat tinggi.

Prasyarat : tingkat kematangan bawahan sedang tumbuh.

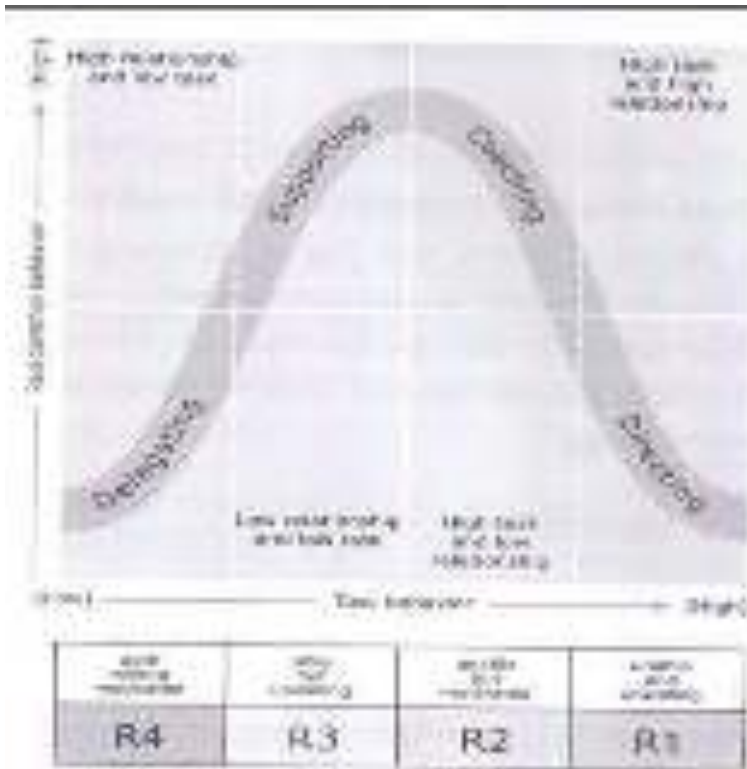
Pemimpin memberikan banyak pengarahan, tetapi juga berusaha mendengar, memahami perasaan bawahan, termasuk ide-ide dan saran bawahan.

Pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Gaya ini di sebut juga sebagai gaya konsultatif atau *monitoring*.

**d) Pengarahan (*Directing*).**

Perilaku pemimpin dengan dukungan/orientasi hubungan rendah dan pengarahan/orientasi tugas tinggi.

Prasyarat : tingkat kematangan bawahan tidak matang. Pemimpin mengatakan kepada bawahan apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya oleh pemimpin. Sebagian komunikasi satu arah. Gaya ini disebut juga dengan gaya *telling/instruksi*.



**Gambar 3.1 Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey & Blanchard)**

### c. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

James Mc Gregor Burns tahun 1970 an mengembangkan teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua jenis gaya kepemimpinan ini mempengaruhi kinerja melalui motivasi.

#### 1. Kepemimpinan Transformasional.

Perilaku pemimpin dan bawahannya dapat saling meningkatkan motivasi dan moral kerja.

Tugas pemimpin :

- *Challenging the process*
- Inspirator visi bersama
- Mendorong dan memfasilitasi pekerjaan bawahan

- *Modelling*
- *Encouraging the heart (Supportive)*

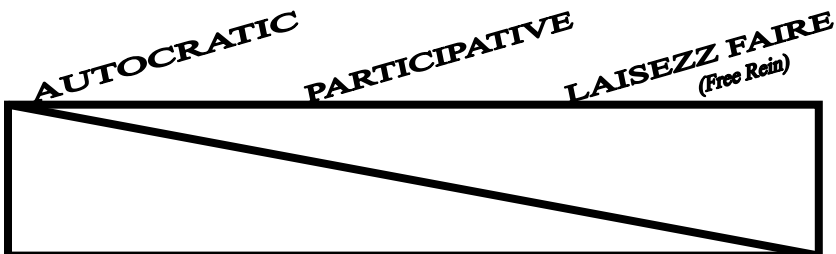
Jadi pemimpin turut mengembangkan bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional ini cocok untuk bawahan dengan karakteristik tipe-Y dari Mc Gregor.

## 2. Kepemimpinan Transaksional.

Perilaku pemimpin memotivasi bawahan dengan persuasi minat (interes) masing-masing bawahan dengan proses pertukaran nilai. Perilaku transaksi berfokus pada penyelesaian tugas dengan mutu yang baik, yang terkait dengan imbalan yang diinginkan (transaksi). Pemimpin memenuhi harapan dari bawahannya. Gaya kepemimpinan transaksional ini cocok untuk bawahan dengan karakteristik tipe X dari Mc Gregor. Pemimpin tidak mengembangkan bawahannya dan mengawasi pekerjaan bawahan, kalau perlu memberikan hukuman.

Dalam prakteknya, gaya kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan transaksional bisa digunakan bersamaan atau bergantian sesuai dengan situasi dan kondisi

Dari berbagai gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas sebenarnya merupakan sebuah *continuum* dari kepemimpinan yang berpusat atasan sampai kepemimpinan berpusat bawahan.



Gambar 3.2 *Leadership Continuum*

*Kepemimpinan yang efektif tidak tergantung dari sifat-sifat tertentu, tetapi lebih pada seberapa cocok sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dari situasinya.*

(Darwin Cartwright)

**d. Gaya kepemimpinan berdasarkan fungsi kepemimpinan.**

Berdasarkan orientasi/fungsi kepemimpinan, Stoner et al, (1996) menyatakan bahwa ada dua fungsi utama kepemimpinan agar organisasi beroperasi secara efektif, yaitu :

**1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas.**

Pemimpin mengawasi karyawan dengan ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan tugas lebih di tekankan dari pada pertumbuhan bawahan atau kepuasan pribadi.

**2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan.**

Pemimpin memotivasi bawahan ketimbang mengendalikan bawahan. Pemimpin mencari hubungan yang bersahabat, saling percaya dan saling menghargai. Bawahan sering kali di izinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Contoh : Pada periode tahun 1980 an sampai 1990- an akhir, setiap 2 tahun selalu ada rapat konsultasi rumah sakit swasta dengan Departemen Kesehatan RI sebelum di keluarkan keputusan atau kebijakan dari menteri kesehatan yang menyangkut rumah sakit swasta. Pihak rumah sakit swasta merasa di dengar dan di ikut sertakan, sehingga hubungan antara rumah sakit swasta dengan Departemen Kesehatan menjadi dekat dan harmonis.

**e. Gaya Kepemimpinan Hamba (*Servant Leadership*).**

Konsep ini di ajarkan oleh Yesus Kristus (Isa al Masih), yang puncaknya terjadi pada Pekan Suci (Sebelum hari raya Paskah). Suatu model kepemimpinan yang menegaskan existensi diri. Teolog William (1974) menyebutnya sebagai *Vocational of Servant*. Gaya ini merupakan antithesis dari ambisi despotisme, yaitu mendehumanisasikan rakyat menjadi komoditas politik.

Pada waktu itu ada rivalitas di antara murid-murid Yesus dimana Yohanes dan Yakobus dengan lancang meminta jabatan, sehingga menyebabkan murid-murid yang lain menjadi marah, namun bukan berdasar atas *compassion* terhadap kebenaran melainkan atas dasar ambisi despotisme dan rivalisme. Yesus kemudian bersabda : “Barang siapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayan mu, dan barang siapa terkemuka di antara kamu hendaklah ia menjadi hamba untuk semuanya (Markus 10 : 43-44). Yesus juga mengatakan Aku datang bukan untuk di layani melainkan untuk melayani (Markus 10 : 45).

Seorang pemimpin harus rela memperjuangkan kebenaran, bahkan dengan harga yang mahal (*the price of truth*).

**f. Gaya Kepemimpinan Nabi Muhammad.**

Berlandaskan perilaku yang di teladankan oleh nabi Muhammad, para sahabatnya merumuskan karakteristik sebagai berikut :

**Shiddiq**, artinya kebenaran.

**Amanah**, artinya kejujuran.

**Tabligh**, artinya komunikatif, toleran.

**Fathanah**, artinya cerdas.

**g. Gaya Kepemimpinan Nabi. (*Prophetic Leader*)**

Parni Hadi dan Nasyth Majidi (2013) mengemukakan suatu gaya kepemimpinan yang meneladani nabi, yaitu kepemimpinan yang berlandaskan pada kecerdasan intelektual dan spiritual. Memimpin dengan keteladanan dan ketulusan tanpa pamrih serta perilaku cinta kasih. Ia menjalankan tugas amanah Allah dan semata sebagai ibadah, bukan untuk mencari kekayaan, penghormatan atau pujian. Sebagai contoh adalah Sultan Hamengkubuwono IX di Yogyakarta. Ia sangat berjasa dalam pendirian Universitas Gajah Mada, mendukung Republik Indonesia dengan harta, tenaga, dan kekuasaannya. Semuanya dilakukan Sultan tanpa pamrih.

## **BAB IV**

# **PERAN PEMIMPIN**

Peran adalah penampilan yang dilakukan pada waktu-waktu tertentu. Suatu peran terdiri dari berbagai fungsi, misalnya seorang laki-laki dewasa bisa berperan sebagai ayah/kepala keluarga, suami, pimpinan perusahaan, ketua ikatan alumni, ketua perhimpunan olahraga, dosen, dan sebagainya.

### **4.1 Pemimpin yang efektif mampu berperan sebagai :**

- a. Penggagas dan komunikator visi, misi, nilai- nilai, tujuan, strategi, dan tujuan organisasi
- b. Pembangun kepercayaan.
- c. Inisiator dan pengarah ke proses perubahan.
- d. Motivator
- e. Pembangun integritas dan keteladanan.
- f. Pembuat keputusan
- g. Penyelesai masalah dan konflik.
- h. Manajer
- i. Pembangun keberlanjutan.
- j. Guru dan pelatih.
- k. Fasilitator.
- l. Penyedia sumber daya.
- m. Pencipta iklim organisasi yang kondusif.
- n. Pembentuk dan pemelihara jaringan persahabatan.
- o. Entrepreneur.

Peran yang ditampilkan harus sesuai dengan situasi dan kondisi dalam organisasi, maupun situasi dan kondisi di luar organisasi. Karena seorang pemimpin bukan superman, maka bila ada peran yang kurang dikuasai, pemimpin bisa menempuh jalan :

1. Kolaborasi atau delegasi pada bawahannya yang dianggap mampu
2. Pemimpin mengembangkan dirinya, baik melalui pendidikan formal, pendidikan non-formal, atau melalui buku-buku yang bermutu.
3. Bantuan pihak lain / konsultan.

#### **4.2 Peran yang Berakar Dari Kebudayaan Masa Lalu.**

Meskipun sudah berusia puluhan, bahkan ratusan tahun, namun masih relevan sampai sekarang, terutama dalam menanggapi krisis di Indonesia saat ini. Pada dasarnya, peran-peran yang disampaikan selaras saja dengan peran-peran yang disampaikan oleh pakar-pakar kontemporer.

##### **4.2.1 Hasta Brata.**

Berasal dari Sri Rama

- Watak Matahari : Memberi semangat dan memotivasi.
- Watak Bulan : Memberi penerangan dalam kegelapan.
- Watak Bintang : Bertaqwa dan memberi teladan.
- Watak Angin : Teliti dan menyejukkan.
- Watak Awan : Berwibawa dan bijaksana.
- Watak Api : Adil dan memiliki prinsip.
- Watak Samudera : Berpandangan luas.
- Watak Bumi : Jujur, tenang, suka menolong.

Versi lain dari watak kepemimpinan Hasta Brata yang dikemukakan oleh Subowo, et al (2009) adalah :

- Watak Komandan : Memerintah, tegas, disiplin diri
- Watak Pelopor : Kreatif, inisiatif, cakap, pandai mengatur strategi.
- Watak Bapak : Bijaksana, adil, mengayomi, membimbing
- Watak Ibu : Kasih sayang, menampung aspirasi, keluhan, laporan
- Watak Guru : Pendidik, pengajar, pelatih, sumber ilmu, sabar, menilai objektif

- Watak Pandita : Taat beribadah, mendorong anak buah beribadah, menanamkan moralitas dan nilai-nilai
- Watak Sahabat : Akrab dengan anak buah, tenggang rasa, berdialog
- Watak Satria : Melindungi, mau berkorban, malu berbuat curang, **korupsi, penyalahgunaan wewenang**, membela kebenaran.

#### 4.2.2 Ajaran Ki Hajar Dewantara

Nama asli beliau adalah Raden Mas Soewardi Soerjaningrat. Pada usia 40 tahun, beliau berganti nama menjadi Ki Hajar Dewantara. Beliau lahir di Yogyakarta, pada 2 Mei 1889. Beliau aktif pada pergerakan, perjuangan Indonesia, kolumnis politik, dan tokoh pendidikan. Tanggal kelahirannya dijadikan sebagai Hari Pendidikan Nasional, yang diperingati setiap tanggal 2 Mei. Beliau mendirikan Perguruan Taman Siswa, yang memiliki misi mendidik orang-orang pribumi Indonesia. Beliau ditetapkan sebagai pahlawan Nasional kedua oleh Bung Karno, dan namanya diabadikan sebagai nama kapal perang Republik Indonesia.

Karyanya menjadi landasan pengembangan pendidikan di Indonesia. Ki Hajar Dewantara mengajarkan tiga peran pemimpin, terutama pendidik yaitu:

- **Ing Ngarsa Sung Tuladha**, artinya di depan memberikan suri teladan dan panutan di bagi anak buah.
- **Ing Madya Mangun Karsa**, artinya di tengah ikut bergiat serta menggugah semangat anak buah.
- **Tut Wuri Handayani**, artinya di belakang memberikan dorongan pada anak buah.

*Pemimpin sejati tidak pernah mengeluh soal anak buahnya.  
Pemimpin adalah orang yang multi-peran*

(NN)

### 4.3 Cara Kerja Pemimpin yang Efektif.

**Prinsip cara kerja pemimpin yang efektif adalah :**

- a. Apa visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Apa yang perlu saya kerjakan.
- c. Apa yang harus di kerjakan.
- d. Toleran terhadap perbedaan.
- e. Tidak takut terhadap kelebihan bawahan.
- f. Memilih mengerjakan hal-hal yang tepat meskipun kecil dan sederhana.

#### **Contoh Kasus RS. Pondok Indah Jakarta**

RS. Pondok Indah merupakan pelopor rumah sakit mewah di Jakarta, mulai beroperasi pada tahun 1986. Beberapa bulan setelah beroperasi RS. Pondok Indah mengalami defisit yang mengancam keberlangsungan rumah sakit tersebut. Kemudian pemilik minta bantuan konsultan manajemen rumah sakit dari luar negeri yaitu Mr. Wang dan Mr. Tjang. Mereka bukan dokter. Konsultan tersebut di bayar sangat mahal, jauh melebihi gaji para pimpinan rumah sakit di Jakarta pada masa itu. Para pimpinan rumah sakit di Jakarta tertarik ingin mengetahui apa yang akan di perbuat konsultan tersebut.

Ternyata konsultan melakukan hal-hal yang kecil seperti : penghematan air, penghematan listrik, dokter tetap yang pasien nya sedikit di ubah statusnya menjadi dokter tamu yang di bayar sesuai jumlah pasien yang di layaninya, pemasaran rumah sakit di perbaiki. Dalam waktu enam bulan RS. Pondok Indah sudah tidak defisit lagi, bahkan mampu berkembang.

# BAB V

## 5 PILAR KEPEMIMPINAN

Dari berbagai teori seperti *The Leadership Triad* yang di kemukakan oleh Dale E Zand, survey dari Kouzes dan Posner (1993), karakteristik para pemimpin besar serta pengalaman penulis , di buatlah sintesa yang di nyatakan dalam **5 pilar kepemimpinan** untuk menjadi pemimpin yang bermutu, yaitu :

1. Kekuasaan.
2. Kompetensi.
3. Kredibilitas.
4. Kemauan dan semangat.
5. Keberanian.

Masing-masing pemimpin memiliki kekuatan pilar yang berbeda, dan masing-masing organisasi juga memerlukan kekuatan pilar yang berbeda sesuai dengan karakteristik organisasinya. Kelima pilar tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi sehingga merupakan suatu sistim.

Untuk memudahkan mengingat, penulis membuat huruf depan pilar-pilar tersebut dengan huruf "K", sehingga menjadi 5K.



**Gambar 5.1. Lima Pilar Kepemimpinan**

## **5.1 Kekuasaan**

Untuk bisa menggerakkan orang lain, maka pemimpin harus memiliki kekuasaan. Tanpa kekuasaan maka pemimpin tidak bisa berbuat apa – apa. Kekuasaan berarti kemampuan untuk menyuruh orang lain agar berbuat sesuatu atau tidak berbuat, memeriksa, memutuskan, membuat agenda. Kekuasaan dibagi menjadi dua, yaitu kekuasaan yang berasal dari organisasi dan kekuasaan yang berasal dari individu

**5.1.1. Kekuasaan yang berasal dari organisasi** yang disebut sebut juga sebagai **kewenangan** atau **otoritas**. Yang di pimpin mau mengikuti pemimpin karena keharusan. Kekuasaan ini berasal dari :

- a. **Penunjukan formal** atau pemilihan formal yang berhubungan dengan jabatan. Kekuasaan jenis ini

disebut juga sebagai *legitimate power*. Ia merupakan atribusi dari suatu jabatan.

- b. **Reward power** kekuasaan pemimpin yang berasal dari imbalan. Yang di pimpin mau mengikuti pemimpin karena dibayar atau digaji. Kekuasaan jenis ini umumnya terjadi dalam organisasi bisnis.
- c. **Coersive power** kekuasaan pemimpin karena kemampuannya melakukan pemaksaan. Kekuasaan bisa diperoleh karena dukungan sejumlah orang. Zaman dahulu kekuasaan jenis ini banyak terjadi dalam suatu komunitas. Pemimpin biasanya adalah orang-orang yang kuat secara fisik, jagoan berkelahi, sehingga ditakuti dan dituruti perintahnya oleh orang-orang yang dipimpin. Sekarang, kekuasaan jenis ini biasa terjadi dalam organisasi gangster atau sindikat-sindikat

**5.1.2. Kekuasaan yang berasal dari individu** ini disebut juga sebagai **pengaruh**. Yang di pimpin mau mengikuti pemimpin karena keinginannya. Kekuasaan jenis ini berasal dari :

- a. **Keahlian ( Expert power)** orang mau mengikuti pemimpin karena keahliannya dalam bidang tertentu. Contohnya, para dokter di rumah sakit akan mengikuti anjuran anjuran dari dokter ahli yang merupakan pakar dalam bidangnya.
- b. **Referent power**. Pengaruh pemimpin karena ia merupakan tokoh agama seperti ustadz, pendeta, pandita, pastor, uskup, dan orang - orang yang saleh.
- c. **Information power**. Pengaruh yang diperoleh karena seorang pemimpin kaya dengan informasi. Alvin Toefler mengatakan bahwa informasi adalah kekuatan, siapa yang memiliki informasi maka ia akan

menguasai orang-orang yang tidak memiliki informasi.

- d. *Connection & relationship power*. ( Koneksi dan jaringan pertemanan ). Orang – orang yang memiliki koneksi atau pertemanan pada pusat kekuasaan umumnya di segani. Koneksi dan jaringan persahabatan sering berhubungan dengan informasi, dan kemudahan dalam berbagai kegiatan.
- e. *Charismatic power* (Karisma). Karisma adalah suatu keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa, sehingga membangkitkan pemujaan dan rasa segan masyarakat terhadap dirinya ( KBBI,2008 ).

## 5.2. Kompetensi

Dalam pengertian sempit dan praktis, kompetensi sering dimaknai sebagai pengetahuan dan keterampilan. Dalam arti luas kompetensi adalah segala bentuk tentang motif, sikap, pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau karakteristik pribadi lain yang penting untuk melaksanakan atau yang membedakan antara kinerja rata- rata dan superior.

Kompetensi dibagi menjadi dua:

1. *Hard competence*, terdiri dari : *skill* dan *knowledge* (Keterampilan dan pengetahuan)
2. *Soft competence*, terdiri dari : motif, orientasi keberhasilan , citra diri, perangai, bakat, humor.

Dalam praktek sehari-hari, sering dibedakan berdasarkan level dari kompetensi tersebut, yaitu :

1. Kompetensi minimal
2. Kompetensi ideal

### 5.3. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas, atau sifat dapat dipercaya, jauh melebihi rasa suka atau persahabatan. Kredibilitas membuat yang dipimpin rela meletakkan nasib mereka pada pemimpin. Kredibilitas akan menimbulkan hubungan kerja yang efisien antara pemimpin dan yang dipimpin, meningkatkan keeratn hubungan dan meningkatkan produktivitas.

### 5.4. Kemauan dan semangat

Kemauan dan semangat saling mempengaruhi seperti dua sisi dalam satu mata uang. Kemauan bukanlah segalanya, namun tanpa kemauan segalanya tidak akan ada. Jika seorang pemimpin menjangkau orang lain dengan penuh semangat maka dia juga akan disambut dengan penuh semangat. Tak satu pun yang dapat menggantikan semangat dalam kehidupan seorang pemimpin.

### 5.5. Keberanian

Keberanian berarti kemampuan bertahan dari rasa khawatir dan rasa takut. Ada dua jenis keberanian pemimpin, yaitu keberanian internal dan keberanian eksternal.

#### 5.5.1. Keberanian internal :

Yaitu keberanian untuk mendengar nurani pemimpin dan menjalankannya tanpa kompromi. Steven Covey menyebutnya sebagai *inner voice*.

Berdasarkan keberanian internal ini, pemimpin di golongan menjadi dua jenis:

#### a. Pemimpin konsensus.

Pemimpin jenis ini mekanisme kerja kepengimpinannya dilandasi prinsip transaksional, selalu mencari jalan aman.

#### b. Pemimpin kontributif.

Pemimpin jenis ini memiliki keberanian untuk mendengarkan nuraninya, sekaligus menjalankannya nyaris tanpa kompromi.

### **5.5.2. Keberanian eksternal**

Pemimpin tidak selalu membuat pengikutnya ataupun pihak pihak diluar organisasi merasa senang. Ada kalanya pemimpin harus menghadapi orang orang yang menentang dia, baik di dalam organisasi ataupun diluar organisasi.

Pembahasan lebih rinci tentang lima pilar kepemimpinan akan dibahas pada bab selanjutnya.

# **BAB VI**

## **KEKUASAAN**

Kekuasaan merupakan pilar utama kepemimpinan. Tanpa kekuasaan tidak akan ada kepemimpinan. Ada dua jenis kekuasaan, yaitu : kewenangan dan pengaruh. Kewenangan dan pengaruh sering dicampur-adukkan, namun sebenarnya berbeda, bahkan menentukan mutu dan level seorang pemimpin.

### **6.1 Kewenangan ( Otoritas )**

Kewenangan berasal dari organisasi dan umumnya bersifat formal serta berhubungan dengan jabatan formal. Menurut kamus besar bahasa Indonesia kewenangan adalah : 1. Hak dan kekuasaan untuk bertindak. 2. Kekuasaan untuk membuat keputusan memerintah dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.

Kewenangan diperoleh melalui dua cara:

#### **6.1.1 Atribusi**

**Atribusi** merupakan kewenangan yang melekat pada suatu jabatan

#### **6.1.2 Pelimpahan wewenang**

**Pelimpahan wewenang** merupakan penyerahan sebagian dari wewenang atasan kepada bawahan untuk bertindak sendiri, guna membantu tugas-tugas kewajiban atasan tersebut. Pelimpahan wewenang dibagi menjadi dua jenis :

**a. Delegasi**

Delegasi merupakan pelimpahan wewenang yang disertai tanggung jawab si penerima delegasi. Umumnya yang medelegasikan kedudukannya lebih tinggi atau minimal sejajar.

Contohnya : penunjukan pejabat sementara karena pimpinan sedang keluar kota.

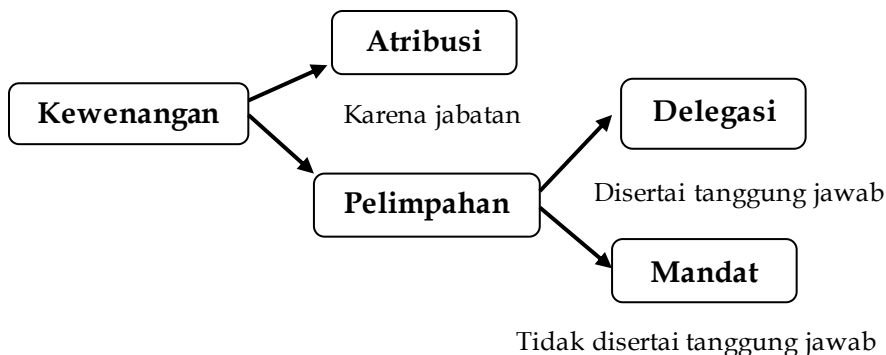
**b. Mandat**

Mandat merupakan pelimpahan wewenang yang tidak disertai tanggung jawab penerima mandat. Umumnya mandat diberikan dalam hubungan kerja internal antara atasan dan bawahan.

Contoh :

- Penunjukkan orang yang mewakili pimpinan untuk menghadiri suatu rapat.
- Dokter meminta perawat untuk menyuntikkan jenis obat tertentu

Pemimpin yang hanya menggunakan kewenangan berada pada level kepemimpinan yang paling rendah. Pada level ini, mereka yang dipimpin mematuhi kemauan pemimpin karena suatu keharusan atau keterpaksaan. Pemimpin pada level ini mudah tergelincir menjadi pemimpin yang arogan, bahkan bisa menjadi pemimpin yang beracun (*Toxic Leader*)



**Gambar 6.1. Macam-macam Kewenangan**

## 6.2 Pengaruh

Pengaruh di peroleh dari individu pemimpin. Pemimpin yang memiliki keahlian, informasi, koneksi dan relasi, karisma, dan tokoh agama dengan mudah memiliki pengaruh, namun pemimpin yang tidak memiliki hal- hal tersebut diatas, juga bisa memiliki pengaruh. Sayangnya hanya sedikit diantara kita yang mencoba untuk memahami dan menguasai prinsip-prinsip untuk mempengaruhi orang lain. Kekuatan strategi dan taktik untuk mempengaruhi orang lain berdasarkan penerapan prinsip dasar psikologi dalam mengendalikan perilaku manusia.

Manusia memiliki pola pola tindakan yang tetap (*fixed action pattern*). Intinya perilaku yang stereotip adalah cara efisien dalam menanggapi sebuah situasi yang tercipta, tanpa terlebih dahulu melalui pemikiran yang berbelit- belit.

Untuk menghadapi lingkungan hidup yang sangat kompleks dan berkembang cepat, kebanyakan manusia mengandalkan hal-hal yang praktis dan singkat. Jadi dalam menghadapi situasi tertentu atau yang mirip, manusia umumnya akan bertindak tertentu juga dan tindakan tersebut akan sering terjadi secara spontan. Contohnya: bila harga mahal pasti mutunya bagus, bila ada orang berseragam sebaiknya kita turuti perintahnya, bila orang lain melakukan sesuatu bagi kita, maka kitapun harus membalas dengan memberikan sesuatu

bagi mereka. Tanpa disadari, manusia setiap hari mempengaruhi 2 sampai 10 orang. Kalangan profesional tertentu seperti, dokter, pengacara, psikolog, guru, lebih sering mempengaruhi orang lain dibanding profesi lainnya.

Gary Yukl, 1992 ( Wijaya 2013 ), professor dari University of Albany, Amerika Serikat mengembangkan *Influence Behavior Questionnaire* ( IBQ ) yang terdiri dari 9 taktik yaitu : *Rational persuasion tactics, inspiration appeals tactics, consultation tactics, ingratiation tactics, personal appeals tactics, exchange tactics, qualification tactics, pressure tactics, dan legitimizing tactics*. Dua taktik terakhir dari Yukl menggunakan wewenang (kekuasaan formal). Jadi Yukl menggabungkan wewenang dan pengaruh. Sedangkan Cialdini (1993) mengemukakan 6 strategi untuk mempengaruhi orang lain yaitu: resiprokal, komitmen dan konsistensi, pembenaran sosial, selera, kelangkaan, otoritas (kewenangan). Cialdini juga menggabungkan antara kewenangan dan pengaruh. Zand ( 1997 ) mengemukakan *Leadership Triad* yang terdiri dari : **pengetahuan, kepercayaan, dan kekuasaan**. Istilah strategi dan taktik sering dikacaukan namun tidak menimbulkan masalah. Strategi merupakan rencana yang bersifat umum, sedangkan taktik merupakan aplikasi dari strategi ( *applied strategy* )

Penulis membuat sintesa, dari berbagai teori dan pendapat tersebut diatas, namun menyisihkan strategi / taktik mempengaruhi dengan menggunakan kewenangan ( otoritas ) karena kewenangan di kelompokkan tersendiri, yang telah dijelaskan pada bab 6.1. Dalam praktek sehari-hari penggunaan kekuasaan yang berasal dari kewenangan dan pengaruh sering kali digunakan bersamaan atau bergantian sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi.

### **6.3. Taktik mempengaruhi orang lain**

#### **6.3.1. Resiprokasi ( Pertukaran )**

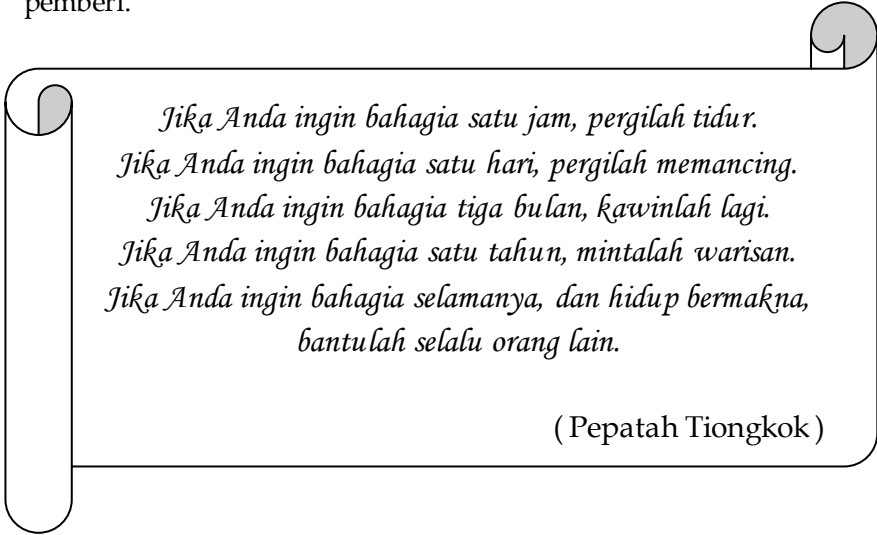
Dalam sebagian besar kebudayaan di dunia ini, aturan resiprokasi dapat diterima secara luas. Jika seseorang melakukan sesuatu bagi Anda, maka Anda pun di harapkan membalasnya dengan setimpal. Kita pada umumnya di kondisikan untuk merasa “tidak enak” apabila harus berhutang budi pada orang lain, hingga kita mendapat kesempatan untuk membalasnya. Lebih jauh lagi, kelompok kelompok sosial di masyarakat, memandang rendah pada orang yang tidak mau membalas budi. Hal itulah yang membuat kita “ lemah ” terhadap mereka yang banyak melakukan hal-hal kecil bagi kita, dengan maksud tersembunyi, bahkan yang kurang baik, untuk mendapatkan imbalan keuntungan yang lebih besar sesudahnya.

Berkat adanya “aturan sosial”, maka azas resiprokasi menjadi sangat kuat sehingga orang seringkali melewati faktor-faktor lain yang biasanya dipertimbangkan sebelum menyetujui sesuatu. Para profesional begitu mahir dalam menggunakan prinsip tersebut demi keuntungan mereka. Dengan memberikan sesuatu ( tak peduli sekecil apapun ) sebelum meminta kebaikan seseorang, mereka akan secara dramatis menaikkan kemungkinan untuk mengabulkan permintaan mereka.

Apabila Anda tidak menyebutkan permintaan Anda pada saat pertama kali memberikan sesuatu, orang tetap akan merasa berkewajiban untuk membalas kebaikan Anda. Nilai kebaikan sebagai suatu balas budi tidak selalu sama dengan pemberian yang pertama kali. Untuk menghindari perasaan “ berhutang ” pada seseorang, biasanya kita sering memberikan balas jasa yang lebih besar nilainya.

Memberi pada orang lain tidak selalu harus bersifat material. Pemberian yang bersifat immaterial seperti : menguatkan, memberikan hiburan, memberikan ilmu atau

keterampilan, nasehat, informasi, mengembangkan orang lain, memberikan bantuan secara fisik atau intelektual apalagi pada saat saat krisis dan diberikan secara tulus justru lebih berkesan. Memberi, berarti menaruh perhatian pada orang lain. Publilius Syrus, dramawan Roma 2000 tahun yang lalu menyatakan bahwa kita menaruh perhatian terhadap orang lain, apabila mereka juga memperhatikan kita. Dalam ajaran semua agama kita dianjurkan untuk memberi, baik yang bersifat material atau immaterial. Ilmu psikologi mengajarkan bahwa memberi serta membantu orang lain menimbulkan kebahagiaan bagi si pemberi.



*Jika Anda ingin bahagia satu jam, pergilah tidur.  
Jika Anda ingin bahagia satu hari, pergilah memancing.  
Jika Anda ingin bahagia tiga bulan, kawinlah lagi.  
Jika Anda ingin bahagia satu tahun, mintalah warisan.  
Jika Anda ingin bahagia selamanya, dan hidup bermakna,  
bantulah selalu orang lain.*

( Pepatah Tiongkok )

Berdasarkan kekuasaan yang dimiliki dan pengaruh yang diperoleh, Maxwell (2013) membagi pemimpin menjadi lima level kepemimpinan, yang akan dijelaskan pada bab tersendiri.

### **6.3.2. Pembenaan sosial**

Umumnya orang takut terlihat bodoh, karena itu orang selalu mencari pembenaan sosial, agar tampak berbuat sesuatu yang benar di mata masyarakat. Pembenaan sosial efektif bila dihadapkan pada dua kondisi. Pertama adalah kondisi ketidakpastian. Apabila masyarakat ragu-ragu bagaimana harus

bertindak, mereka akan memakai tindakan orang lain sebagai pembenaran. Kedua adalah kondisi adanya kemiripan. Kita biasanya akan berusaha menyenangkan orang lain yang mirip dengan diri kita.

*Lemming Effect*, adalah suatu taktik pembenaran sosial dalam bisnis untuk menarik pembeli, berdasarkan “banyaknya pembeli” yang membeli produk barang atau jasa. Orang cenderung mengunjungi rumah makan yang ramai pembelinya.

Purdi Chandra pemilik bimbingan Primagama sukses menarik siswa bimbingan belajar dengan menggunakan taktik *Lemming Effect*. Pada awal kegiatan, peserta sepi, kemudian Chandra mengundang siswa bimbingan belajar secara gratis selama beberapa bulan asal datang membawa sepeda motor atau mobil. Dalam waktu singkat bimbingan belajarnya dikunjungi banyak orang sehingga menarik perhatian masyarakat, dan menjadi daya tarik. Kini bimbingan belajar Primagama telah memiliki ratusan cabang di kota-kota besar Indonesia.

**Taktik Prosedur Standar**, pada dasarnya menggunakan prinsip pembenaran sosial. Contohnya: “Dimana mana bila orang menggunakan keramik merek X ” atau “Dimana- mana karyawan bersedia untuk kerja lembur jika diperlukan”.

### 6.3.3. Selera.

Kita cenderung akan mengabaikan permohonan yang diajukan oleh seseorang yang kita kenal dan sukai . Penampilan fisik yang menarik serta kemampuan bersosialisasi adalah dua hal yang sangat penting. Tidaklah mengejutkan bahwa mereka yang berpenampilan menarik jauh lebih mudah mendapatkan sesuatu dari orang lain, apakah itu suatu perubahan sikap, permohonan atau pembelian barang.

James Gwee, seorang pakar penjualan dari Singapura, menyatakan bahwa seseorang membeli barang atau jasa karena : pertama suka dengan barang atau jasa yang ditawarkan, kedua

suka dengan penjual barang atau jasa tersebut. Sedangkan Joe Girard, seorang penjual terbaik didunia, yang tercantum dalam buku *The Guines Book of The World Records* memberikan petuah kepada para penjual sebagai berikut : perlakukanlah semua orang yang datang pada Anda sebagai orang penting, jagalah penampilan diri Anda, perluaslah wawasan Anda, tampillah didepan bila ada masalah dengan konsumen Anda.

Kemiripan juga merupakan faktor yang kuat dalam hal persetujuan sebuah permohonan. Umumnya kita menyukai orang yang berpakaian, bertindak, dan berpikir mirip dengan kita. Fenomena ini digunakan dalam ilmu *hypno selling* yang dikenal dengan teknik *mirroring*, yaitu suatu teknik sipenjual meniru posisi tubuh, gerakan dan pernafasan konsumen tanpa diketahui oleh konsumen, agar alam bawah sadar konsumen merasa nyaman dengan si penjual sehingga mudah menyetujui permohonan si penjual.

Pemberian yang tidak berlebihan juga mendorong kita untuk menyenangkan orang. Penulis sering mendapat kunjungan dari orang Jepang yang selalu membawa oleh - oleh seperti sebuah cermin kecil, atau senter kecil yang harganya tidak seberapa.

Meningkatkan rasa kekeluargaan melalui hubungan yang kontinyu, juga meningkatkan rasa senang orang lain pada kita. Jika hubungan tersebut diasosiasikan pula dengan pada usaha bersama yang berhasil, hal itu akan jauh lebih baik lagi.

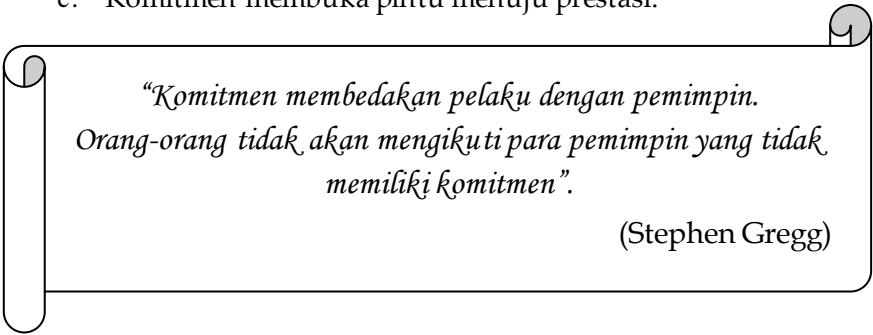
#### **6.3.4. Komitmen**

Komitmen berarti melakukan sesuatu dengan kesungguhan hati. Orang yang bekerja dengan komitmen selalu mengagumkan bagi orang-orang yang melihatnya. Komitmen bisa di tunjukan dalam berbagai aspek termasuk jam kerja, usaha untuk meningkatkan kemampuan atau pengorbanan yang Anda lakukan bagi orang lain. Orang - orang tidak akan mengikuti

para pemimpin yang tidak memiliki komitmen. Di dunia ini, tidak ada pemimpin besar yang tidak memiliki komitmen. Komitmen sejati memotivasi serta membuat orang lain tertarik. Komitmen menunjukkan kepada orang lain bahwa Anda memiliki keyakinan dan percaya kepada tujuan Anda sendiri.

Ada tiga karakteristik dari komitmen :

- a. Komitmen diawali dari hati
- b. Komitmen diuji oleh tindakan
- c. Komitmen membuka pintu menuju prestasi.



*“Komitmen membedakan pelaku dengan pemimpin.  
Orang-orang tidak akan mengikuti para pemimpin yang tidak  
memiliki komitmen”.*

(Stephen Gregg)

### **6.3.5. Taktik Rasional**

Adalah suatu cara meyakinkan orang lain dengan menggunakan argumen yang logis dan rasional. Seorang dokter mempengaruhi pasiennya yang menderita kegemukan dengan menjelaskan efek buruk dari berat badan berlebih bagi kesehatan serta menunjukkan bukti-bukti bahwa berat badan berlebih rentan menderita penyakit kencing manis, darah tinggi, dan penyakit jantung.

### **6.3.6. Taktik Pelibatan**

Taktik ini pada dasarnya membuat orang lain terlibat dalam suatu keputusan, program, atau suatu produk. Orang-orang yang terlibat umumnya akan membela, seperti seorang ibu selalu membela anaknya. Taktik ini menggunakan keterlibatan orang lain untuk membuat suatu keputusan. Taktik pelibatan ini dibagi menjadi 2:

**a. Inspirasi ( *Inspiration Appeals Tactics* )**

Taktik ini dilakukan dengan meminta ide atau proposal untuk membangkitkan rasa antusias dan semangat dari orang lain.

Contohnya: seorang direktur rumah sakit meminta ide kepada kepala bagian untuk meningkatkan kepuasan pasien. Ide yang bisa diterima ditingkatkan menjadi proposal.

**b. Konsultasi ( *Consultation Tactics* )**

Taktik ini dilakukan dengan meminta orang lain berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang telah diagendakan. Contohnya direktur rumah sakit berkonsultasi dengan para dokter untuk meningkatkan keamanan dan keselamatan pasien.

**6.3.7. Taktik Menyenangkan Hati Orang Lain ( *Ingration Tactics* )**

Taktik ini dilakukan dengan cara membuat rasa senang hati pada orang lain sebelum mengajukan permintaan yang sebenarnya.

Contohnya senda gurau atau pujian pimpinan terhadap bawahan sebelum memberi tugas baru, atau makan siang bersama para bawahan sebelum pimpinan memberikan tugas baru.

**6.3.8. Taktik Hubungan Persahabatan ( *Personal Appeals Tactics* )**

Taktik ini dilakukan untuk mempengaruhi orang lain berlandaskan persahabatan atau hal – hal bersifat personal lainnya.

Contohnya pimpinan mengatakan : “Joni, saya sebenarnya tidak enak bicara seperti ini, tetapi karena kita sudah lama

bersahabat dan saya yakin kamu sudah mengenal mengenai diri saya jadi saya harap .....

#### **6.3.9. Taktik Pertukaran ( *Exchange Tactics* )**

Taktik ini digunakan karena adanya proses pertukaran, kesenangan, hobby dan sebagainya. Taktik ini dahulu kala dikenal dengan taktik berbagi ala Zen.

Contohnya: memberi tugas tambahan kepada bawahan dengan memberikan bonus atau menjanjikan peningkatan karir, atau dengan membuka suatu rahasia, kemudian meminta sesuatu, baik material maupun non-material.

#### **6.3.10. Taktik Koalisi ( *Coalition Tactics* )**

Taktik ini digunakan dimana kita berkoalisi meminta bantuan pihak lain untuk mempengaruhi orang lain yang kita inginkan. Keuntungan yang kita peroleh karena jumlah pengikut dari pihak yang di ajak bekoalisi diperlibatkan.

Contohnya : kita mengadakan seminar tentang kewirausahaan. Salah satu pembicara adalah kepala dinas koperasi, maka dengan mudah kita memperoleh peserta para anggota koperasi di wilayah tersebut.

#### **6.3.11. Taktik Kelangkaan ( *Scarcity Tactics* )**

Umumnya orang tertarik memperoleh sesuatu yang langka karena mereka kehilangan kebebasan untuk memilih atau menunggu. Taktik ini biasanya di gunakan oleh penjual. Contohnya: seorang pedagang mobil bekas dengan sengaja mempertemukan 2 atau 3 orang pembeli pada jam yang sama. Bagi seorang pemimpin bisa menugaskan bawahannya dengan mengatakan : “ Kamu saya tugaskan untuk memimpin sebuah tim kecil yang penting. Ini adalah kesempatan yang langka tidak semua orang mendapat kesempatan ini, gunakan kesempatan ini sebaik-baiknya,”

### **6.3.12. Taktik Mendorong orang untuk berprestasi ( *Pygmalion Effect* )**

Taktik ini digunakan dengan cara mendorong orang lain untuk berprestasi dalam melakukan hal – hal yang di kuatirkan oleh yang bersangkutan atau suatu tim yang merasa tidak mampu melakukan tugas khusus. Manusia sebenarnya memiliki kemampuan yang luar biasa yang disebut dengan *superpower*. *Superpower* ini akan keluar bila yang bersangkutan merasa yakin dan berkemauan yang kuat dalam menghadapi tantangan. Suatu tim yang baik bahkan mampu melakukan hal hal yang tidak kita bayangkan sebelumnya. Karena itu seorang pemimpin harus mampu menjalankan peran sebagai motivator.

### **6.3.13. Karisma ( *Charismatic Power* )**

Karisma adalah suatu keadaan atau bakat yang di hubungkan dengan kemampuan luar biasa. ( KBBI, 2008 )

Karisma merupakan atribut kepemimpinan yang di dasarkan pada kualitas kepribadian seorang yang memiliki karisma membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Karisma umumnya timbul secara alamiah sehingga orang lain mengikuti anjuran anjurannya. Karisma seringkali berkaitan dengan tokoh-tokoh keagamaan, namun orang-orang bukan tokoh agama juga bisa memiliki karisma.

Dahulu dianggap bahwa karisma ini merupakan suatu sifat yang alamiah dan bawaan lahir, namun sebenarnya karisma bisa dipelajari dan diciptakan. Orang-orang yang memiliki karisma umumnya memiliki karakteristik : perilaku hidupnya baik, suka menolong, membawa kedamaian, menganjurkan hal - hal yang baik kepada orang lain, membela kebenaran, membela orang lain, konsisten, jujur.

Pemimpin yang berkarisma memiliki pengaruh yang kuat terhadap bawahannya dan sangat membantu perannya sebagai

seorang pemimpin, namun karisma tidak mutlak diperlukan untuk jadi pemimpin yang efektif. Banyak juga pemimpin yang memiliki karisma namun gagal, karena kurang memiliki kompetensi atau kurang memiliki pilar - pilar lain yang diperlukan oleh seorang pemimpin.

#### **6.4. Cara memiliki karisma**

Karisma dapat dipelajari dan dilatih. penulis membuat sintesa dari pendapat Roger Dawson (1992) dan John C. Maxwell (2014) tentang cara memiliki karisma :

##### **a. Perlakukan setiap orang yang anda temui sebagai orang penting**

Semua orang di dunia ini ingin diperlakukan sebagai orang penting seperti : diterima ( *welcomeness* ), didengar, diakui pendapatnya atau di minta pendapatnya.

##### **b. Kesan pertama yang baik.**

Jabatan tangan yang sensasional disertai senyuman yang tulus merupakan pesan non-verbal yang baik perhatikan warna mata mereka saat anda berjabat tangan sehingga terjadi interaksi yang intens. Paksaan pikiran positif ketika berjabat tangan. Bahasa tubuh Anda akan terpancar dengan baik dan bersahabat. Kesan pertama disebut juga sebagai "*moment of truth*", yaitu kesan pertama yang dapat membuat persepsi keseluruhan tentang diri Anda.

##### **c. Berfokus pada orang lain**

Karisma selalu memikirkan orang lain. Para pemimpin yang memiliki karisma lebih memikirkan dan memperhatikan orang lain ketika berinteraksi dari pada diri sendiri. Dalam pembicaraan lebih banyak membicarakan tentang lawan bicara. Lihatlah semua orang seakan akan mereka memiliki kualitas dan bernilai. Jadi buatlah orang lain merasa bangga pada dirinya dalam hal yang patut

dibanggakan walaupun mungkin tidak disadarinya. Hal terbaik yang bisa Anda bagikan pada orang lain bukanlah membagikan kekayaan kepada mereka, melainkan mengungkapkan, bahwa sesungguhnya mereka itu kaya. Contohnya seorang wanita pernah makan malam dengan dua orang pemimpin Inggris, William Gladstone, dan dilain waktu dengan Benjamin Disraeli. Ketika ditanya kesannya terhadap dua orang pemimpin itu, si wanita mengatakan : " Ketika duduk di sebelah tuan Gladstone saya mendapat kesan bahwa ia pria terpandai di Inggris. Namun ketika duduk di sebelah Disraeli saya mendapat kesan bahwa saya terpandai di Inggris". Disraeli memiliki karisma yang membuat orang tertarik padanya dan mereka ingin menjadi pengikutnya.

**d. Berbagilah**

Orang - orang senang kepada para pemimpin yang suka membagikan pengetahuan, keterampilan, sumber - sumber daya, atau perjalanan hidupnya.

**e. Doronglah orang lain untuk berbuat baik dan benar**

Dorongan seperti ini merupakan refleksi dari pribadi Anda.

**f. Berikanlah pengharapan.**

Napoleon Bonaparte mengatakan bahwa pemimpin adalah orang memberi harapan. Jika Anda dapat menjadi orang yang memberikan pengharapan pada orang lain, maka mereka akan tertarik kepada Anda dan bersyukur selamanya.

**g. Sopan santun dan rendah hati**

Semua orang tidak menyukai kecongkakan dan arogansi.

**h. Berikan pujian**

Salah satu santapan jiwa yang penting adalah pujian. Kita masih ingat bagai mana rasanya ketika sebuah kata manis atau pujian yang tulus diberikan pada kita. Orang lain pun akan bereaksi sama seperti yang kita rasakan. Bermurah

hatilah dengan pujian yang memang beralasan. Carilah sesuatu yang patut untuk di puji, tentu saja sesuai dengan etika dalam pergaulan dalam masyarakat. Pujian bisa saja ditujukan kepada : bentuk tubuh, bagian tubuh, pakaian, benda benda yang dimiliki ataupun anak yang menyertainya.

Bob Nelson memberikan petunjuk untuk memuji secara efektif sebagai berikut:

- *As soon as possible*. Segeralah lakukan
- *As sincerely*. Berikan pujian dengan tulus
- *As specific*. Pujian harus spesifik pada hal tertentu
- *As personal*. Pujian diberikan dengan cara pribadi, bisa secara langsung, melalui telpon, melalui SMS, atau surat yang di tulis dengan tangan. jangan melakukan pujian dengan cara " titip salam "
- *As proactive*. Kita harus proaktif menemukan hal - hal untuk dipuji. Pergokilah bawahan Anda, atau anak Anda, saat melakukan sesuatu yang patut untuk dipuji.
- *As positive*. Pujian tidak boleh disertai dengan kritikan, jika kita bertujuan untuk memuji. Berbeda dengan kalau kita bertujuan untuk mengkritik, maka sebaik didahului dengan memuji. Contohnya : pada waktu KH. Zaini (Guru Ijai) seorang ulama karismatik Martapura menerima kunjungan Megawati, ketika seorang wartawan menanyakan kesan KH. Zaini pada Megawati, dengan tersenyum KH. Zaini mengatakan : " Dia cantik".

**i. Looks do matter**

Karisma sangat tergantung pada apa yang Anda lakukan. Jangan panik atau marah apabila Anda merasa tidak mendapat giliran yang adil.

**j. Berikan empati**

Empati adalah kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain. Melihat dunia seperti yang dilihat

orang lain. Dengan empati kita membiarkan perasaan dan emosi mengalir bersama emosi untuk mengenali secara jujur mood dan temperamen seseorang.

**k. Tanggapi perasaan seseorang bukan ucapannya.**

Anda akan semakin dekat dengan seseorang bila Anda memperhatikan mood mereka dan Anda menanggapi-nya sebelum Anda menjawab apa yang sedang dia katakan.

**l. Nikmatilah hidup anda**

Orang-orang menyukai pemimpin yang menikmati hidup mereka, bukan mengeluh, bersedih, penggerutu, penuh kepahitan. Pemimpin yang tampak bahagia dan penuh semangat akan menularkan energi positif pada orang lain.

Kong Hucu (550 SM) Mengajarkan **Lima Sifat Mulia** ( *Wu Chang* ), yaitu:

- *Ren* = Cinta sesama manusia
- *Yi* = Membela kebenaran
- *Li* = Sopan santun
- *Zhi* = Arif bijak sana
- *Xing* = Dapat dipercaya

Dengan melaksanakan ajaran Kong Hucu ini, seseorang bisa memiliki karisma.

# BAB VII

## KOMPETENSI

Menurut David McClelland, 1993 (Eskulie, 2003), kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki seseorang, yang membuatnya mampu menunjukkan kinerja yang lebih hebat (superior) daripada rata-rata orang pada umumnya. McClelland menyatakan, kompetensi dibangun oleh beberapa elemen, yaitu : *skill* (keterampilan), *knowledge* (pengetahuan), *social role* (peran sosial), *self image* (citra diri), *trait* (sifat), *motive* (keinginan dasar). Ibarat gunung es, *skill* dan *knowledge* adalah bagian puncak gunung es, yang terlihat dari permukaan laut, mudah terlihat. Ia juga mudah dikembangkan dan relatif mudah berubah. Elemen lain yang tak terlihat secara awam disebut sebagai kepribadian adalah bagian yang sulit berubah, bahkan *trait* dan *motive* sangat sulit berubah.

Kompetensi sifatnya dinamis, sesuai dengan mindset yang bersangkutan. Mindset adalah pola dan cara berpikir seseorang.

Ada dua jenis mindset:

**a. *Fix Mindset.***

Merupakan pola dan cara berpikir yang statis, merasa dirinya sudah cukup pintar. Disebut juga pintar yang sudah selesai. Meskipun prestasi akademisnya bagus, tetapi kinerjanya cenderung kurang.

*“Ketika Anda berhenti belajar, Anda berhenti memimpin”*

(Rick Warren)

**b. *Growth Mindset.***

Merupakan pola dan cara berpikir yang terus berkembang. Yang bersangkutan selalu ingin mengembangkan dirinya. Disebut juga pintar yang tumbuh.

Ciri-ciri *growth mindset* menurut Carol Dweck (Kasali R, 2012) :

1. Merasa kualitas pengetahuannya belum apa-apa
2. Masih mau belajar
3. Siap menerima tantangan
4. Menganggap kerja keras lebih penting
5. Mau menerima kritik
6. Mau belajar pada orang lain yang lebih hebat

Contoh :

Steve Jobs, pendiri industri teknologi informasi Apple, Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) SMA nya hanya 2,65, dan ia tidak lulus (*drop out*) dari perguruan tinggi, namun ia memiliki *growth mindset*.

Kompetensi dibagi menjadi dua jenis yaitu: *hard competence* dan *soft competence*. Keduanya saling berhubungan.

**7.1. *Hard Competence***

*Hard competence* disebut juga sebagai **kompetensi teknis** atau **kompetensi fungsional**. *Hard competence* mudah terlihat, terdiri dari *skill* dan *knowledge* yang diperlukan guna menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan seperti: menggagas atau membuat visi – misi serta menjabarkannya menjadi tujuan dan program program serta menentukan strategi dan taktik, kemampuan teknis yang sesuai dengan jenis organisasi, komunikasi interpersonal, memotivasi, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, bernegosiasi, memimpin rapat, memimpin perubahan, membuat keputusan, memimpin tim, menyelesaikan konflik, manajerial. Kompetensi teknis ini relatif mudah berubah dan dikembangkan, tergantung dari kemauan dan semangat pemimpin yang bersangkutan.

Di dalam lingkungan organisasi, *hard competence* berupa kemampuan dan kemauan menggali informasi dalam organisasi tersebut, serta kemampuan memanfaatkan bawahan. *Hard competence* akan dijelaskan pada bab tersendiri.

## 7.2. *Soft Competence.*

*Soft competence* disebut juga sebagai **kompetensi perilaku**. *Soft competence* diperlukan guna mendukung *hard competence* seperti: kecerdasan emosi, orientasi keberhasilan, perangai, motif (keinginan dasar), bakat, humor, pembelajar. Kompetensi ini relatif agak sulit terlihat, dan sulit untuk berubah.

### 7.2.1. Kecerdasan Emosi.

Kecerdasan emosi merupakan *soft competence* yang utama, bahkan memacu berkembangnya *hard competence*. Pada tahun 1970-an banyak pengamat tertarik untuk meneliti guna mencari jawaban atas fenomena, mengapa orang – orang yang memiliki prestasi akademik yang cemerlang, namun gagal ketika terjun di masyarakat, sedangkan orang – orang yang prestasi akademiknya biasa – biasa saja justru sukses. Salah satu pengamat yang meneliti masalah ini adalah Daniel Goleman.

Ternyata faktor utama yang menyebabkan orang – orang sukses dalam pekerjaan apapun, adalah **kecerdasan emosi**, yang disebut juga *Emotional Quotient (EQ)*, atau *Emotional Intelligence*. Kontribusi faktor kecerdasan emosi (EQ) dalam kesuksesan seseorang adalah 80%, jadi jauh melebihi IQ (*Intelligence Quotient* ).

Kecerdasan emosi adalah seberapa baik orang - orang mengelola diri sendiri dan berhubungan dengan orang lain. Berbeda dengan IQ yang perkembangannya berhenti pada usia dewasa, kecerdasan emosi terus berkembang sepanjang hidup yang diperoleh dengan belajar dan pengalaman. Ada juga

pakar yang menyebut kecerdasan emosi ini dengan istilah “ kedewasaan “. Kecerdasan emosi menentukan orang untuk mempelajari keterampilan - keterampilan praktis lainnya.

### 7.2.2. Kecakapan Emosi

**Kecakapan emosi** adalah kecakapan hasil belajar yang didasarkan pada kecerdasan emosi dan karena itu menghasilkan kinerja menonjol dalam pekerjaan. Daniel Goleman ( 2000 ) membagi kecakapan emosi dibagi menjadi dua bagian, yaitu **kecakapan pribadi** dan **kecakapan sosial**.

#### 7.2.2.1.Kecakapan Pribadi.

Kecakapan ini menentukan bagaimana orang mengelola diri sendiri. Kecakapan pribadi dibagi menjadi dua macam :

- a. **Kesadaran diri.** Kesadaran diri adalah mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya dan intuisi. Kesadaran diri meliputi :
  1. Kesadaran emosi. Orang dengan kecakapan ini mampu :
    - Mengenal emosi yang sedang mereka rasakan dan mengapa.
    - Menyadari keterkaitan antara perasaan mereka dengan pikirannya, perbuatan dan perkataan.
    - Mengetahui bagaiman perasaan mereka mempengaruhi kinerja.
    - Mempunyai kesadaran yang mempunyai pedoman untuk nilai – nilai dan sasaran – sasaran mereka.
  2. Penilaian diri secara teliti. Mereka mengetahui kekuatan dan batas diri sendiri.
  3. Percaya diri. Mereka yakin tentang harga diri dan kemampuan sendiri.

**b. Pengaturan Diri.** Merupakan kemampuan untuk mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri. Pengaturan diri meliputi:

1. **Kendali diri.** Mereka mampu mengelola emosi – emosi dan desakan – desakan hati yang merusak.
2. **Sifat dapat dipercaya.** Mereka mampu memelihara norma kejujuran dan integritas.
3. **Kewaspadaan.** Mereka mampu bertanggung jawab atas kinerja pribadi.
4. **Adaptabilitas.** Mereka luas dalam menghadapi perubahan.
5. **Inovasi.** Kemampuan untuk menerima dan terbuka terhadap gagasan, pendekatan dan informasi - informasi baru.

**c. Motivasi.** Motivasi merupakan kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan pencapaian sasaran. Motivasi meliputi :

1. **Dorongan berprestasi.** Merupakan dorongan untuk jadi lebih baik atau memenuhi standar keberhasilan.
2. **Komitmen.** Mereka mampu menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau organisasi.
3. **Inisiatif.** Merupakan kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan.
4. **Optimisme.** Merupakan kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendati ada halangan dan kegagalan.

#### **7.2.2.2. Kecakapan Sosial.**

Kecakapan ini menentukan bagaimana orang menangani suatu hubungan dengan orang lain. Kecakapan sosial dibagi menjadi dua macam:

##### **a. Kesadaran sosial.**

Kesadaran sosial meliputi

1. **Empati.** Merupakan kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain.
  2. **Memahami orang lain.** Merupakan kecakapan mengindra perasaan dan perspektif orang lain, dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka.
  3. **Orientasi pelayanan.** Kecakapan ini menentukan bagaimana orang menangani suatu hubungan. Merupakan kecakapan mengantisipasi mengenali dan berusaha memenuhi kebutuhan orang lain.
  4. **Mengembangkan orang lain.** Merupakan kecakapan merasakan kebutuhan orang lain dan berusaha menumbuhkan kecakapan mereka.
  5. **Mengatasi keberagaman.** Merupakan kecakapan menumbuhkan kecakapan melalui pergaulan dengan bermacam - macam orang.
  6. **Kesadaran politik.** Merupakan kecakapan membaca arus - arus emosi sebuah kelompok dan hubungannya dengan kekuasaan.
- b. **Keterampilan sosial.** Keterampilan sosial adalah kecakapan dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain. Keterampilan sosial meliputi :
1. **Pengaruh.** Merupakan kecakapan untuk melakukan persuasi, dan mempengaruhi orang lain.
  2. **Komunikasi.** Merupakan kecakapan untuk mengirim pesan yang jelas dan meyakinkan.
  3. **Kepemimpinan.** Merupakan kecakapan membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok dan orang lain.
  4. **Katalisator perubahan.** Merupakan kecakapan memulai dan mempertahankan perubahan.
  5. **Manajemen konflik.** Kecakapan melakukan mediasi, negosiasi dan pemecahan silang pendapat.
  6. **Pengikat jaringan.** Merupakan kecakapan menumbuhkan hubungan sebagai alat.

**7. Kolaborasi dan kooperasi.** Merupakan kecakapan kerjasama dengan orang lain demi tujuan bersama.

**8. Kemampuan tim.** Merupakan kecakapan menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Berdasarkan levelnya, kompetensi dibagi menjadi dua, yaitu : kompetensi minimal, dan kompetensi ideal.

### **7.3. Kompetensi Minimal**

Kompetensi minimal adalah kompetensi dimana orang masih mampu menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kompetensi ini biasanya bersifat teknis (*hard competence*). Contohnya : kompetensi untuk mengoperasikan dan merawat sebuah mesin

### **7.4. Kompetensi Ideal**

Kompetensi ideal adalah kompetensi seperti yang diharapkan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Kompetensi ini sama seperti yang dikemukakan oleh David McClelland, yaitu kemampuan yang menghasilkan kinerja yang superior. Kompetensi mencakup *hard competence* dan *soft competence*, serta memiliki pola pikir *growth mindset*.



# **BAB VIII**

## **KREDIBILITAS**

### **8.1. Pengertian Kredibilitas**

Kredibilitas berasal dari bahasa Inggris, "*Credibility*". Padanan kata dalam bahasa Inggris adalah "*Trust*". Kedua kata tersebut memiliki arti yang hampir sama. *Trust* lebih menekankan pada kejujuran, umumnya digunakan dalam konteks ilmu sosial, sedangkan *credibility*, selain dibentuk oleh kejujuran, juga oleh faktor-faktor lain, seperti : kompetensi, keterbukaan, dukungan pada yang dipimpin, sistem imbalan, tujuan. *Credibility* umumnya digunakan dalam konteks ilmu komunikasi dan kepemimpinan. Dalam bahasa Indonesia, kedua kata tersebut diterjemahkan "kepercayaan" atau "dapat dipercaya"

Kong Hucu (450 SM) mengajarkan 5 sifat mulia (Wu Chang), dan menempatkan "sifat dapat dipercaya" (Xing) sebagai sifat ke 5 dari Wu Chang.

Kepemimpinan adalah hubungan kerja yang efektif antara pemimpin dan yang berkepentingan dengan pemimpin atau pengikut ( *constituents* ). Kredibilitas adalah salah satu unsur dasar atau pilar kepemimpinan yang efektif. Kredibilitas berbeda dengan rasa suka atau persahabatan. Ia jauh lebih dari itu. Kredibilitas adalah suatu karakter, dimana orang lain mau meletakkan nasib mereka pada Anda, walaupun mereka tidak bisa mengendalikan Anda. Orang bisa saja bersahabat dengan Anda, tetapi mereka belum tentu siap menaruh nasib mereka di tangan Anda. Kesetiaan para pengikut tidak dapat diciptakan semata mata karena

kewenangan pemimpin yang diperoleh karena jabatannya. Untuk memperoleh kesetiaan maka pemimpin harus dapat dipercaya (*credible*).

Kouzes dan Posner (1993) melakukan penelitian pada lima belas ribu orang dan membuat lebih dari empat ratus studi kasus, di temukan karakteristik yang paling sering mendominasi kepemimpinan yang hebat adalah : kejujuran/integritas, kompetensi dan keterampilan. Kejujuran berada di peringkat pertama. Bagi seorang pemimpin, kejujuran sebenarnya tidak perlu dipertanyakan lagi.

Umumnya orang sulit percaya kepada orang lain. Hal ini juga dipengaruhi oleh pengalaman pada masa kecil. Semakin tinggi pendidikan seseorang semakin sulit percaya kepada orang lain. Hampir 90% orang belajar secara visual, apa yang mereka lihat. Hanya sekitar 9% secara verbal, atau apa yang mereka dengar. 1% melalui indra lainnya. Kredibilitas lebih ditangkap daripada diajarkan. Orang lebih suka “melihat” khotbah daripada mendengarkannya. Kredibilitas timbul dari kehidupan pemimpin daripada ucapannya (Maxwell, 2009).

## **8.2. Manfaat Kredibilitas :**

### **a. Meningkatkan keeratan hubungan.**

Orang saling percaya akan bekerja sama dan saling mendukung. Ketidakpercayaan memecah kerjasama dan keeratan hubungan dalam kelompok

### **b. Meningkatkan produktivitas**

Orang yang saling percaya akan kreatif dan dapat bekerjasama dengan baik.

## **8.3. Hal hal yang menimbulkan Kredibilitas**

### **a. Kejujuran.**

Merupakan unsur utama kredibilitas. Kejujuran harus ditunjukkan dalam perbuatan.

*"The supreme quality for leadership is unquestionability integrity"*

*( Dwight D Eisenhower )*

**b. Tanggung jawab.**

Tanggung jawab lebih mudah dinilai daripada kejujuran. Seorang pemimpin boleh melupakan apapun asal jangan tanggung jawab. Perilaku bertanggung jawab lebih mempesona dibandingkan dengan kejujuran. Beberapa karakteristik orang yang bertanggung jawab :

**1. Mereka menyelesaikan pekerjaannya**

Orang yang bertanggung jawab biasanya pekerja keras dan menyelesaikan tugas tugasnya dengan baik kondisi apapun yang terjadi. Sedangkan orang yang tidak bertanggung jawab gemar mencari kambing hitam.

**2. Mereka bersedia melakukan lebih dari yang seharusnya**

Orang yang bertanggung jawab tidak pernah memprotes: "Itu bukan tugas saya ". Ia bersedia melakukan segala hal yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya. Ia mendahulukan organisasi daripada kepentingan pribadinya.

Andrew Carnegie, seorang industriawan besar dan dermawan di Amerika Serikat, membagi manusia menjadi tiga jenis :

- Mereka yang sesedikit mungkin melakukan pekerjaan, jika tidak diawasi mungkin mereka tidak bekerja sama sekali
- Mereka yang melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan, tidak mau lebih, meskipun saat saat tertentu ia sangat diperlukan. Mereka bekerja hanya untuk gaji.

- Mereka yang bekerja lebih banyak dari yang ditetapkan. Mereka bekerja tidak untuk gaji. Jika diperlukan, mereka akan bekerja lebih dengan senang hati. Mereka bekerja dengan kegembiraan. Orang-orang seperti ini, sukses tinggal menunggu waktu saja. Sejarah telah membuktikannya.

**c. Kecakapan/kompetensi.**

Pemimpin harus mampu melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin seperti: menggagas visi – misi – tujuan organisasi, memotivasi, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, memimpin rapat, komunikasi, dan lain-lain.

**d. Keterbukaan.**

Pemimpin harus terbuka bagi hal-hal yang relevan seperti: keuangan, kekurangan cakupannya di bidang tertentu.

**e. Dukungan.**

Menerima orang sebagai mana adanya dan tolerir terhadap ketidak-sepakatan yang timbul. Buatlah semua orang diharapkan, diterima, diakui, dan berperan dalam organisasi.

**f. Sistem imbalan.**

Ciptakan sistem imbalan yang saling menguntungkan (*win – win*) dimana setiap orang mendapat manfaat.

**g. Tujuan.**

Tunjukkan bahwa Anda memiliki tujuan terbaik bagi organisasi dan para personilnya.

**h. Percaya pada orang lain.**

Anda harus percaya pada orang lain. Hargai opini mereka.

# **BAB IX**

## **KEMAUAN DAN SEMANGAT**

Kemauan diperlukan sejak seseorang memutuskan untuk maju sebagai pemimpin. Menurut Yoyok Riyo Sudibyo, bupati kabupaten Batang, Jawa Tengah, yang memperoleh banyak penghargaan, termasuk penghargaan “anti korupsi”, pada wawancara di Metro TV, Desember 2015, mengatakan bahwa “ pemimpin itu pribadi yang dikorbankan. Kalau mau enak dan senang jangan jadi pemimpin, lebih baik jadi bos saja”. Tantangan terbesar justru dari diri sendiri.

Kemauan berpadan dengan motivasi sedangkan semangat berhubungan dengan derajat motivasi tersebut. Kemauan dan semangat sering juga disebut sebagai energi. Orang yang memiliki energi yg kuat disebut juga sebagai orang yang energetik. Anda tidak mungkin menyalakan jiwa organisasi, jika jiwa Anda tidak menyala lebih dahulu.

Maxwel (2014) mengemukakan empat kebenaran yang dapat diperbuat pemimpin, yaitu : sebagai langkah pertama menuju prestasi, meningkatkan kehendak, meningkatkan kekuasaan, membuat hal-hal yang mustahil jadi kenyataan.

### **9.1. Kemauan dan Semangat adalah langkah pertama menuju prestasi.**

Renungkanlah pemimpin besar, Anda akan takjub melihat semangat mereka: Mahatma Gandhi yang berjuang untuk hak asasi manusia, Winston Churchill yang berjuang untuk kebebasan, Ibu Theresa berjuang merawat penderita kusta di Calcuta-India, Bill

Gates yang berjuang untuk teknologi. Semua orang yang unggul memiliki hasrat yang besar, semangat yang besar, energetik. Semangat yang kecil mendatangkan hasil yang kecil. Api yang kecil menghasilkan panas yang kecil.

## **9.2. Kemauan dan Semangat meningkatkan kehendak.**

Socrates mengatakan kepada seorang calon muridnya : " Jika kamu menginginkan pengetahuan seperti menginginkan udara barulah kamu mendapatkannya. "

## **9.3 Kemauan dan Semangat meningkatkan kekuasaan.**

Kemauan dan semangat akan meningkatkan kemampuan Anda untuk mempengaruhi orang lain. Orang mudah terpesona melihat orang lain yang berkemauan kuat dengan semangat yang membara.

## **9.4 Kemauan dan Semangat membuat hal hal yang mustahil jadi kenyataan**

Manusia memiliki potensi yang luar biasa atau sering kali disebut *superpower*, Kemauan dan semangat adalah pelicin keluarnya *superpower* tersebut itulah sebabnya mengapa pemimpin-pemimpin besar selalu memiliki kemauan dan semangat yang kuat. Kemauan dan semangat menumbuhkan sikap positif, antusias, dan ketekunan.

Seorang pemimpin yang memiliki sedikit keterampilan namun kemauan dan semangat yang besar lebih sukses dari pemimpin yang memiliki keterampilan yang hebat namun kurang memiliki semangat.

### **Berikut beberapa fakta:**

- 50% direktur utama perusahaan yang terdaftar pada *fortune 500* mendapatkan nilai C atau C- ketika kuliah.
- Lebih dari 50% usahawan yang sukses tidak selesai kuliah.
- 75% dari semua presiden Amerika Serikat hanya mencapai peringkat menengah ke bawah dikelasnya.

Foch seorang jenderal dari Perancis mengatakan:” Senjata terkuat di muka bumi adalah jiwa manusia yang selalu menyala”.

Dalam survey untuk menilai persepsi masyarakat terhadap pemerintahan Presiden Joko Widodo selama satu tahun pada akhir tahun 2015, ternyata menteri yang paling populer dan kinerjanya baik adalah Menteri Kelautan dan Perikanan, Susi Pudjiastuti. Padahal, beliau merupakan menteri yang paling rendah pendidikannya ,tidak lulus SMA, namun memiliki kemauan yang kuat, paling bersemangat dan memiliki keberanian. Pada buku ini, keberanian merupakan pilar ke 5 dari kepemimpinan di abad 21.

### KEMAUAN

*Kemauan bukanlah segalanya, namun segalanya tak akan ada tanpa kemauan. Kemauan itu ibarat angin yang berhembus, kadang lembut,kadang kuat, menyelinap diantara ruang sempit, menumbangkan pohon – pohon dan merobohkan yang rapuh.*

*Kemauan itu ibarat air, yang mengalir di antara lubuk dan ceruk, menenggelamkan segala yang rendah, mengapungkan segala yang ringan yang tak diam meskipun terhalang, yang terus menetes membelah batu cadas.*

*Kemauan itu ibarat sebuah pedang tajam, yang mampu membuat jalan melalui hutan rimba.*

*Kemauan itu ibarat api, yang menghanguskan keputusan.*

*Ia adalah jiwa manusia yang selalu menyala, kekuatan terbesar dimuka bumi.*

( ajd )

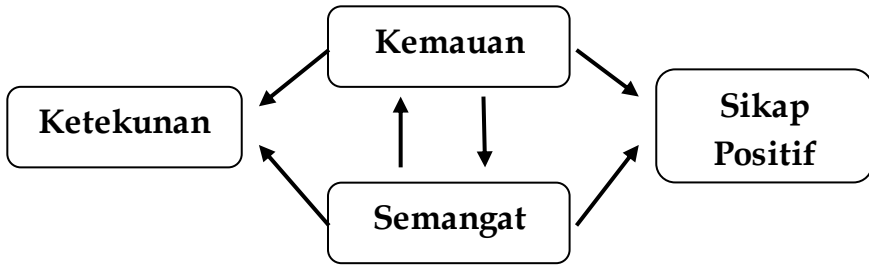
### 9.5. Cara Menumbuhkan Kemauan dan Semangat

Ada beberapa cara sederhana yang bisa menumbuhkan kemauan dan semangat :

- a. Bergaulah dengan orang-orang yang bersemangat. Semangat itu menular. Jadwalkanlah waktu dengan orang-orang yang dapat menularkan semangatnya pada Anda
- b. *Energy Booster* (*booster* semangat). Sewaktu-waktu semangat kita bisa merosot, sehingga kita memerlukan booster agar kembali bersemangat. Cobalah mengingat-ingat kembali saat-saat suatu situasi atau peristiwa yang membuat Anda begitu bersemangat dan antusias, Anda bisa mengulangi kembali situasi tersebut, seperti : foto-foto, lagu, tempat, atau menyanyi bersama teman-teman lama. Penulis jika merasa kurang bersemangat (*inersia*), senang melihat foto anak-anak penulis ketika masih kecil. Hal itu membuat semangat dan timbul rasa bahagia.
- c. Dengan metode *Neuro Linguistic Programming* (N.L.P). Dahulu diyakini bahwa kondisi emosi mempengaruhi fisik, namun ternyata kondisi fisik juga bisa mempengaruhi emosi untuk meningkatkan semangat , dengan cara :
  1. Duduk atau berdiri tegak.
  2. Berteriak dengan tangan mengepal keatas.
  3. Berjalan lebih cepat.

### 9.6. Hubungan Antara Kemauan, Semangat, dan Sikap Positif.

Kemauan dan semangat itu saling mempengaruhi, dan menimbulkan sikap positif dan ketekunan, sehingga menjadi pelicin keluarnya *superpower* kita. Bahkan orang-orang cacat pun bisa menunjukkan kinerja yang hebat. Secara sederhana dapat digambarkan seperti pada gambar 9.1.



**Gambar 9.1. Hubungan antara kemauan, semangat, dan sikap positif.**

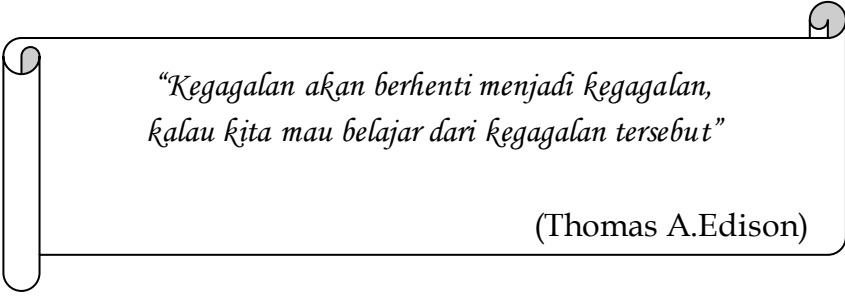
### **Contoh Kasus :**

Thomas Alfa Edison, mengakui bahwa dirinya bukanlah seorang jenius. Ia pernah dikeluarkan dari sekolah. Namun Edison adalah seorang yang berkemauan kuat dan bersemangat tinggi, serta selalu bersikap positif. Tak pelak, Edison adalah orang terhebat sepanjang Milenium ini.

Jumlah penemuannya sebanyak 1093 buah. Ia memegang hak paten terbanyak di dunia. “Sebagian besar orang-orang yang gagal dalam hidup ini menyerah tanpa menyadari mereka sudah sangat dekat dengan kesuksesan”, ujar Edison. “Kita benar-benar terkejut, kalau saja kita tahu kemampuan kita yang sebenarnya”, demikian Edison menyatakan. Ketika sudah sembilan ratus kali Edison gagal membuat lampu pijar, dengan tersenyum Edison mengatakan : “Tahukah Anda, bahwa saya telah berhasil mengetahui cara membuat lampu pijar yang gagal”

Ketika laboratorium kesayangannya yang sangat besar terbakar pada bulan Desember 1914, kebanyakan orang pasti hancur hatinya dan putus asa, namun Edison tidak. Sambil berdiri di luar dan menyaksikannya, Edison berkata : “Anak-anak, panggil ibu kalian, karena ibumu tidak akan pernah melihat api sebesar ini lagi”. Kemudian Edison membangun kembali laboratoriumnya, sambil berkata : “Saya sekarang berusia 60 tahun, belum terlalu tua untuk memulainya kembali”. Ia bekerja di laboratorium yang dibangun

kembali tersebut selama 17 tahun. Edison meninggal pada usia 84 tahun.



*"Kegagalan akan berhenti menjadi kegagalan,  
kalau kita mau belajar dari kegagalan tersebut"*

(Thomas A. Edison)

# **BAB X**

## **KEBERANIAN**

Perdana Menteri Inggris, Winston Churchill mengatakan :  
“Keberanian benar-benar dianggap sebagai kualitas utama dalam diri manusia, karena kualitas inilah yang menjamin kualitas lainnya.” Keberanian mudah dilihat dalam diri para pahlawan perang dan juga pada setiap pemimpin besar dalam pemerintahan, bisnis, keagamaan, dll. Setiap kali kita melihat kemajuan pesat dalam sebuah organisasi, umumnya pemimpinnya telah mengambil keputusan yang “berani”.

Salah satu fungsi utama pemimpin adalah pengambilan keputusan. Setiap keputusan selalu mengandung resiko, sehingga untuk membuat sebuah keputusan, diperlukan keberanian untuk mengambil resiko tersebut. Pemimpin yang tidak berani mengambil keputusan, sebenarnya sudah membuat keputusan, yaitu tidak mengambil keputusan.

Maxwell (2014) menyampaikan fakta-fakta tentang keberanian :

- a. Keberanian dimulai dengan pergumulan batin. Keberanian adalah bertahan dari rasa takut, jadi bukan berarti tidak memiliki rasa takut. Keberanian adalah melakukan apa yang Anda takuti. Seperti juga otot, keberanian harus dilatih agar menjadi berkembang
- b. Keberanian artinya membuat segalanya berjalan dengan benar, bukan hanya sekedar menghaluskannya. Ukuran tertinggi seorang pemimpin bukanlah dimana ia berdiri di masa-masa nyaman dan menyenangkan, melainkan dimana ia berdiri di masa-masa penuh tantangan serta kontroversi.

Pemimpin besar memiliki keterampilan yang baik dalam membina hubungan antar manusia, dan membuat kompromi serta kerjasama, namun mereka juga berani mengambil sikap jika dibutuhkan. Keberanian menyangkut prinsip, bukan persepsi.

*“Teguh dalam prinsip, lentur dalam cara”*

(Anonym)

- c. Keberanian dalam diri seorang pemimpin membangkitkan komitmen para pengikutnya. Keberanian itu memotivasi. Billy Graham, seorang tokoh spiritual Amerika mengatakan: “Keberanian itu menular, jika seorang pemberani berdiri tegak, maka yang lainpun juga akan dikuatkan untuk ikut berdiri tegak”. Keberanian yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin akan memotivasi dan membuat orang lain ingin jadi pengikutnya. Kepemimpinan adalah ungkapan keberanian yang mendorong orang lain untuk melakukan hal yang benar, dan berani untuk mengatakan yang benar. Hal inilah yang sekarang langka di negeri kita.
- d. Kehidupan Anda berkembang menurut keberanian Anda. Rasa takut akan membantah seorang pemimpin. Keinginan untuk menyelamatkan diri akan menghambat setiap prestasi besar dan mulia. Keberanian memberikan awal dan masa depan yang baik.

*“Jangan takut hidup Anda akan berakhir, takutlah hidup Anda tidak pernah dimulai”*

(John Henry Newman)

Keberanian dibagi menjadi dua jenis : Keberanian Internal dan Keberanian Eksternal. Ada pemimpin yang hanya memiliki salah satu keberanian saja, namun ada pula pemimpin yang memiliki kedua jenis keberanian tersebut. Tokoh-tokoh perjuangan kemerdekaan Republik Indonesia umumnya memiliki kedua jenis keberanian tersebut.

### **10.1. Keberanian Internal**

Yaitu keberanian untuk mendengarkan nurani dan menjalankannya tanpa kompromi. Nurani disebut juga *inner voice* atau suara hati. Berdasarkan jenis keberanian ini digolongkan dua jenis pemimpin

#### **a. Pemimpin Konsensus**

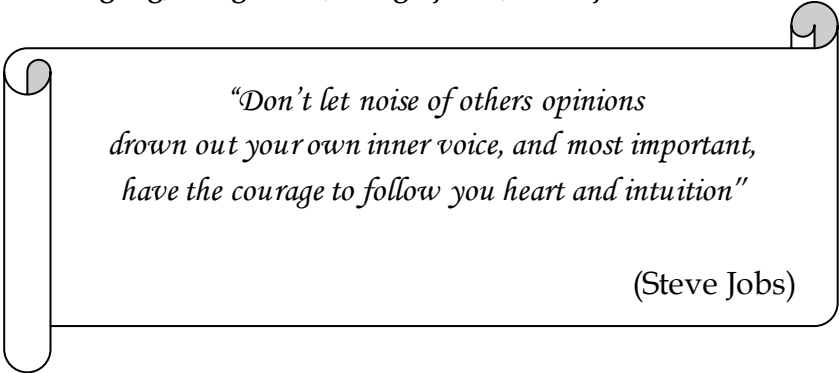
Pemimpin konsensus adalah pemimpin yang menerima tugas kepemimpinannya sebagai kewajiban saja. Mekanisme kepemimpinannya berprinsip transaksional atau prinsip penawaran diri. Pemimpin melakukan tawar-menawar sehingga usaha, kerja, dan kinerja kepemimpinannya selalu di hubungkan dengan seberapa besar hasil dan resiko yang ia peroleh. Pemimpin tipe ini akan lari dari tanggung jawab jika ia menghadapi resiko atau bahaya.

Pemimpin Konsensus selalu memperhitungkan bobot rasa aman kepemimpinan dibanding resiko yang harus dihadapi. Ia tidak berani melawan arus besar, tidak berani mengambil sikap atau keputusan yang tidak populer. Keberaniannya sebatas pada kewajiban saja. Sehari-hari ia sibuk mengamankan kedudukannya. Pemimpin tipe ini mudah terjerumus menjadi pemimpin yang impoten atau bahkan menjadi pemimpin yang beracun, yang akan dijelaskan pada bab selanjutnya. Ia sering melalaikan tugas utama sebagai pemimpin. Peter Drucker mengatakan: " Tugas utama pemimpin adalah melakukan hal yang benar, bukan melakukan sesuatu dengan benar". Saat ini Indonesia banyak memiliki pemimpin jenis ini.

### b. Pemimpin kontributif

Pemimpin kontributif yaitu pemimpin yang memiliki keberanian untuk mendengarkan nuraninya sekaligus menjalankan nyaris tanpa konpromi. Ia berani dan mampu melawan arus besar suara mayoritas, suara partai, bahkan otoritas yang lebih tinggi, ia berani mengambil keputusan dan sikap yang penting dan benar meskipun tidak populer.

Indonesia pernah memiliki pemimpin jenis kontributif ini dengan keinsanian yang indah antara lain: **mantan Kapolri Hoengeng, Bung Hatta, Bung Sjahril, Ki Hajar Dewantara.**



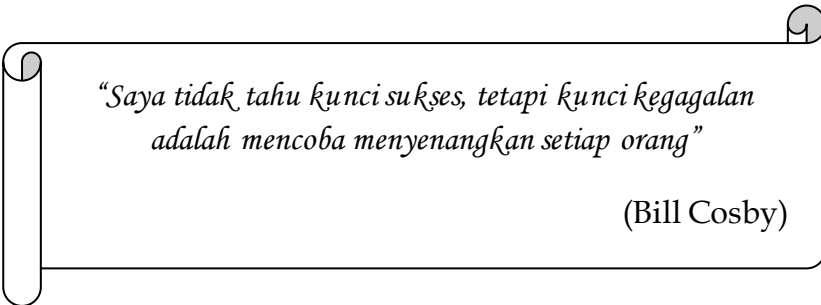
*"Don't let noise of others opinions  
drown out your own inner voice, and most important,  
have the courage to follow you heart and intuition"*

(Steve Jobs)

## 10.2 Keberanian Eksternal

Suatu organisasi tidak selalu berjalan dengan mulus dan nyaman. Terkadang ditemui hambatan-hambatan dan tantangan-tantangan dimana pemimpin harus mengambil suatu keputusan yang mengandung resiko. Hambatan dan tantangan tersebut bisa berasal dari luar organisasi seperti perubahan peraturan pemerintah, kondisi ekonomi, kondisi sosial, dsb. Bisa juga berasal dari dalam organisasi, seperti perubahan struktur kepemilikan, konflik internal, dsb. Sebelum mengambil keputusan yang beresiko, pemimpin yang bijak tentu menganalisa resiko yang mungkin terjadi.

Seorang pemimpin yang baik tidak selalu membuat pengikutnya ataupun pihak-pihak di luar organisasi merasa senang.



*"Saya tidak tahu kunci sukses, tetapi kunci kegagalan adalah mencoba menyenangkan setiap orang"*

(Bill Cosby)

Ada kalanya pemimpin harus menghadapi orang-orang yang menentang dia. Pemimpin sejati berani menghadapi orang-orang yang menentangnya bahkan yang brutal sekalipun. Pemimpin yang memiliki keberanian seperti ini disebut juga sebagai *"Lincoln Type Leader"*. Ia bahkan terkadang mati dibunuh seperti yang dialami mantan presiden Amerika Serikat Abraham Lincoln yang memperjuangkan persamaan hak. Munir yang memperjuangkan hak asasi manusia. Marsinah yang memperjuangkan hak-hak buruh. Lee Kuan Yew juga termasuk pemimpin tipe ini yang berhasil memimpin Singapura yang tadinya miskin, tidak memiliki sumber alam, kas negara kosong, kotor, sering terjadi pertikaian antar etnis, menjadi negara yang bersih, disiplin, jujur, tertib, makmur, dengan penghasilan nomor tiga di dunia, dan dihormati oleh bangsa-bangsa lain. Lee Kuan Yew memimpin Singapura dengan gaya otoriter yang cocok untuk penduduk Singapura saat itu.

### **Contoh Kasus Wu Renbao**

Wu Renbao adalah seorang pemimpin di desa Huaxi, propinsi Jiangsu, Tiongkok. Wu mempunyai visi agar desanya menjadi makmur. Ia tidak peduli dengan apa itu sosialisme, komunisme, atau kapitalisme. Wu sendiri sebenarnya pejabat partai komunis China di desanya, sebagai sekretaris partai. Mula-mula ia mendirikan pabrik perlengkapan rumah tangga dan menyuruh petani bertani sendiri-sendiri. Hal ini melawan arus dan kebijakan Mao Zedong. Kemudian ia mendirikan pabrik perkakas keras pada tahun 1969. Ia sempat ditangkap karena melawan kebijakan Mao (revolusi Mao 1966-1976).

Penduduk desa Huaxi main kucing kucingan dengan pengawas pemerintah, antara bekerja di pabrik dan pertanian. Kalau ada pengawas pemerintah, mereka ke kebun untuk bertani. Kalau tidak ada pengawas mereka bekerja kembali ke pabrik.

Namun sejak tahun 1980 kebijakan pemerintah China berubah, yang mendorong kepemilikan pribadi. Wu Renbao menjadi yang terdepan. Ia mendirikan koperasi pabrik baja, besi, dan tekstil. Bahkan koperasi tersebut merupakan koperasi pertama yang mencatatkan sahamnya di bursa saham.

Kini desa Huaxi yang luasnya 1 kilometer persegi menjadi desa termakmur di China dan menjadi desa percontohan. Data pada tahun 2009, kekayaan tiap keluarga 150.000 USD (dengan kurs saat itu setara dengan 2,160 milyar rupiah). Ada 400 rumah mewah dengan luas masing masing 400 – 600 M2. Tiap keluarga memiliki mobil. Semua penduduk dapat tunjangan kesehatan, pendidikan, pensiun, serta bonus tahunan yang 80% harus diinvestasikan dalam saham perusahaan. Wu Renbao seorang pemimpin sejati, pahlawan kemakmuran desa Huaxi. Saat data ini dirilis Wu sudah berusia 82 tahun.

*“Menjadi pemimpin tidak cukup hanya jujur,  
tetapi juga harus berani.”*

( Basuki Cahaya Purnama – Ahok, Gubernur DKI Jakarta )

### **Contoh Kasus Ki Hajar Dewantara**

Ki Hajar Dewantara adalah seorang pejuang, penulis politik, tokoh pendidikan yang mendirikan perguruan Taman Siswa. Ia berani menentang penjajah Belanda dengan membuat tulisan di media massa, yang berjudul “Sekiranya Aku Seorang Belanda” :

Sekiranya aku seorang Belanda, aku tidak akan menyelenggarakan pesta-pesta kemerdekaan di Negeri yang telah kita rampas sendiri kemerdekaannya. Sejajar dengan jalan pikiran itu, bukan saja tidak adil, tetapi juga tidak pantas untuk menyuruh si *Inlander* memberikan sumbangan untuk dana perayaan itu. Ide untuk menyelenggarakan perayaan itu saja sudah menghina mereka, dan sekarang kita keruk pula kantongnya. Ayo teruskan saja penghinaan lahir dan batin itu ! Kalau aku seorang Belanda, hal yang terutama menyinggung perasaanku dan kawan-kawan sebangsaku ialah kenyataan bahwa *Inlander* diharuskan ikut mengongkosi suatu kegiatan yang tidak ada kepentingan sedikitpun baginya.

Karena tulisan tersebut, Ki Hajar Dewantara ditangkap, dihukum pengasingan bersama Edward Douwes Dekker, dan Cipto Mangunkusumo yang membelanya,



# **BAB XI**

## **KOMUNIKASI**

Mengembangkan keterampilan berkomunikasi sangat penting agar Anda bisa memimpin dengan efektif. Pemimpin harus bisa mengkomunikasikan visi – misi – tujuan - nilai - nilai, pengetahuan, motivasi dan pemikirannya untuk menciptakan antusias dalam diri orang lain. Jika seorang pemimpin tidak bisa menyampaikan pesannya dengan jelas maka pesan tersebut menjadi percuma. Demikian yang dikatakan oleh Gilbert Amelio, Presiden merangkap Direktur Utama Nasional Semiconductor Corp (Maxwell,2014).

Komunikasi merupakan kompetensi yang mutlak dimiliki seorang pemimpin.

### **11.1. Pengertian**

Komunikasi adalah proses pembentukan makna diantara dua orang atau lebih (S.L Tubbs).

Komunikasi adalah seni begaul, memaknai proses dan secara kreatif menerapkan pengetahuan ( Kincaid and Schraum).

Komunikasi adalah perangsang perangsang untuk mengubah tingkah laku (Hoveland).

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator dengan menggunakan lambang, bahasa dan gerak.

### **11.2. Pentingnya Komunikasi.**

Kemampuan dan keterampilan berkomunikasi sering diabaikan, bahkan dalam pendidikan pendidikan formal sekalipun.

Padahal keterampilan berkomunikasi melebihi pentingnya kecakapan teknis, pengalaman kerja dan latar belakang akademis.

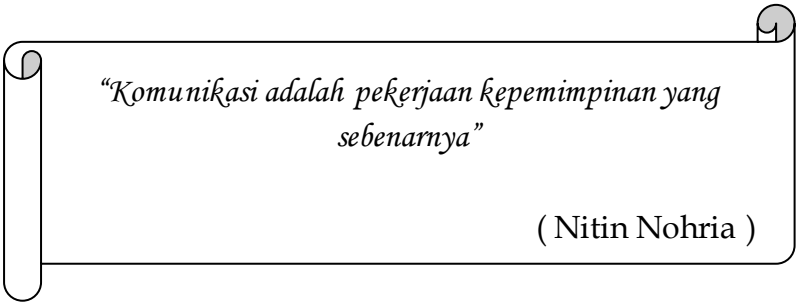
Dr. Jack Ryan Ketua Asosiasi Rumah Sakit Amerika Serikat pada tahun 1983, mengatakan bahwa dokter dokter di Amerika Serikat mempunyai keterampilan komunikasi interpersonal yang buruk dan hal ini sering menimbulkan ketidak puasan pasien atas pelayanan dokter. Di Indonesia banyak ketidakpuasan pasien disebabkan oleh kemampuan komunikasi interpersonal petugas kesehatan yang kurang baik, namun setahu penulis hanya difakultas Kedokteran Universitas Indonesia yang diberikan mata kuliah komunikasi interpersonal. Prof. Dr. Endang Basuki, MD, MPH, adalah guru besar pertama dibidang tersebut.

Leslie Giblin (2001) menyatakan bahwa keberhasilan seseorang membina hubungan dengan orang lain, berarti ia sudah menempuh 85% dari perjalanan menuju sukses dalam profesi apapun, dan 95% dari perjalanan menuju kebahagiaan pribadi.

Kegiatan manusia pada waktu bangun 80% untuk berkomunikasi. Kegiatan komunikasi terdiri dari :

- 45% untuk mendengar
- 30% untuk berbicara
- 16% untuk membaca ( intelektual)
- 9% untuk menulis

Jadi mendengar merupakan bagian terpenting dalam komunikasi.

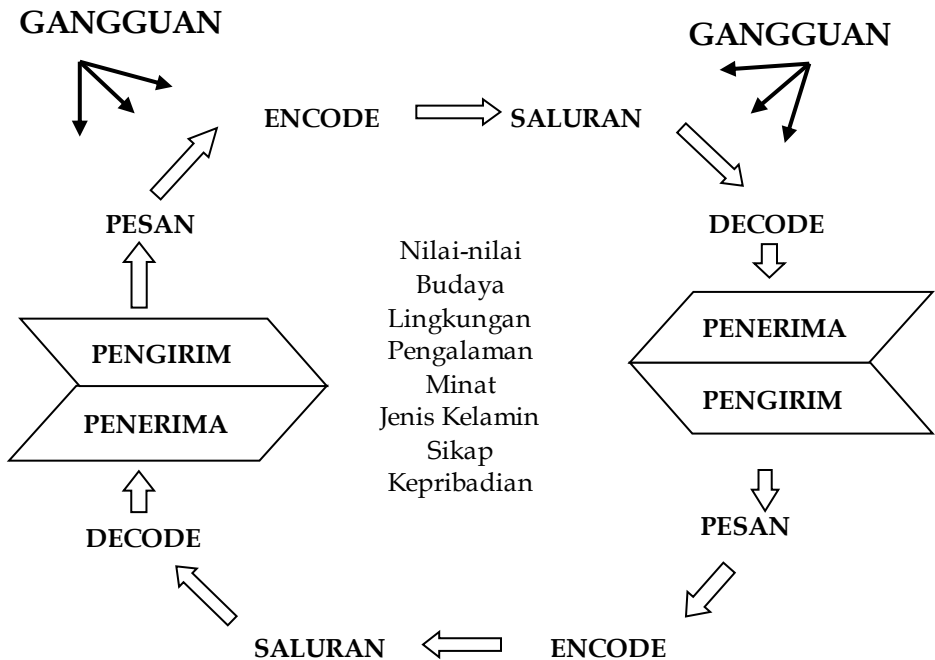


*"Komunikasi adalah pekerjaan kepemimpinan yang sebenarnya"*

( Nitin Nohria )

### 11.3. Komunikasi yang efektif

Menurut model Tubbs, komunikasi yang efektif adalah suatu komunikasi dimana pesan yang diterima oleh penerima sama dengan pesan yang dikirim oleh pengirim. Komunikasi yang efektif adalah makna bersama.



Gambar 11.1. Model Komunikasi Tubbs

#### Proses Komunikasi menurut Model Komunikasi Tubbs (gambar 11.1)

**Pesan** (dari otak). Pesan harus jelas, efektif, efisien. Pesan di encode, kemudian dikirim melalui suatu saluran kepada penerima. Dalam komunikasi sehari-hari pesan verbal sebanyak 40% dan pesan non verbal 60% yang dapat berupa : bahasa tubuh, dinamika dan intensitas suara, atau bahasa benda. 87% pesan diterima otak lewat mata dan 9% lewat telinga.

**Saluran.** Dapat berupa lisan interpersonal, melalui media cetak atau media elektronik.

**Decode.** Adalah proses penafsiran pesan yang diterima. Pesan dapat ditafsir secara denotasi yaitu menurut arti sebenarnya dari kata tersebut atau ditafsir secara konotasi yaitu bukan menurut arti sebenarnya. Konotasi dapat berupa pengertian umum atau pengertian spesifik, sesuai dengan persepsi penerima. Kapan si penerima menafsir secara denotasi atau menafsir secara konotasi tergantung dari bahasa non verbal dari si pengirim misalnya: mimik wajah, atau dinamika kalimat. Hal - hal yang mempengaruhi penafsiran ini adalah: nilai nilai, budaya, lingkungan, pengalaman, minat, jenis kelamin, usia, sikap dan kepribadian. Contohnya, kata “gila”, arti denotasi adalah gangguan jiwa berat, bila diucapkan secara tegas (“gila!!”) sedangkan arti konotasi adalah luar biasa atau hebat ( bila diucapkan “giiila”) dengan penekanan pada suku kata pertama.

**Gangguan.** Gangguan dapat berupa bising, polusi, teknik bicara, kalimat yang kurang baik, terlalu cepat atau terlalu lambat.

**Konsep dasar komunikasi :**

- a. Buatlah komunikasi menjadi prioritas utama
- b. Bersikap terbuka terhadap orang lain.
- c. Ciptakan lingkungan yang menunjang komunikasi.

Sesibuk apapun anda, luangkan waktu untuk berkomunikasi. Secermerlang apapun gagasan Anda, tidak ada nilainya, jika Anda tidak mengutarakannya dengan baik. Komunikasi adalah jalan dua arah, jadi selain Anda berbagi gagasan dengan orang lain, Andapun harus mendengarkan gagasan mereka.

#### **11.4. Mendengarkan**

Seorang pemimpin yang baik mendorong orang - orang yang dipimpinnya untuk memberitahu hal - hal yang harus ia ketahui, bukan apa yang ingin di dengarnya. Kemampuan untuk mendengarkan telah ditunjukkan oleh orang - orang yang sukses atau

para pemimpin yang sukses seperti: Alan Greenspan, Michael Jordan, Bill Gates, Oprah Winfrey.

Mendengarkan merupakan bagian terpenting dan yang paling sulit dalam berkomunikasi. Lidah merupakan organ tubuh yang terdiri dari otot yang sangat aktif, terkadang sulit dikendalikan. Michael P. Nicholas menulis buku *The Lost Art of Listening*, yang membahas hanya soal mendengarkan pada buku yang cukup tebal tersebut.

*Kegagalan berkomunikasi:*

*“berbicara tanpa mendengar, mendengar tanpa memahami”*

(Michael P. Nicholas)

Mendengarkan adalah terlibat dalam situasi orang lain secara aktif dan imajinatif dengan cara berusaha melihat dunia sebagai mana yang dilihat oleh orang tersebut. Mendengar seperti ini disebut juga sebagai mendengar aktif atau mendengar dengan empati.

Ada 5 bagian penting dalam mendengarkan:

- a. Penginderaan : mata, telinga
- b. Interpretasi: memahami arti verbal dan non verbal
- c. Evaluasi: nilai pesan untuk kita
- d. Reaksi: respon terhadap pesan
- e. Retensi: mengingat

Ada sebuah mnemonik, untuk menjadi pedoman yang baik yaitu : LISTEN

L : *Look interested* (tertarik)

I : *Inquire with question* (mengetahui dengan bertanya)

S : *Stay on Track* (tetap pada pokok pembicaraan)

T : *Test understanding* (menguji pemahaman)

E : *Evaluate the Message* (evaluasi pesan yang disampaikan)

N : *Neutralize your own feeling* (menyeimbangkan perasaan sendiri)

Dalam aksara China, kata mendengar ditulis dengan huruf kanji yang dibaca dengan “ting” dimana tergambar dari kiri – atas - kanan: telinga, mata, pikiran dan hati. Jadi menurut budaya China mendengarkan harus menggunakan telinga, mata, pikiran dan perasaan.



**Gambar 11.2 Ting**

**Hambatan Mendengarkan :**

- a. Motivasi dan sikap
- b. Kurang konsentrasi dan perhatian
- c. Pengertian salah tentang mendengarkan
- d. Pengalaman dan latar belakang
- e. Tempat untuk mendengarkan jelek
- f. Prasangka
- g. Melamun
- h. Cara orang berbicara

- i. Kurang cakap untuk mendengarkan
- j. Gangguan kesehatan

## **11.5. Bahasa Non Verbal.**

### **11.5.1. Pengertian**

Bahasa nonverbal mula - mula banyak dipelajari pada binatang. Charles Darwin adalah salah seorang pelopornya. Binatang menyampaikan pesan dan informasi melalui: isyarat tubuh, gerak gerik, ekspresi wajah, sudut, dan sikap tubuh yang dilakukan dengan sadar maupun secara tidak sadar.

Bahasa non verbal adalah cara penyampaian pesan selain kata-kata yang diucapkan. Bahasa non verbal bisa berupa: bahasa tubuh, dinamika suara, intensitas suara. Bahasa tubuh bisa berupa : posisi dan sikap tubuh, mimik wajah, gestur (gerakan tangan). Bahasa non verbal terbentuk dari proses pikiran yang kompleks baik berupa kognisi maupun emosi. Umumnya emosi lebih mendominasi bahasa non verbal. Kualitas bahasa nonverbal lebih tinggi dari bahasa verbal (kata - kata).

Pesan pesan non verbal yang sering disampaikan biasanya melalui:

- a. Mata: tatapan mata, pancaran mata, besarnya pupil, besarnya celah mata, gerakan mata
- b. Mimik wajah: tersenyum, tertawa, cemberut, gembira, sedih.
- c. Dinamika suara: volume suara, ekspresi suara.
- d. Tangan : posisi tangan, gerakan tangan.
- e. Posisi tubuh secara keseluruhan.

Dahulu dianggap bahwa bahasa tubuh dipengaruhi oleh emosi (senang, sedih, takut), namun dalam ilmu *Neuro Linguistik Programming*, gerakan gerakan tubuh dan suara ternyata mampu mempengaruhi emosi.

*"Jangan percaya dengan kata - kata yang di ucapkan wanita, tetapi percayalah dengan bagaimana ia mengucap-kan kata - kata tersebut."*

(Pribahasa Perancis)

### **Contoh kasus**

Seorang ibu, setelah tiga kali datang berobat, penulis memastikan bahwa ibu tersebut menderita "psikosomatis", suatu stress kejiwaan yang mengakibatkan gangguan fisik. Kemudian dengan tegas penulis mengatakan : "Ibu tidak sakit apa-apa, cuma stress saja". Ibu itu dengan tegas mengatakan : "Saya tidak stress, tidak ada masalah apa-apa", tetapi dengan air mata berlinang.

#### **11.5.2. Karakteristik dari bahasa non verbal :**

- a. Bersifat spontan.
- b. Jujur . Orang bisa saja berpura - pura yang dapat dilakukan oleh - orang orang yang menguasai akting, namun tidak bisa bertahan dalam waktu lama. Bahasa tubuh bisa juga tidak jujur pada orang yang menderita gangguan jiwa berat seperti schizophrenia yang disebut dengan "*un ech*", yaitu suatu gejala dimana terjadi ketidaksesuaian kondisi yang dialami dan perilakunya. Contohnya: anak kandungnya meninggal dunia namun yang bersangkutan malah tertawa terbahak - bahak
- c. Sesuai dengan kondisi emosi.

#### **11.5.3. Manfaat dan penyampaian bahasa non-verbal**

##### **Manfaat bahasa non verbal.**

- a. Menggantikan kata - kata ( bahasa verbal).

- b. Memperkuat kata - kata.
- c. Menunjukkan suasana hati atau sikap tertentu.

Arthur Wassmer, seorang psikolog dari Kirkland, Washington, Amerika Serikat menyampaikan formula bahasa tubuh yang baik untuk membantu komunikasi, yang disebutnya "SOFTEN" formula, yang merupakan singkatan dari:

**S:** *Smile* ( senyuman ). Senyuman harus dilakukan dengan tulus, caranya hati kita harus tersenyum lebih dulu.

**O:** *Open posture* ( sikap tubuh terbuka ). Tubuh tidak boleh dihalangi oleh tangan atau benda - benda lainnya.

**F:** *Forward lean* ( sedikit condong kedepan ). Yang dimaksud kedepan adalah ke arah lawan bicara.

**T:** *Touch* ( sentuhan ). Sentuhan harus dilakukan secara hati - hati, jangan sampai melanggar etika dalam masyarakat, seperti perbedaan jenis kelamin, usia, status sosial. Ada juga yang mengartikan huruf T dengan kepanjangan *territory*, yang berarti wilayah atau jarak bicara antara kedua pihak. Ada 4 jarak bicara yaitu: jarak umum bila lebih dari 3,6 meter, jarak sosial bila 1,2 – 3,6 meter, jarak pribadi bila 0,46 – 1,2 meter, dan jarak intim bila kurang dari 0,46 meter.

**E:** *Eye contact* ( kontak mata ). Kontak mata sangat penting dalam komunikasi orang akan tersinggung bila dalam pembicaraan kita melihat ke arah lain. Ada 3 macam pandangan: pandangan bisnis kearah dahi sampai mata, pandangan sosial ke arah mata sampai mulut, dan pandangan seksual pandangan ke mata sampai dada. Sebaiknya jangan terfokus pada mata saja, karena dapat menimbulkan rasa yang kurang nyaman pada lawan bicara.

**N:** *Nodding head* ( anggukan ). Selama berkomunikasi sebaiknya kadang kadang kita mengangguk sebagai sinyal

bahwa kita memperhatikan dan mengerti apa yang dibicarakan. Ada beberapa ahli yang memodifikasi formula SOFTEN ini dengan menambahkan akhiran – ER, sehingga menjadi formula SOFTENER yang dalam bahasa Inggris berarti lebih lunak.

**E:** *Emphaty* ( empati ). Empati berarti kita memandang dunia sebagai mana lawan bicara memandang dunia, atau kita mampu merasakan apa yang dirasakan lawan bicara.

**R:** *Respect* ( respect ). Artinya kita menaruh perhatian pada apa yang dibicarakan oleh lawan bicara.

#### **11.6. Jebakan Jebakan dalam Komunikasi**

Wijaya (2013) mengungkapkan beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam berkomunikasi

##### **a. Si Penganggap.**

Menganggap orang lain pasti memahami maksudnya. Kata kata yang sering terlontar: "Saudara seharusnya sudah mengerti maksud saya!" gaya seperti ini sering menimbulkan sering menimbulkan kekecewaan pihak lain.

##### **b. Si Sepenggal.**

Pesan yang disampaikan tidak lengkap, namun dianggapnya sudah lengkap. Pikirannya bergerak terlalu cepat atau lidahnya yang terlalu lambat. Kata kata yang sering terlontar: " Bukankah saya sudah katakan semuanya!"

Sering terjadi kesalah pahaman.

##### **c. Si Peremeh.**

Ia memperlakukan orang sama seperti dirinya dan memandang perbedaan sebagai kekurangan pihak lain. Kata kata yang sering terlontar: " Kenapa tidak mengerti mengerti?", atau " Memang bodoh kamu!". Gaya ini merusak hubungan dengan orang lain sehingga orang akan menjaga jarak.

#### **d. Si Penyenang**

Ia ingin menyenangkan setiap orang. Kata - kata yang sering terlontar: " Saya akan melakukan apa saja untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan". Si penyenang sulit diketahui isi hatinya karena ia tidak terbuka. Sangat beresiko bila apa yang ia lontarkan tidak dapat dipenuhi sehingga ia akan tertekan dan stres.

#### **e. Si Pelupa**

Melupakan terlalu banyak hal dan terlalu sering. Kata - kata yang sering terlontar : " Saya tidak pernah mengatakan hal itu !"

#### **f. Si Pendebat**

Ia kaya akan kata – kata dengan gaya komunikasi menyerang orang lain untuk adu kebenaran. Si pendebat sering melempar fokus masalah ke lawannya sehingga ia bebas dari kesulitan. Akhirnya orang orang beranggapan ia senantiasa mengelak dari tanggung jawabnya. Kata kta yang sering terlontarkan : " Apa kamu yakin?", atau" Bagaimana dengan diri mu sendiri?".

#### **g. Si Telanan.**

Ia selalu menyediakan dirinya untuk menjadi sasaran tuduhan orang lain tanpa benar - benar menyadari dimana letak kesalahannya. Ia mengharapkan rasa iba, kasihan dan simpati dari orang lain. Gaya ini sangat merugikan dirinya. Ia merasa tidak berani atau tidak berkekuatan berhadapan dengan orang lain, dan tidak suka terjadi silang pendapat. Hal ini sangat merugikan dirinya dan mengundang penghinaan orang lain. Kata - kata yang sering terlontar: " Memang saya yang salah!"

### **11.7. Tipe Orang dalam Berkomunikasi.**

#### **11.7.1. Menurut Kepribadian.**

Mengenal kepribadian orang lain atau orang - orang yang dipimpin penting bagi seorang pemimpin agar bisa berkomunikasi dengan baik dan membantu memotivasi bawahannya.

## **Pengertian Kepribadian (Chaplin,1995)**

- Kepribadian adalah organisasi dinamis didalam individu terdiri dari sistim - sistim psikofisik yang menentukan tingkah laku dan pikirannya secara karakteristik (G. Allport).
- Kepribadian adalah gaya hidup individu, atau cara karakteristik mereaksinya. seseorang terhadap masalah - masalah hidup, termasuk tujuan hidup (Adler).
- Kepribadian merupakan pola - pola kerekteristik individual dari kemampuan menyesuaikan diri ( para Psikoterapis).
- Sheldon, Kretschner menekankan hal temperamen sebagai inti dari kepribadian.
- Sigmund Freud menyatakan, kepribadian adalah integrasi dari "id", "ego" dan "superego".
- Kepribadian adalah pola pikiran, emosi dan perilaku yang berbeda dan karakteristik yang menentukan gaya personal individu dan mempengaruhi interaksinya dengan lingkungan ( Atkinson).

### **a. Menurut Hypocrates**

Hypocrates (460 – 370 SM) mengemukakan *Four Temperament Theory*. Seratus tahun kemudian teori tersebut diperbaiki oleh Galen. Hypocrates dan Galen adalah dokter dan filsuf. Meskipun teori ini sudah lama sekali, namun masih layak digunakan dan beberapa ahli mengembangkannya untuk komunikasi.

Hypocrates membagi kepribadian menjadi 4 macam.

#### **1. Kepribadian Sanguinis**

Orang dengan kepribadian sanguinis, hangat, senang berbicara terus menerus, memonopoli, menyela dan menyimpang jauh dari topik pembicaraan. Bergaul dengan orang sanguinis sebenarnya menyenangkan. Jika

ia bercerita bisa menggambarkan sesuatu dengan baik. Orang dengan kepribadian sanguinis umumnya menginginkan kesenangan, ramah, berorientasi pada hubungan, *extrovert*, jenaka, populer, artistik, emosional, terus terang dan optimis. Orang dengan kepribadian sanguinis cocok untuk pekerjaan / profesi: pemimpin, *public relation*, presenter, *master of ceremony* (MC), salesman.

## **2. Kepribadian Melankolis**

Orang dengan kepribadian melankolis pemikirannya analitis dan cerdas, sehingga sangat dihormati oleh orang - orang yang berpikiran lebih dangkal, namun pada titik ekstrim ia menjadi murung dan menekan perasaan. Segala sesuatu serba teratur, teliti, dikerjakan dengan langkah - langkah yang jelas dan terstruktur. Sering membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengerjaan sesuatu karena ingin hasil yang sempurna. Kantor dan kamar tidurnya semua serba rapi, tertib dan terpola. Pakaian, rambut dan tubuhnya dirawat dengan baik.

Orang melankolis sulit sekali diyakinkan, perlu data - data otentik untuk mendukung argumentasi kita. Dalam hal keuangan ia cenderung hemat yang berlebihan. Hasil pekerjaannya bagus sekali. Ia sangat pandai mengorganisasi sesuatu. Orang dengan kepribadian melankolis pada umumnya menginginkan kesempurnaan, *introvert*, berorientasi pada tugas dan tujuan, artistik, emosional, teratur dan pesimis. Bergaul dengan orang melankolis sering membosankan.

Profesi yang cocok untuk kepribadian ini antara lain: bidang keuangan, sekretaris, auditor, pekerjaan - pekerjaan lain yang memerlukan ketelitian.

### 3. Kepribadian Koleris

Orang dengan kepribadian koleris memiliki sifat tegas dan lugas. Ia berpikir dan memutuskan sesuatu dengan cepat dan tajam. Sifat ini sangat diperlukan dalam kondisi krisis. Pada kondisi ekstrim ia jadi sok berkuasa, mendominasi dan manipulatif. Ia selalu ingin didepan, tidak mau kalah dengan orang lain, cenderung menjadi diktator, selalu tampil dominan dan tidak mau dibawah orang lain. Ia sangat mahir mengorganisir banyak orang dengan sifatnya yang tegas. Orang berkepribadian koleris pada umumnya menginginkan kekuasaan, berkemauan kuat, tegas, berorientasi pada tujuan, teratur, terus terang, *ekstrovert*, optimis, mudah timbul ledakan - ledakan kemarahan.

Orang dengan kepribadian ini cocok untuk pekerjaan / profesi: pemimpin / manajer (umumnya secara alamiah mereka sudah tampil sebagai pemimpin baik dalam kelompok kecil maupun kelompok besar), pimpinan proyek, *debt collector*, mandor.

### 4. Kepribadian Phlegmatis

Orang dengan kepribadian ini tampak damai, mudah bergaul sehingga ia disukai dalam kelompok mana saja. Dalam kondisi ekstrim orang phlegmatik tidak peduli melakukan apapun, introvert, tidak punya kepastian. Ia tidak mempunyai sikap yang jelas dalam mengambil keputusan, ragu. Tidak mau secara tegas memihak sesuatu yang belum diketahuinya, cenderung damai dan tidak mau berkonfrontasi secara langsung dengan orang lain. Terkadang orang phlegmatis harus di dikte untuk mengerjakan sesuatu. Ia sangat mahir untuk urusan urusan detail seperti hal keuangan dan merapikan sesuatu. Orang phlegmatis bisa menjadi

pelobi yang unggul dan bisa di andalkan berurusan dengan orang lain karena sifatnya yang kalem dan tenang.

Orang yang berkepribadian phlegmatis menginginkan kedamaian, berorientasi pada hubungan, pesimis, dan digerakkan oleh tujuan. Pekerjaan yang cocok untuk kepribadian ini antara lain: bidang keuangan, salesmen, pelobi , sekretaris.

Menurut Littauer (Wijaya,2013) ke 4 tipe kepribadian tersebut bisa bercampur dalam diri seseorang. Littauer membedakan campuran tersebut menjadi empat:

**1. Campuran Alami**

Campuran ini adalah campuran sanguistik dengan koleris, dan melankolis dengan phlegmatis.

**2. Campuran Pelengkap yang Berorientasi Hubungan**

Campuran ini adalah sanguistik dan phlegmatis.

**3. Campuran Pelengkap Berorientasi Tujuan**

Campuran ini adalah campuran koleris dan melankolis

**4. Campuran Berlawanan**

Campuran ini di anggap sebagai pertikaian batin. Campuran ini adalah campuran antara :

- Sanguinis dan melankolis
- Koleris dan phlegmatis

**b. Menurut Model PAC dari Eric Berne**

Menurut Eric Berne, jiwa manusia dapat dibedakan menjadi 3 macam ego, yang mempengaruhi gaya komunikasinya, yaitu *Parent*, *Adult*, dan *Child*.

**1. *Parent ego* ( ego orang tua, yang di singkat dengan P )**

Kecenderungan dari ego P ini : suka menggurui, menasehati, menghakimi, mengayomi. Perilaku yang

sering di tampilkan : mengernyitkan dahi, menunjuk atau menuding, memerintah. Kata kata yang sering terlontar: kamu jangan.....; kamu harus.....; kamu tidak boleh.....; kamu salah.

Dalam berkomunikasi ada fenomena "*I am OK, you are NOT OK*"

## 2. **Adult Ego** ( ego dewasa, yang disingkat dengan A )

Kecenderungan dari ego A ini : suka mencari dan mengumpulkan fakta, berfikir logis, menyimpulkan berdasarkan pada data dan fakta atau logika. Perilaku yang sering ditampilkan: memperhatikan dengan seksama, mempertanyakan secara kritis dan logis. Kata kata yang sering terlontar: apa, siapa, bagaimana, mengapa, dimana, kapan, menurut ilmu....., menurut pakar.....,menurut buku.....

Dalam berkomunikasi ada fenomena "*I am OK, you are OK*"

## 3. **Child Ego** ( ego kanak kanak yang disingkat dengan C )

Kecenderungan dari ego C ini : spontan, selalu ingin tahu, suka bermain, emosional. Perilaku yang sering ditampilkan: banyak tertawa, mudah menangis, banyak bergerak, sering bergurau, merasa rendah diri. Kata kata yang sering terlontar: pokoknya saya ingin .....;pokoknya saya mau.....;pokoknya saya bosan.

Dalam berkomunikasi ada fenomena "*I am NOT OK, you are OK*".

Dalam diri setiap orang ada campuran ego P, A, dan C, namun ada jenis ego yang dominan, yang relatif menetap dan paling banyak ditampilkan. Ego PAC ini sifatnya dinamis sesuai dengan kondisi, misalnya seseorang yang melanggar rambu lalu lintas dan

ditangkap oleh polisi, maka orang tersebut akan menampilkan ego C.

Strategi yang kita tampilkan dalam berkomunikasi sebaiknya kita menampilkan gaya *adult* ( A ) atau bisa juga dengan gaya *child* ( C ) terutama bila kita berhadapan dengan lawan bicara P.

**11.7.2. Menurut *Neuro Linguistic Programming***, ada 3 tipe orang dalam berkomunikasi

- a. **Tipe Visual.** Orang dengan tipe ini peranan mata sangat dominan. Tipe ini mencakup 35% populasi. Kata – kata yang sering terlontar antara lain : tampaknya, kelihatanya, warnanya, dan sebagainya.
- b. **Tipe Auditoris.** Orang dengan tipe ini peranan pendengaran sangat dominan tipe ini mencakup 25% pupulasi. Kata - kata yang sering terlontar antara lain: kedengarannya, bunyinya, suaranya, tenang dan sebagainya.
- c. **Tipe Kinestetik.** Orang dengan tipe ini peranan perasaan, gerak, bentuk, raba, sentuhan, naluri, yang sangat dominan. Kata - kata yang sering terlontar antara lain: rasanya, cepat, menyentuh, terharu, sedih, dan sebagainya.

Kerry L. Johnson (1999), menyatakan bahwa kita harus menyesuaikan cara berkomunikasi sesuai dengan tipe dari lawan komunikasi. Namun jika kita ragu dengan tipe lawan komunikasi maka sebaiknya sampaikan pesan sesuai dengan ketiga tipe tersebut yaitu, visual, auditoris, dan kinestetik.

**11.8. *Skill With People*** ( keterampilan membina hubungan dengan orang lain ).

#### **11.8.1. Memahami dan Memperlakukan Ego**

Membina hubungan dengan orang lain merupakan bagian terpenting dari komunikasi interpersonal, serta jalan

utama menuju sukses dan bahagia. Membina hubungan dengan orang lain bukan sekedar memiliki pergaulan, tetapi yang memberikan kita kepuasan pribadi dan yang tidak menyakiti ego orang lain. Ego mereka dan ego kita tetap utuh. Menurut Leslie Giblin (2001,2003), penyebab 90% orang gagal dalam kehidupan adalah kegagalan dalam membina hubungan baik dengan orang lain. Mereka bukan orang-orang yang bodoh, namun congkak dan merasa serba unggul atau sebaliknya merasa rendah diri dan serba kekurangan. Menurut Giblin, ego, martabat, harga diri, muka, atau apapun namanya adalah sesuatu yang sangat penting dalam diri seseorang dan membutuhkan respek. Oleh karena itu kita tidak bisa memperlakukan sesuatu yang penting ini sebagai mesin, nomor, atau sebagai massa, dan melakukan sesuatu yang buruk terhadapnya.

Abraham Maslow dalam teori hirarki kebutuhan, menempatkan ego sebagai kebutuhan manusia pada level 4 yang berupa: harga diri, pengakuan, pujian, penghargaan, kebebasan berekspresi.

Ada 4 fakta kehidupan yang harus kita sadari yaitu:

- a. Kita semua egois (dalam arti kata positif), yaitu mementingkan diri sendiri.
- b. Kita lebih tertarik pada diri sendiri dari pada apapun lainnya.
- c. Orang ingin menganggap dirinya penting dan mempunyai nilai.
- d. Setiap orang sangat mengharapkan persetujuan orang lain, sehingga ia bisa menyetujui diri sendiri.
- e. Orang sangat condong untuk menanggapi dengan baik perilaku orang lain yang dianggapnya baik.
- f. Orang akan memperhatikan orang lain yang memperhatikan dirinya.

*Rahasia keberhasilan bisnis di dunia "Hargailah mereka"*

( Catherine de Kbye)

Kita semua lapar ego dan bila ego ini terpuaskan, paling tidak sebagian, barulah kita dapat melupakan diri sendiri, melepaskan perhatian pada diri sendiri dan memberi perhatian pada sesuatu yang lain. Hanya mereka yang sudah menyukai diri sendiri (ego yang kenyang), bisa bermurah hati, bersahabat dengan orang lain, bersikap toleran, gembira, mudah memaafkan, bersedia di kritik, mengakui kesalahan, sanggup memikirkan kebutuhan orang lain.

Ego yang kenyang adalah ego yang baik dan ego yang lapar adalah ego yang jahat. Seperti badan maka ego juga memerlukan makanan atau pemenuhan kebutuhan ego. Kebutuhan ego yang utama adalah di anggap penting.

**Seni membuat orang merasa penting :**

- a. Pikirkan bahwa orang tersebut penting. Pikiran tersebut akan terpancar pada bahasa tubuh kita.
- b. Tersenyumlah dengan tulus. Senyum itu sederhana, berlangsung sangat singkat tetapi efeknya dahsyat. Berkata "tidak" dengan halus lebih enak di dengar daripada " ya " dengan kasar.
- c. Kebaikan dan kesopanan
- d. Mengakui orang lain. Mengakui ini dapat dilakukan dengan cara: sambutlah kedatangan mereka, ucapan terima kasih, mengakui pendapatnya, menyetujui pendapatnya, memuji, menyebut nama. Nama seseorang adalah kata terindah bagi pemiliknya.
- e. Mendengar dengan empati. Mendengar dengan empati disebut juga mendengar dengan aktif yaitu mendengar

dimana kita terlibat dalam situasi cara pandang orang tersebut.

- f. Berbicara banyak mengenai tentang orang tersebut bukan tentang kita.
- g. Ucapan terima kasih.

### **11.8.2. Seni Memuji**

Salah satu santapan jiwa yang penting adalah pujian. Kita masih ingat bagai mana rasanya ketika sebuah kata manis atau pujian diberikan kepada kita. Orang lain juga bereaksi persis seperti yang kita rasakan. Bermurah hatilah dengan pujian. Carilah sesuatu untuk di puji, baik itu wajah, dandanan, rambut, pakaian, *handphone*, kecerdasan, anak, mobil, binatang peliharaan, dan segera lakukan. Pujian haruslah mempunyai alasan yang kuat dan logis, karena jika tanpa alasan yang kuat dan logis maka pujian tersebut bisa di tafsirkan sebagai sindiran atau ejekan.

Bob Nelson (1996), dari Amerika memberikan petunjuk untuk memuji secara efektif, yaitu : *as soon as possible, as sincerely, as specific, as personal, as proactive, as positive.*

### **11.8.3. Seni Membujuk**

Dalam arti positif membujuk berarti mendorong orang lain agar menyetujui permintaan kita. Roger Dawson (1992), menyatakan kesalahan terbesar bagi para pembujuk adalah karena adanya hasrat ingin meminta. Seharusnya yang dipikirkan adalah hasrat ingin memberi seperti: senyum yang tulus, permintaan tersebut bertujuan untuk kepentingan mereka, mendengar dengan baik, dan lain lain. Pokoknya mereka harus ditempatkan dan merasa sebagai subjek. Pengalaman penulis sebagai pimpinan rumah sakit selama 31 tahun banyak mempraktekkan soal bujuk membujuk ini.

### **Kasus pasien yang menolak dan marah karena akan dipindah ke ruang isolasi.**

Seorang pasien di kelas 3, dimana dalam satu ruangan ditempati oleh lima orang pasien, menjadi marah dan terjadi konflik dengan perawat karena merasa terhina oleh ucapan perawat. Pasien tersebut setelah dilakukan pemeriksaan lengkap, ternyata mengidap penyakit TBC yang bisa menulari pasien lainnya. Penyebab marahnya pasien karena ucapan perawat : “ Bapak menderita penyakit TBC jadi, harus kita pindahkan ke ruang isolasi, karena penyakit bapak bisa menulari pasien lainnya”. Pasien tersebut jelas tersinggung dengan ucapan perawat ini karena dia dianggap sebagai objek yang merugikan pasien lain.

Penulis mengatasi masalah ini dengan menemui pasien dan mendengarkan keluhannya, membiarkan pasien tersebut mencurahkan kekecewaannya. Setelah emosinya mereda penulis mengatakan:” Di rumah sakit ini pasien adalah orang nomor satu, segala kebijakan hanya untuk kepentingan pasien . Bapak menderita penyakit paru paru( penghalusan dari kata kata penyakit TBC), karena itu agar bapak cepat sembuh bapak akan kita rawat di ruang khusus yang lebih tenang, hawanya lebih segar, satu ruangan hanya ditempati satu orang sehingga lebih nyaman, agar bapak cepat sembuh”. Pasien dapat menerima penjelasan ini karena penulis berfokus pada pasien tersebut bukan untuk kepentingan pasien lain. Ia diperlakukan sebagai subjek.

Atas beberapa pengalaman seperti ini, maka penulis memutuskan mengganti tulisan “Ruang Isolasi”, menjadi “Ruang Monica”, tidak boleh lagi ada kata kata isolasi didepan pasien.

## **Kasus Pambakal yang marah karena berbagai peraturan rumah sakit.**

Seorang pasien yang menjabat sebagai Pambakal (Kepala Desa di Kalimantan Selatan) di rawat di rumah sakit di ruangan VIP yang paling mewah. Pambakal tersebut berperilaku semaunya seperti: merokok, mencuci dan menjemur pakaian di kamar, tamunya banyak dan tidak mau pulang walaupun jam tamu sudah berakhir. Perawat menegur perilaku Pambakal tersebut, seraya mengatakan : "Ini sudah peraturan rumah sakit, pasien harus mengikuti peraturan ini". Pambakal marah luar biasa, nyaris memukul perawat tersebut namun di urungkan karena perawat tersebut seorang wanita.

Penulis yang pernah tugas di pedesaan cukup lama, memahami karakteristik Pambakal seperti: Pambakal adalah jagoan, relatif kaya, dihormati, disegani, dimintai nasehat, umumnya berkepribadian *parent ego*, jelas tidak bisa menerima perkataan perawat tadi.

Penulis menemui Pambakal, mendengarkan kekecewaan dan keluhannya. Setelah emosinya mereda, penulis mengatakan: "Pambakal orang yang penting di desanya, pastilah penduduk desa menginginkan agar Pambakal cepat sembuh dan segera kembali untuk memimpin desanya. Semua peraturan di rumah sakit ini untuk kepentingan pasien, lebih penting orang yang penting seperti Pambakal bukan untuk kepentingan perawat atau dokter. Merokok akan memperlambat penyembuhan Pambakal, kamar yang lembab karena cucian akan memperburuk kondisi kesehatan Pambakal, tamu tamu perlu dibatasi agar pambakal bisa beristirahat dengan baik. Pokoknya semua perhatian dokter dan perawat tercurah pada Pambakal, agar Pambakal cepat sembuh".

Pambakal tersenyum dan menunjukkan perilaku bersahabat dengan penulis serta mengucapkan terima kasih.

Masalah selesai karena penulis menempatkan Pambakal sebagai subjek, bukan objek peraturan rumah sakit. Ego Pambakal jadi kenyang, Pambakal jadi toleran dan bersedia diatur.

*Emosi, tidak bisa dilawan dengan emosi.  
Emosi, tidak bisa dilawan dengan logika  
Emosi harus ditenangkan dahulu,  
kemudian baru dilawan dengan logika*

( ajd)

**Prinsip prinsip membujuk:**

- a. Analisa kebutuhan orang yang dibujuk dan kepribadian-nya.
- b. Pikirkan apa yang dapat kita berikan pada orang tersebut baik material maupun non material.
- c. Tempatkan orang tersebut sebagai subjek, bukan objek.
- d. Mulailah meminta hal hal yang sederhana dan mudah disetujui.
- e. Menekankan keinginan kita untuk mencapai persetujuan bukan memaksa mereka untuk menyerah.
- f. Tertariklah pada kepentingan pribadi mereka.
- g. Batasi diri kita pada sedikit sanggahan yang kuat.
- h. Bicaralah pada hal hal apa saja tentang mereka tanpa melanggar etiket pergaulan ( privacy )
- i. Ajukan pertanyaan “ya” ( *yes question* ), yaitu pertanyaan yang hanya bisa dijawab dengan “ya”. Melakukan mereka kedalam kerangka berpikir “ya”. Orang yang beberapa telah kali menjawab “ ya ” maka dengan mudah menjawab “ya” untuk pertanyaan selanjutnya.

Teknik ini disebut juga memancing “ya kecil” untuk mendapat “ya besar”.

#### **11.8.4. Seni mengkritik**

Adakalanya kita harus menunjukan kesalahan dan mengoreksi orang lain. Kritik yang benar bukan untuk membuat orang lain terpuruk dan meningkatkan harga diri kita, tetapi untuk membangun mereka.

Prinsip – prinsip penyampaian kritik:

- a. Kritik disampaikan secara pribadi
- b. Kritik yang paling haluspun bila disampaikan di depan umum akan membuat orang kehilangan muka.
- c. Awalilah kritik dengan kata – kata manis atau sanjungan.  
Hal ini akan membuat orang lain merasa senang dan akan mengendorkan pertahanan dirinya. Binalah sikap bersahabat dan jelaskan tujuan kritik tersebut. Misalnya dengan mengatakan: “Hal ini mungkin membuat kamu tidak nyaman tapi penting bagi kamu”
- d. Buatlah kritik itu *impersonal*, kritiklah perbuatannya bukan orangnya
- e. Berikan jawaban
- f. Mintalah kerjasama, jangan menuntut.
- g. Satu kritik untuk satu pelanggaran.
- h. Selesaikan dengan cara bersahabat.

#### **11.9. *Public Speaking* (berbicara di depan umum)**

Bagi seorang pemimpin berbicara di depan umum sering kali harus dilakukan, seperti: memberi sambutan, memberi seminar, pelatihan dan sebagainya. Prinsip berbicara di depan umum mirip dengan tahap tahap menerbangkan sebuah pesawat yaitu: *take off*, selama di udara (*cruising*), dan *landing*.

### 11.9.1. Prinsip berbicara di depan umum :

#### a. Pembukaan ( *take off* )

Dimulai dengan menarik perhatian dari khalayak, sering disebut juga "*Ice Breaking*". Fase ini bisa dimulai dengan humor, pendapat pakar, atau *quotation* yang berhubungan dengan topik pembicaraan. Kemudian disampaikan betapa pentingnya topik yang akan dibicarakan.

#### b. Penyampaian Materi ( *cruising* )

Penyampaian materi harus sistematis, sederhana, mudah dimengerti dan menarik. Baiknya dibantu dengan *power point* yang menarik. Selingan humor sangat membantu. Sebaiknya humor yang berhubungan dengan materi, dibuat spontan

Bila satu ketika ada yang lupa, jangan gugup, katakan saja bahwa ada kalimat yang tiba tiba lupa dan nanti akan ditambahkan. Umumnya khalayak bisa memaklumi kondisi lupa tersebut karena bersifat manusiawi. Yang jadi permasalahan bukanlah masalah lupa, tetapi sikap kita terhadap keadaan lupa tersebut, misalnya menjadi gugup bahkan panik sehingga kalimat - kalimat berikutnya menjadi kacau.

#### c. Penutup ( *landing* )

Penutup harus baik dan ada benang merah dengan materi yang disampaikan. Penutup merupakan kesimpulan dari materi. Kemudian diakhiri dengan humor atau *quotation* yang sesuai.

### 11.9.2 Teknik memberi sambutan yang mendadak tanpa persiapan.

- a. Jangan gugup, tetap tenang
- b. Gunakan strategi:
  1. Dahulu.....

2. Sekarang.....
3. Yang akan datang.....

Contoh memberi sambutan mendadak tentang “bunga anggrek”

**Dahulu** bunga anggrek tidak mempunyai nilai. Bunga tersebut tumbuh liar di hutan yang menempel di batang pohon. Namun beberapa orang melihat bahwa bunga tersebut indah, kemudian mulai memeliharanya di rumah. Tambah lama tambah banyak orang yang memelihara bunga anggrek sehingga bunga anggrek mempunyai nilai ekonomi.

**Sekarang** bunga anggrek mempunyai nilai ekonomi yang melebihi nilai ekonomi bunga-bunga lainnya, dan mulai dibudidayakan. Bunga anggrek bisa menjadi mata pencaharian, bahkan bisa membuat orang jadi kaya. Jenis bunga anggrek saat ini menjadi lebih bervariasi dengan adanya teknik persilangan.

**Dimasa yang akan datang**, bunga anggrek bisa menjadi komoditas untuk penghasilan Negara. Dengan kemajuan rekayasa genetik maka variasi bunga anggrek akan lebih beragam lagi sesuai dengan keinginan manusia.

#### 11.10. Humor.

Dwight Eisenhower, Presiden Amerika Serikat ke 34, mengatakan bahwa selera humor adalah bagian penting dalam seni kepemimpinan. Humor penting untuk bergaul dengan berbagai kalangan dan memudahkan penyelesaian pekerjaan.

Winston Churchill, Seorang jendral dan pemimpin ulung Inggris mengatakan bahwa lelucon itu adalah sesuatu yang serius.

Humor terbentuk karena alur cerita yang membentuk pikiran tiba-tiba patah oleh hal-hal yang tak terduga sebelumnya. Patahnya alur cerita yang menyebabkan patahnya alur pikiran ini bisa

disebabkan oleh berbagai hal yang disebut sebagai sumber - sumber humor. Karena otak sedikit tersentak sehingga membuat otak jadi segar karena keluar dari rutinitas berfikir.

Sumber - sumber humor antara lain: salah pengertian, logika sederhana, kontra logika, kebodohan, kepintaran, plesetan bunyi, persamaan bunyi, logika bunyi, logika anak kecil, membelokkan arti kata, cacat tubuh, orang gila, perilaku yang konyol, pelanggaran tabu, cerita seks, khayalan, kelicikan, emosional, dan lain lain.

Humor yang baik adalah yang dibuat secara spontan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Namun kemampuan membuat humor secara spontan ini memerlukan bakat atau pelatihan. Untuk membantu komunikasi, humor bisa dipersiapkan sesuai dengan konteks komunikasi tersebut, misalnya : humor tentang dokter, humor tentang pedagang, humor politik, humor agama, humor lebaran, humor puasa dan sebagainya.

Seseorang yang humoris biasanya mudah bergaul dan disenangi banyak orang. Seseorang yang melemparkan humor akan lebih berbobot bila disertai dengan dukungan bahasa non verbal, dan sebaiknya pelempar humor tidak ikut tertawa. Bahkan ada humor yang disampaikan hanya melalui bahasa non verbal, antara lain ditampilkan oleh: Charlie Chaplin, Mr. Bean.

### **Humor berguna untuk :**

- a. **Membantu komunikasi.** Humor dapat digunakan sebagai pembuka, penutup, atau selama berlangsung *public speaking*, seperti pidato, seminar, perkuliahan. Humor juga baik digunakan dalam komunikasi interpersonal, sehingga pembicaraan menjadi menarik.
- b. **Humor membuat jiwa menjadi lentur,** sehingga tidak cidera dalam menghadapi stres kehidupan. Kehidupan sehari – hari penuh dengan rutinitas : bangun pagi, merapikan tempat tidur, memandikan anak, antar anak kesekolah, kepasar, memasak, menjemput anak, yang berulang dari hari ke hari sehingga

menjenuhkan. Humor membawa kita sejenak keluar dari rutinitas tersebut dan mewarnai kehidupan. Para ahli jiwa berpendapat bahwa orang - orang yang sulit tersenyum atau tertawa, mudah mengalami gangguan jiwa.

- c. **Meningkatkan daya tahan tubuh.** Penyakit flu lebih cepat sembuh bila penderitanya banyak tersenyum atau tertawa. Hal ini dibuktikan *Day and Night Nurse* di Inggris, 83% setuju akan hal ini dengan tertawa gejala – gejala seperti: sakit kepala, demam cepat mereda, terutama pada wanita. Penelitian ini di publikasikan dalam media *Female First*, 5 Maret 2014. Penelitian lain pada vaksinasi flu, antibodi yang terbentuk pada kelompok orang yang banyak di suguhi humor, kadarnya lebih tinggi.
- d. **Melawan rumor.** Penulis pernah melawan rumor tetang hantu di rumah sakit dengan humor
- e. **Mengkritik.** Kritikan terhadap pemerintahan yang otoriter paling ampuh dilakukan lewat humor.
- f. **Hiburan.** Seorang MC atau pembawa acara akan lebih sukses kalau diselingi humor. Sekarang sedang populer hiburan “*stand up comedy*”.
- g. **Mata Pencabarian** misalnya pada profesi kelompok komedi seperti : kelompok Srimulat, Opera Van Java, kelompok Warkop, atau perorangan seperti Tukul Arwana, Sule.
- h. **Alat diplomasi.** Presiden ke 4 Indonesia, Abdurrahman Wahid (Gus Dur), terkenal dengan humornya, sehingga membuat Presiden Amerika tertawa terpingkal pingkal.
- i. **Melawan Kritikan**
- j. **Memuji.**
- k. **Merayu.**
- l. **Menegur.**

**Humor tidak boleh digunakan :**

- a. **Terlalu sering.** Humor yang digunakan terlalalu sering bisa menimbulkan kesan pribadi yang kurang serius.
- b. **Menghina atau merendahkan khalayak**, apalagi yang berbau SARA ( suku, agama, ras, antar golongan).
- c. **Mengolok olok cacat tubuh yang ada pada khalayak.** Bila humor yang sifatnya mengejek atau merendahkan paling aman ditujukan untuk diri sendiri.
- d. **Penggunaan humor pada situasi yang kurang tepat**, misalnya pada kondisi berkabung.



# **BAB XII**

## **MOTIVASI**

Salah satu fungsi utama pemimpin adalah menggerakkan (memotivasi) orang-orang yang dipimpin agar mau melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu membangkitkan motivasi, mengarahkan motivasi dan memelihara motivasi tersebut.

### **12.1. Pengertian**

Motivasi berasal dari kata *movere* (Latin) yang berarti bergerak.

Secara aktual, motivasi berarti dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Malayu Hasibuan mendefinisikan motivasi sebagai dorongan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

### **12.2. Jenis Motivasi.**

Motivasi dapat dibagi menjadi 2 jenis:

#### **a. Motivasi Internal.**

Merupakan motivasi dari dalam diri orang tersebut. Jenis motivasi ini erat kaitannya dengan kecerdasan emosi. Motivasi internal ini perlu dibangkitkan dengan motivasi eksternal

#### **b. Motivasi Eksternal.**

Merupakan motivasi yang ditimbulkan oleh orang lain. Motivasi eksternal sifatnya men *trigger* motivasi internal.

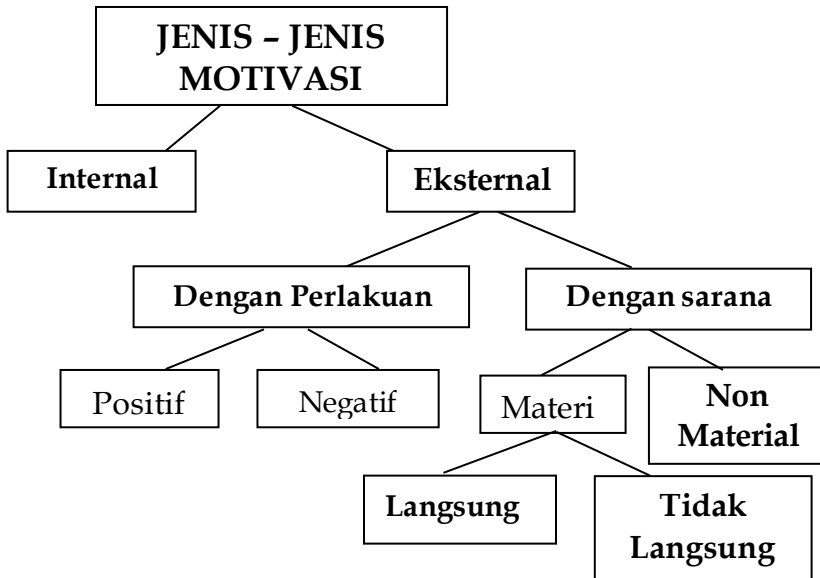
Motivasi Eksternal dibagi menjadi 2, yaitu:

**1. Dengan perlakuan.**

Bisa dengan perlakuan positif, yaitu diberikan imbalan bila baik, bisa dengan material atau non material. Bisa juga dengan perlakuan negatif yaitu dengan diberikan hukuman bila tidak baik.

**2. Dengan sarana.**

Sarana bisa secara langsung atau tidak langsung, dan bisa bersifat material atau non material. Material langsung seperti diberikan insentif uang. Material tidak langsung seperti diberikan fasilitas kerja.



**Gambar 12. 1. Jenis – jenis motivasi**

Ada banyak teori motivasi yang dapat digunakan oleh pemimpin, sesuai dengan situasi dan kondisi dalam organisasinya.

## 12.3. Macam-Macam Teori Motivasi

### 12.3.1. *Conventional Theory* (Teori konvensional)

#### a. Teori Insting

Dikembangkan oleh Sigmund Freud dan William Mc Dougal. Teori ini dikembangkan berdasarkan teori evolusi dari Charles Darwin. Menurut Freud, motivasi ditempatkan pada insting agresif dan seksual. Mc Dougal menyusun daftar insting yang berhubungan dengan tingkah laku, seperti: rasa jijik, ingin tahu, kesukaan, berkelahi, reproduksi, dll.

#### b. Teori *Drive*

Teori ini dikembangkan oleh Woodworth. Energi yang mendorong organisme untuk melakukan tindakan adalah karena adanya ketidak seimbangan dalam tubuh. *Drive* sebagai aspek motivasi agar keluar dari ketidak seimbangan atau tekanan tersebut. Clark L Hull sebagai pendukung teori ini mengatakan bahwa belajar terjadi akibat faktor *reinforcement* sebelumnya yang menjadi faktor kebiasaan (*habit*).

**Kekuatan motivasi = fungsi (*drive* x *habit*).**

#### c. Teori Lapangan

Dikembangkan oleh Kurt Lewin. Teori ini lebih memfokuskan pada pikiran nyata seseorang ketimbang insting *habit*.

Motivasi merupakan fungsi dari seseorang dengan lingkungannya

#### d. Teori Prestasi dan Motif Sosial

Dikembangkan oleh Edward L. Murray. Teori ini menyatakan bahwa perilaku merupakan proses kognitif dan juga merupakan fungsi dari lingkungan sosial.

#### e. Teori Hedonisme (*Law of Self Interest*)

Dikembangkan oleh Adam Smith. Setiap orang di dorong oleh hasrat memuaskan dirinya sendiri. Orang –

orang akan menghindari kesusahan dan mencari kesenangan. Pekerja akan mencari upah yang terbesar dengan beban kerja seringan – ringannya. Pengusaha mencari laba yang maksimum. Pengusaha cenderung membuat monopoli, yang sangat ditentang oleh Adam Smith.

### **12.3.2. *Content Theory* (Teori Kebutuhan atau Teori Kepuasan)**

Teori-teori ini berhubungan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan memulai suatu perilaku.

#### **a. Teori Motivasi Klasik dari F. W Taylor.**

Taylor menyatakan bahwa kebutuhan manusia bersifat fisik saja. Jadi faktor motivasi adalah materi saja ( upah ). Karena pendapatnya ini Taylor diadili dengan tuduhan ingin menghidupkan perbudakan. Namun Taylor mampu membuktikan pendapatnya.

Termasuk dalam teori ini adalah **Teori Insentif**, yang menyatakan bahwa manusia akan termotivasi bila diberi insentif.

#### **b. Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor**

Mc Gregor mengemukakan teori X dan Y setelah mengkaji para manajer berhubungan dengan para karyawan. Ada 4 asumsi yang dimiliki oleh para manajer dalam teori X dan 4 asumsi dalam teori Y.

##### **Teori X :**

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dikendalikan atau di ancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.

3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal
4. Karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan – pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada 4 sifat positif yang disebut dalam teori Y.

**Teori Y :**

1. Karyawan menganggap bekerja sebagai hal yang menyenangkan seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima dan mencari tanggung jawab.
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang di edarkan keseluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Aplikasi dari teori Mc Gregor ini akan dijelaskan pada bab berikutnya.

**c. Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow**

Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu bersifat jamak dan bertingkat tingkat. Kebutuhan yang lebih bawah harus terpenuhi dulu. Kebutuhan yang telah terpenuhi bukan merupakan motivator.

Kebutuhan kebutuhan tersebut digambarkan secara bertingkat, yang dimulai dari yang paling rendah yaitu:

1. Kebutuhan fisik: makanan, tempat tinggal, pakaian, uang.
2. Kebutuhan rasa aman: keselamatan kerja, tidak diberhentikan dengan sewenang-wenang, memiliki tabungan, tidak mengalami kekerasan.

3. Kebutuhan sosial: diterima dalam kelompok, berteman, dicintai, mencintai.
4. Kebutuhan ego: dihargai, dianggap penting, dipuji, diakui, kebebasan menampilkan diri.
5. Kebutuhan aktualisasi diri: berkarya, melakukan inovasi, menempuh pendidikan tinggi, membuat keputusan.

Masing masing orang memiliki profil yang berbeda pada setiap tingkat. Motivasi akan efektif bila dilakukan pada kebutuhan yang paling besar.

Aplikasi dari teori Maslow ini akan dijelaskan pada bab berikutnya.

#### **d. Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg**

Teori ini menyatakan bahwa ada dua faktor dalam motivasi:

##### **1. Faktor Hygiene (faktor pemeliharaan).**

Faktor ini tidak menyebabkan orang termotivasi dalam bekerja, namun bila tidak terpenuhi menimbulkan ketidak puasan. Faktor pemeliharaan bersifat fisik. Faktor faktor ini antara lain: gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja.

##### **2. Faktor Motivator**

Faktor faktor ini antara lain pekerjaan itu sendiri, pengakuan, tanggung jawab, prestasi. Faktor ini berupa non fisik yang menyebabkan orang termotivasi untuk bekerja dan berprestasi.

#### **e. Teori kebutuhan dari Mc Clelland**

Teori ini menyebutkan ada tiga kelompok kebutuhan manusia yaitu, *need of power* (kebutuhan untuk berkuasa), *need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi atau mencapai keberhasilan) dan *need of affiliation* (kebutuhan untuk berteman atau berhubungan dengan orang lain). Orang dengan *need of power* yang menonjol cocok untuk menjadi pejabat, militer. Orang dengan *need of achievement*

yang menonjol cocok menjadi wirausaha, orang dengan *need of affiliation* yang menonjol cocok untuk menjadi diplomat, *public relation*.

**f. Teori ERG dari Aldefer.**

Aldefer menyatakan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan yaitu, *existence* (eksistensi), *relationship* (berelasi), *growth* (berkembang).

**g. *Challenges and Response Theory* dari J. A Toynbee**

Teori ini menyatakan bahwa suatu bangsa akan maju bila mendapat tantangan yang memadai. Namun bila tantangan tersebut berlebihan maka bangsa tersebut akan mundur atau musnah. Teori ini menjelaskan fenomena orang-orang Tionghoa perantau atau orang-orang India perantau umumnya maju dan sukses dibanding yang bermukim di negaranya sendiri. Demikian juga bangsa-bangsa yang tinggal dengan empat musim lebih maju dari pada bangsa-bangsa yang tinggal dengan dua musim. Namun jika tantangan itu berlebih maka bangsa tersebut sulit maju seperti: Eskimo, Alaska.

**Teori kepepet**, termasuk dalam kelompok teori ini. Wiwid Prasetyo (2011) menyatakan bahwa motivator terbesar adalah karena kondisi kepepet, yang disebutnya mental kepepet untuk sukses. Faktanya banyak orang-orang yang sukses, sebelumnya berada dalam kondisi kepepet, namun mereka bersikap positif.

### **12.3.3 *Process Theory* (Teori Proses)**

Berkaitan dengan bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan.

**a. Teori Pengharapan dari Victor Vroom**

Menurut teori ini motivasi berhubungan dengan pengharapan

**b. Teori *Reinforcement* dari Skinner**

Menurut teori ini perilaku merupakan fungsi dari akibat perilaku tersebut

**c. Teori Penetapan Tujuan dari Edwin Locke**

Menurut teori ini perilaku dipengaruhi oleh tujuan

**12.3.4. Contemporer Theory ( teori kontemporer)**

**a. Teori Keadilan ( *Equity Theory*) dari Stacy Adam.**

Teori keadilan ini sering juga digolongkan kedalam teori proses. Pada dasarnya manusia ingin diperlakukan adil atau sebanding (*equal*). Manusia akan termotivasi tatkala mereka menganggap *input* yang diwakili oleh kontribusi seperti kinerja, pengorbanan, upaya, pengalaman, senioritas, status, kecerdasan, dan sebagainya sebanding dengan output yang diwakili oleh imbalan yang diterima seperti gaji, pengakuan, pujian, insentif, promosi, peningkatan status. Perlakuan ini bisa bersifat intrapersonal atau interpersonal, baik dalam organisasi atau di luar organisasi

**b. Teori *Locus Of Control* dari Rotter.**

Suatu konsep yang menuju pada keyakinan individu mengenai peristiwa peristiwa yang terjadi dalam hidupnya, yaitu seberapa jauh seseorang memandang hubungan antara perbuatan yang di lakukan ( *action* ) dengan akibat ( *outcome* ). *Locus of control* berhubungan dengan sikap kerja dan citra diri seseorang.

Rotter membedakan *Locus of control* menjadi dua yaitu:

1. *Locus Of Control Internal*. Menganggap bahwa keterampilan (skill), kemampuan (ability) dan usaha (effort) lebih menentukan apa yang mereka peroleh dalam hidupnya
2. *Locus Of Control External*. Menganggap bahwa hidup mereka terutama ditentukan oleh kekuatan dari luar

diri mereka seperti nasib, takdir, keberuntungan, dan orang lain yang berkuasa. Mereka sering menyalahkan bila ada petaka, atau bersyukur bila ada keberuntungan diluar kekuasaannya.

Inti dari konsep ini adalah kepercayaan (*judgement*) seseorang dalam situasi psikologis tertentu akan menimbulkan penguatan (*reinforcement*).

**c. Teori Dissonansi Kognitif (*cognitive dissonance theory*) dari Leon Festinger.**

Teori ini sudah lama, namun terus diperbaharui. Teori ini membahas mengenai perasaan ketidaknyamanan seseorang (*disonan*) yang diakibatkan oleh sikap, pemikiran, dan perilaku yang tidak konsisten, memotivasi seseorang untuk mengambil langkah demi mengurangi ketidaknyamanan tersebut untuk mencapai *kosonansi*. *Disonansi* adalah ketidakseimbangan, dan *kosonansi* keseimbangan. Aronson dan Festinger (1957, 1958), menyatakan ada 3 mekanisme untuk mengurangi *disonansi kognitif* yaitu:

1. Mengubah sikap atau perilaku sehingga menjadi konsisten dengan kognisi
2. Mencari informasi yang mendukung sikap / perilaku
3. *Trivialization* yang berarti mengabaikan atau menganggap penyebab *disonansi* sebagai hal yang biasa

Pemimpin harus bijak memilih teori motivasi yang mana yang di anut. Penggunaan teori motivasi disesuaikan dengan karakteristik anggota organisasi misalnya anggota organisasi mayoritas tipe X dari Mc Gregor atau dengan dominan kebutuhan fisik dari Maslow, maka teori F W Taylor atau teori insentif paling cocok diterapkan.

## Contoh Kasus

Kasus demo karyawan pabrik *plywood* di Kalimantan Selatan, karena mereka senang bekerja selama 12 jam sehari, sebab mereka mendapat upah lembur yang cukup besar, walaupun hal tersebut melanggar norma dalam bekerja, dan dapat mengganggu kesehatan, atau menimbulkan kecelakaan kerja. Mereka malah ber-demonstrasi memprotes ketika jam kerja diturunkan menjadi 8 jam sehari. yang sesuai norma dalam bekerja.

### 12.4. Teknik Universal dan Praktis Memotivasi Orang.

Inti dari memotivasi orang adalah memberikan kepada mereka kepekaan akan tujuan, perasaan bahwa mereka bekerja untuk mencapai sasaran bersama yang bernilai bagi bersama. Jadi, akuilah mereka, libatkan mereka, berikan mereka semangat, latih mereka, mintai pendapat mereka, hormati dan peduli terhadap mereka. Hal ini telah dibuktikan oleh Matsushita, pelopor perusahaan Panasonic.

Ada 3 konsep penting dalam memotivasi orang :

- a. Mereka harus diikutsertakan dalam setiap langkah dan bagian dari proses dari awal sampai akhir. Jadi kunci disini adalah kerja sama tim, bukan hirarki.
- b. Mereka harus diperlakukan sebagai individu. Anda harus selalu mengakui betapa penting mereka itu dan memperlihatkan bahwa Anda menghormati mereka. Mereka adalah manusia, baru kemudian karyawan.
- c. Tugas yang luar biasa harus diberi semangat, diakui dan diberi imbalan. Siapapun akan menanggapi pengharapan. Jika Anda memperlakukan karyawan seolah-olah mereka itu mampu dan cerdas, dan jangan Anda menghalangi mereka, maka akan seperti itulah kinerja mereka ( sesuai dengan fenomena “ *Pygmalion Effect*” )

## **BAB XIII**

# **VISI, MISI, NILAI – NILAI, TUJUAN, dan STRATEGI**

Salah satu tugas pokok pemimpin adalah menggagas visi, misi dan menanamkan nilai – nilai ( *value* ) serta merumuskan tujuan sesuai dengan visi dan misi. Pada organisasi yang telah lama berdiri, biasanya sudah terbentuk visi, misi dan nilai – nilai, sehingga tugas pemimpin adalah mengkomunikasikan atau memperbaiki visi, misi dan nilai – nilai.

### **13.1. Pengertian**

#### **13.1.1. Visi.**

Visi adalah suatu gambaran keadaan masa depan yang diinginkan oleh suatu organisasi. Visi merupakan mimpi - mimpi dimasa depan. Visi yang baik menunjukkan kepada orang masa depan yang lebih baik dimana untuk itu mereka saat ini berkorban. Visi memperjelas arah yang ditempuh oleh organisasi dan membantu mengkoordinasikan tindakan. Visi umumnya tidak diberi batasan waktu atau diberi batasan waktu yang panjang, kemudian visi dibagi dalam potongan potongan waktu yang disebut dengan **destinasi visi** (*vision destination*), biasanya diberi batasan waktu 4 tahun sampai 5 tahun.

Pemimpin tidak hanya punya visi saja. Kalau hanya bermimpi, setiap orang pun bisa. Kepemimpinan yang efektif

tahu bagaimana menentukan langkah-langkah bertindak untuk diri sendiri, dan organisasi, sehingga visi dapat direalisasikan. Ini mengharuskan kita untuk bertindak praktis dan memahami proses.

*“Kepemimpinan adalah kapasitas  
mengejawantahkan visi menjadi realita”*

( Warren G. Bennis )

**Visi yang efektif memiliki 7 karakteristik kunci:**

- a. Menyampaikan gambaran tentang seperti apa masa depan yang masih jauh, serta dapat dibayangkan.
- b. Sangat menarik bagi mereka yang memiliki kepentingan jangka panjang, baik karyawan, pelanggan, para pemegang saham, atau siapapun juga yang berkepentingan pada organisasi.
- c. Terdiri dari sasaran yang realistis yang dapat dicapai. Visi harus cukup ambisius untuk memaksa orang keluar dari rutinitas yang menyenangkan. Menjadi 5% lebih baik dalam suatu hal bukanlah visi. Visi adalah menjadi yang terbaik. Tetapi menetapkan sasaran yang hebat tidak sama dengan menetapkan sasaran yang tidak mungkin. Sasaran yang tidak mungkin tidak memiliki kredibilitas, dan tidak memotivasi tindakan. Angan-angan khayal bukanlah visi.
- d. Cukup jelas untuk mengarahkan pengambilan keputusan. Visi yang efektif cukup terfokus untuk membantu karyawan memutuskan tindakan mana yang sangat penting dan mana yang tidak. Visi yang terlalu samar “menjadi perusahaan hebat” misalnya, tidak memberi petunjuk apapun tentang apa yang harus dilakukan.

- e. Cukup lugas untuk memungkinkan inisiatif individu disamping penyesuaian terhadap lingkup yang berubah. Visi tidak boleh samar, tetapi juga tidak boleh terlalu spesifik sehingga mematikan inisiatif.
- f. Mudah dijelaskan. Jika Anda tidak dapat menjelaskan visi kepada seseorang kurang dari lima menit tanpa mereka tertarik, berarti visi Anda tidak terfokus. Kembalilah ke meja gambar.
- g. Didukung oleh nilai – nilai organisasi.

### **13.1.2. Misi**

Umumnya visi dibuat lebih dahulu, sedangkan misi adalah suatu uraian tugas – tugas pokok untuk mencapai visi. Cara seperti ini dimana visi ditetapkan lebih dahulu terjadi pada organisasi yang visionaris. Umumnya model ini yang dianut. Sangat disayangkan bahwa banyak kalangan menganggap hanya model ini yang betul. Padahal dalam kenyataannya ada lagi model kedua, dimana misi ditetapkan lebih dulu yaitu dengan cara membuat pernyataan untuk apa organisasi ini dibentuk. Jadi misi juga bisa berarti alasan dasar keberadaan suatu organisasi. Organisasi yang misionaris mengutamakan kerja, sedangkan hasil apa yang diharapkan akan dicapai dari pekerjaan tersebut nantinya yang menjadi visi. Organisasi dimana misi ditetapkan lebih dulu disebut sebagai organisasi yang misionaris. Dalam kenyataannya organisasi yang misionaris sering kali lebih sukses dari pada organisasi yang visionaris. Organisasi keagamaan seringkali bersifat misionaris. Organisasi yang tua, juga sering bersifat misionaris.

### **Kasus organisasi yang misionaris**

Tiga puluh satu tahun yang lalu, ketika penulis menjabat sebagai direktur Rumah Sakit Suaka Insan, sebuah rumah sakit

swasta di Banjarmasin, ternyata rumah sakit ini memiliki hanya memiliki misi, tidak memiliki visi. Mereka mengutamakan bekerja, melayani dengan kasih. Mereka memiliki kinerja dan reputasi yang baik. Atas dasar misi tersebut, penulis bersama pemilik membuat visi dan destinasi visi.

### **13.1.3. Nilai ( *value* )**

Nilai adalah hal – hal yang di anggap penting, diyakini dan dilakukan. Untuk mempertahankan nilai, orang bersedia berkorban.

Didalam suatu organisasi dibedakan 3 jenis nilai, yaitu:

#### **a. Nilai Pribadi.**

Adalah nilai yang ada pada pribadi masing - masing anggota organisasi. Nilai ini berbeda diantara anggota organisasi .

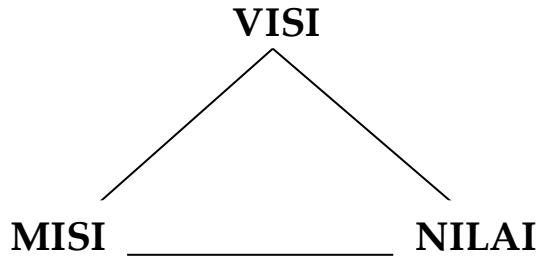
#### **b. Nilai organisasi yang sudah terbentuk.**

Nilai ini sudah di anut oleh anggota – anggota organisasi. Kumpulan nilai organisasi ini ditambah dengan norma - norma dan kebiasaan lainnya, yang dianut bersama, disebut budaya organisasi. Nilai yang sudah dianut ini bersifat *das sein* (konkrit)

#### **c. Nilai baru yang akan ditanamkan.**

Penanaman nilai baru dan pemeliharaan nilai organisasi harus dengan keteladanan, usaha komunikasi dan motivasi yang terus menerus. Nilai baru ini masih bersifat *das sollen* (*desired*). Nilai-nilai yang belum dianut dinyatakan dengan kata-kata (semantik) yang tepat. Agar menarik dan mudah diingat, beberapa semantiknya dibuatkan akronim, agar mudah diingat dan menarik.

Nilai pribadi dan nilai organisasi haruslah selaras. Visi, misi dan nilai nilai membentuk segitiga strategis



**Gambar 13.1 Segitiga Strategis**

**Prinsip mengelola nilai:**

1. Merumuskan nilai.
2. Menyelaraskan nilai.
3. Mengkomunikasikan nilai.

**13.1.4. Mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai-nilai**

Kotter (1946) mengemukakan 7 prinsip mengkomunikasikan :

- a. Usahakan tetap sederhana
- b. Gunakan kiasan dan analogi
- c. Gunakan berbagai forum yang berbeda untuk menyebarluaskan perkataan
- d. Ulangi, ulangi dan ulangi
- e. Memimpin berdasarkan teladan
- f. Jelaskan secara eksplisit soal ketidak konsistenan
- g. Dengar dan belajarlh untuk mendengar

**Kasus Nilai**

Dalam sebuah seminar yang penulis berikan pada sebuah Kepolisian Resort, penulis menemukan seorang anggota polisi yang sering galau dan serba salah dalam menjalankan tugasnya. Hal tersebut dikarenakan nilai-nilai pribadi anggota polisi tersebut berbeda dengan nilai-nilai dalam organisasi kepolisian. Penulis menyarankan agar anggota polisi tersebut

menyelaraskan nilai pribadinya dengan nilai organisasi kepolisian. Namun jika sulit diselaraskan, penulis menyarankan agar anggota kepolisian tersebut keluar dari organisasi kepolisian (POLRI).

### **13.2. Visi, Misi dan Nilai Nilai Pribadi.**

Sebelum memimpin suatu organisasi, haruslah mampu memimpin diri sendiri dulu. Dalam kepemimpinan diri, sebagai pedoman utamanya adalah visi dan misi pribadi. Pernyataan visi dan misi pribadi adalah sebuah petualangan penemuan diri yang selama ini mungkin belum diketahui. Jika Anda belum memiliki visi dan misi pribadi, maka disini diberikan cara sederhana untuk membuat visi dan misi pribadi.

Renungkan dan jawablah pertanyaan pertanyaan berikut:

- a. Siapa aku? Apa peran peran peran yang aku jalankan atau yang aku impikan?
- b. Dalam aktifitas sehari hari, apa yang penting dan apa yang kurang penting?  
(susun secara hirarki)
- c. Siapa orang orang yang aku kagumi? Mengapa? (boleh juga tokoh fiktif).
- d. Sifat sifat apa dari orang tersebut yang aku contoh dan menjadi nilai dalam hidupku?
- e. Siapa orang orang yang mempengaruhi hidupku? Mengapa?
- f. Untuk apa aku hidup didunia ini?
- g. Kelak kalau aku meninggal dunia, aku ingin dikenang seperti apa?

Setelah merenungkan dan menjawab pertanyaan pertanyaan tersebut, maka akan mulai terbentuk visi dan misi secara kasar, kemudian diperhalus. Bisa dilakukan dalam beberapa hari atau beberapa minggu, bahkan bisa beberapa bulan.

Nilai-nilai pribadi biasanya sudah ada ,yang terbentuk dari pendidikan, lingkungan keluarga, lingkungan agama, pergaulan,

sekolah, pengalaman, buku buku, metafora. Dengan merenungkan dan menjawab pertanyaan tersebut, nilai nilai bisa diperhalus.

Visi dan misi hidup penting berguna sebagai penuntun kehidupan, terutama bila menghadapi problem-problem yang bersifat dilematis, dan bila terjadi konflik intrapersonal. Visi dan misi hidup, serta nilai-nilai pribadi haruslah bisa diselaraskan dengan visi dan misi serta nilai-nilai organisasi.

### **13.3 Kredo.**

Kredo adalah prinsip prinsip dasar dalam pengelolaan suatu organisasi. Kredo organisasi dibuat berdasarkan visi, misi, tujuan dan nilai nilai. Kredo harus dikomunikasikan dengan baik pada semua anggota organisasi. Selain kredo organisasi sebaiknya pimpinan juga memiliki kredo pribadi yang diketahui juga oleh anggota organisasi agar anggota organisasi mengetahui prinsip prinsip yang dikehendaki oleh pemimpinnya. Sering kali kredo tidak tertulis, namun bagi anggota organisasi yang lama bisa mengetahui prinsip-prinsip dalam organisasi, maupun prinsip-prinsip yang dianut oleh pimpinannya.

### **13.4 Tujuan dan Strategi**

Dari segitiga strategi, visi-misi-nilai, maka dapat dibuat tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang baik haruslah bersifat: spesifik, dapat diukur, mampu dicapai, realistis, dan ada batasan waktu.

Pada organisasi yang besar, strategi memiliki level-level. Strategi adalah suatu rencana umum. Suatu organisasi, untuk menyesuaikan kegiatan didalam organisasi dengan lingkungan diluar organisasi, dipandu oleh visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Karena itu untuk membuat strategi, selalu diawali dengan *scanning* (analisa) lingkungan. Alat bantu analisa yang sering digunakan adalah analisa SWOT (Analisa *Strenght*, *Weakness* untuk lingkungan internal, dan *Opportunities*, *Threat* untuk lingkungan eksternal). Strategi yang siap diaplikasikan disebut *applied strategy* atau taktik, kemudian dibuat

program-program yang didalamnya terdapat anggaran belanja masing masing program, dan prosedur-prosedur standar untuk melakukan kegiatan.

### **13.5 Membuat Rencana Strategi**

Rencana strategi penting bagi suatu organisasi, diperlukan sebagai acuan semua kegiatan agar sinkron antara visi, misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pada buku ini penulis menyampaikan dua cara membuat rencana strategi secara konseptual agar mudah dipahami dan diaplikasikan.

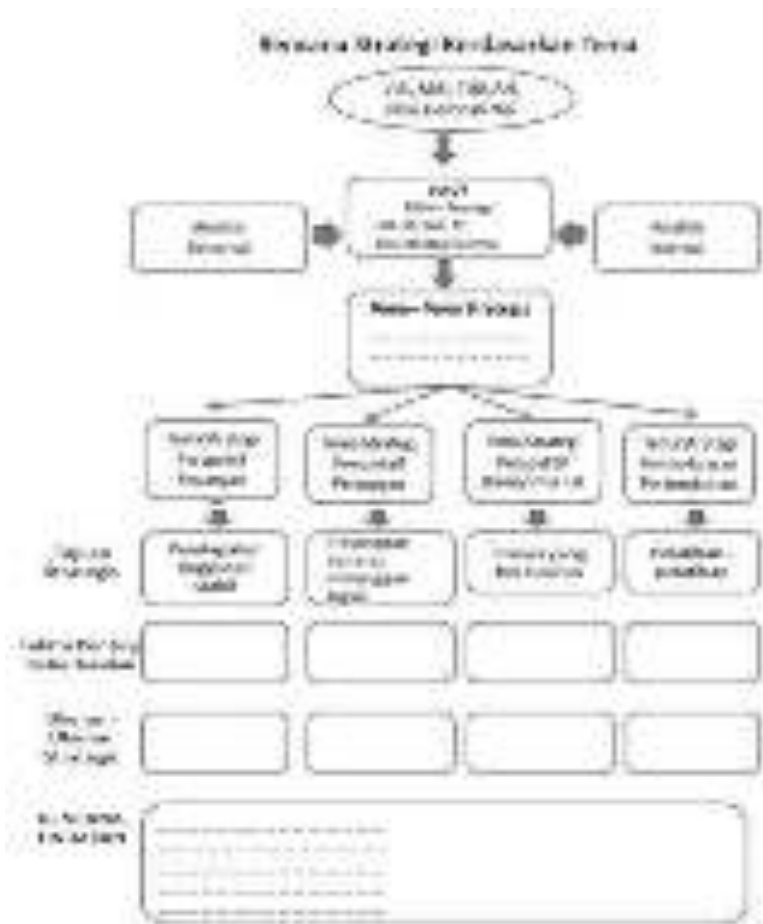
#### **13.5.1 Model Balance Score Card**

*Balance Score Card* dipublikasikan pertama kali oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton yang dipublikasi di *Harvard Business Review* 1992 dalam artikel berjudul "*Balance Scorecard – Measure that drive performance*"

*Balance Score Card* adalah pengukuran kinerja secara integratif berdasar : perspektif keuangan (finansial), pelanggan, proses bisnis / internal, pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Score Card* dapat juga digunakan untuk membuat rencana strategi atau rencana bisnis. Dalam membuat rencana strategi dengan menggunakan model *Balance Score Card* bisa saja dimodifikasi, misalnya ditambah dengan aspek spiritual.



Gambar 13.2. Model *Balanced Score Card*

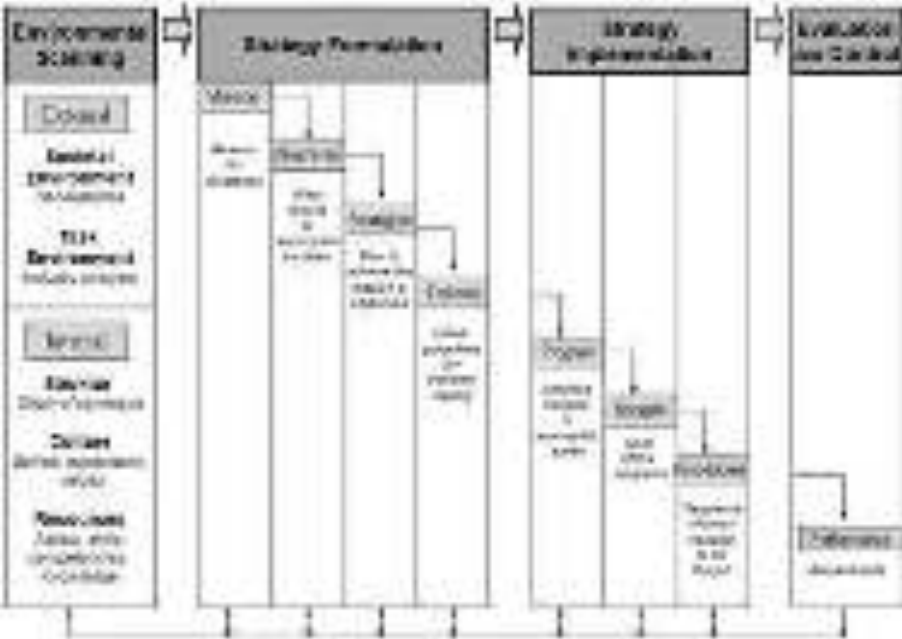


**Gambar 13.3. Rencana Strategi Model *Balance Score Card***

### 13.5.2. Model Manajemen Strategi David Hunger & Wheelen

Pada dasarnya model ini mirip dengan model *Balance Score Card* (BSC), hanya saja tidak berfokus pada empat perspektif pada BSC. Diawali dengan *scanning* (analisa) lingkungan eksternal dan lingkungan internal, kemudian dibuat formulasi strategi sesuai dengan hasil analisa yang biasanya menggunakan analisa SWOT. Hasil analisa lingkungan diselaraskan dengan misi dan tujuan, kemudian dibuatlah formulasi strategi. Selanjutnya dibuat berbagai

kebijakan (*policy*) sebagai acuan bagi pelaksanaan strategi tersebut. Strategi diimplementasikan melalui program-program, anggaran, dan prosedur-prosedur. Seperti lazimnya dalam suatu proses manajemen, maka dilakukan evaluasi dan kontrol guna pengendalian kegiatan dan pengukuran kinerja. Dari hasil evaluasi dilakukan *feedback* pada tahapan sebelumnya.



**Gambar 13.4. Model Manajemen Strategi David Hunger & Wheelen**



## **BAB XIV**

# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Salah satu fungsi pemimpin adalah pengambilan keputusan. Organisasi banyak tergantung dari bagaimana mutu pengambilan keputusan pimpinannya, yang sesuai dengan kondisi intern maupun ekstern organisasinya. Sebelum seseorang mengambil suatu keputusan, perlu memahami dan mengetahui apa fungsi tujuan serta dasar dari keputusan yang akan diambil.

### **14.1. Pengertian**

Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua atau lebih alternatif yang ada (George R. Terry).

Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah ( James A. F. Stoner).

### **14.2. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan**

Fungsi pengambilan keputusan :

- a. Awal dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun kelompok.
- b. Bersifat futuristik, yaitu berkenaan dengan masa yang akan datang dimana, pengaruhnya berlangsung cukup lama.

Tujuan pengambilan keputusan:

- a. Tujuan bersifat tunggal, yaitu hanya menyangkut satu masalah.
- b. Tujuan bersifat ganda, keputusan yang diambil guna memecahkan dua atau lebih masalah.

### **14.3. Dasar - dasar pengambilan keputusan**

#### **a. Intuisi.**

Mutunya sangat tergantung pada pengetahuan dan kematangan pribadi. Kebaikannya : cepat dan memberi kepuasan.

Kelemahannya: keputusan kurang bermutu, sulit diukur kebenaran dan keabsahannya, sering mengabaikan dasar - dasar lainnya.

Namun. bila yang mengambil keputusan orang yang berpengetahuan luas serta berpengalaman maka mutu keputusan dengan intuisi dapat diandalkan. Para pebisnis umumnya mengambil keputusan dengan cara intuisi, karena keputusan harus cepat, sebab kondisi lingkungan eksternal cepat berubah.

#### **b. Pengalaman.**

Bermanfaat bagi keputusan praktis yang sudah diperhitungkan untung ruginya.

#### **c. Fakta.**

Dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik. Tingkat kepercayaan pengambilan keputusan lebih tinggi sehingga orang lain dapat menerima keputusan - keputusan yang dibuat.

#### **d. Wewenang.**

Kelebihannya: dapat bertahan dalam waktu lama dan bersifat otentik.

Kelemahannya : bersifat rutinitas, dipersepsi diktatorial, dan sering kabur karena luput dari masalah.

#### **e. Rasional.**

Keputusan bersifat obyektif, logis, transparan, koheren, dan konsisten, sehingga dapat mendekati kebenaran. Untuk membuat keputusan ini diperlukan :

- Kejelasan masalah.
- Orientasi tujuan / kesatuan tujuan yang ingin dicapai.

- Pengetahuan alternatif, jenis dan konsekuensinya.
- Preferensi yang jelas, alternatif yang dapat di urutkan sesuai kriteria.
- Pemilihan alternatif terbaik didasarkan atas hasil ekonomis yang maksimal atau keuntungan non-ekonomis lainnya, sesuai dengan misi dan visi organisasi.

#### **14.4. Macam – macam masalah**

Keputusan yang diambil seseorang selalu diawali dengan adanya masalah yang memerlukan pemecahan. Ada dua macam masalah:

##### **a. Masalah rutin (terstruktur).**

Masalah ini terjadi berulang-ulang, dan sering terjadi sehari-hari. Relatif mudah diselesaikan, dapat dilakukan secara spontan dan langsung.

##### **b. Masalah tidak rutin ( tidak terstruktur)**

Masalah jenis ini muncul tiba-tiba, mungkin belum pernah sebelumnya. Penyelesaiannya cukup rumit.

#### **14.5. Macam – macam pengambilan keputusan.**

##### **a. Atas dasar perilaku :**

1. Pengambilan keputusan individu, untuk kepentingan individu sendiri
2. Pengambilan keputusan organisasional :
  - Pengambilan keputusan perorangan. Keputusan ini sehubungan dengan partisipasi individu terhadap organisasi.
  - Pengambilan keputusan organisasi. Merupakan usaha organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan - perubahan yang terjadi. Keputusan ini dapat bersifat rutin atau tidak rutin.

**b. Atas dasar derajat kepentingan.**

1. Pengambilan keputusan dasar. Keputusan ini menyangkut komitmen untuk jangka panjang, dan relatif permanen.
2. Pengambilan keputusan rutin. Bersifat berulang-ulang dan sehari-hari.

**c. Atas dasar prosedur.**

1. Keputusan terprogram. Keputusan ini prosedur dan tahap-tahapnya jelas, digunakan untuk yang bersifat rutin dan sederhana
2. Keputusan tidak terprogram. Keputusan ini belum memiliki prosedur maupun sistem yang tersedia sebelumnya.

**d. Atas dasar lingkungan yang menyertai.**

1. Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti. Keputusan ini konsekuensi alternatif tunggal dan jelas. Informasi pendukung lengkap, diketahui apa yang akan terjadi pada masa mendatang. Umumnya untuk masalah - masalah yang bersifat rutin.
2. Pengambilan keputusan dalam kondisi beresiko. Konsekuensi alternatif banyak, banyak alternatif, peluang yang akan terjadi diketahui sedangkan resiko tidak dapat diketahui dengan pasti.

**14.6. Proses pengambilan keputusan.**

Proses pengambilan keputusan ada empat langkah :

**a. Fase intelijen**

Pada fase ini dilakukan kegiatan mencari informasi dan pengamatan lingkungan.

**b. Fase desain.**

Pada fase ini dilakukan kegiatan : identifikasi masalah, pembedaan situasi yang ada dan yang diinginkan. Kemudian dibuat formulasi masalah untuk mempertajam masalah dengan cara menentukan batasan - batasan masalah, menguji perubahan - perubahan yang dapat menyebabkan per-

masalah dapat terpecahkan, serta merinci masalah pokok dan sub masalah.

**c. Fase pemilihan.**

Merupakan fase dimana dilakukan seleksi dari alternatif yang ada .

**d. Evaluasi hasil.**

**14.7. Resiko sebuah keputusan**

Setiap keputusan hampir selalu mengandung resiko. Resiko adalah suatu ketidakpastian. Ada dua jenis resiko yaitu : resiko yang dapat diduga dan resiko yang tidak terduga.

Prediksi resiko yang dapat diduga lebih mudah untuk dikelola dari pada resiko yang tidak terduga. Untuk mengelola resiko harus jelas: apa, mengapa, siapa, kapan, dimana, dan bagaimana.

**14.8. Sepuluh langkah pemecahan masalah dan pengambilan keputusan rasional.**

Untuk pemecahan masalah umumnya dilakukan langkah langkah :

- a. Tentukan masalahnya.
- b. Lakukan analisis sebab akibat.
- c. Tentukan sasaran.
- d. Pikirkan alternatif solusi.
- e. Lakukan analisa konsekuensi.
- f. Tentukan alternatif solusi yang paling sesuai dengan tujuan.
- g. Rencanakan tindakannya.
- h. Laksanakan.
- i. Lakukan evaluasi.
- j. Teruskan dengan tindak lanjut.

#### 14.9. Pengambilan keputusan dengan metode SAPADAPPA

SAPADAPPA merupakan singkatan dari : *Situational Analysis*, *Problem Analysis*, *Decision Analysis* dan *Potential Problem Analysis*, yang merupakan langkah – langkah dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat rasional dan berdasarkan analisa semi kuantitatif.

**a. *Situasional Analysis***

- Diuraikan mengenai lingkungan, dan informasi.
- Dilakukan *SWOT Analysis*.

**b. *Problem Analysis***

- Diuraikan : tujuan, identifikasi masalah, formulasi masalah, alternatif – alternatif pemecahan masalah.

**c. *Decision Analysis***

- Dibuat kriteria pemilihan mayor, yaitu syarat-syarat utama, dan kriteria pemilihan minor yaitu, syarat tambahan.
- Dibuat pembobotan dari kriteria – kriteria. Kriteria mayor diberi bobot yang lebih tinggi dari kriteria minor.
- Tentukan skoring atau nilai sesuai dengan kenyataan pada alternatif yang dipilih.
- Tentukan nilai, yaitu hasil perkalian : bobot x skoring.
- Jumlahkan semua nilai ( total nilai) pada masing – masing alternatif (total bobot x skoring).
- Dipilih alternatif dengan total nilai tertinggi.
- Hal – hal pada alternatif yang tidak dapat diskoring dibiarkan dan dicatat sebagai data kualitatif. Misalnya pada alternatif tertentu diberi catatan “ penawaran dilakukan oleh anak pejabat atau isteri pejabat “, yang kemungkinan bisa menimbulkan problem jika alternatif tersebut tidak dipilih.

**d. *Potential Problem Analysis*.**

Semua keputusan bisa menimbulkan problem, misalnya pemilik salah satu alternatif pilihan adalah

anak pejabat. Jika alternatif ini tidak terpilih, bisa menimbulkan masalah.

Pengelolaan problem dibagi menjadi dua, yaitu

1. Pencegahan, yaitu usaha yang kita lakukan agar problem tidak terjadi.
2. Penanggulangan, yaitu usaha untuk memperkecil akibat buruk dari problem yang sudah terjadi.

Contohnya, bila potensial terjadi problem kebakaran, maka usaha pencegahan adalah : mengawasi instalasi listrik, memperhatikan sambungan gas di dapur atau kondisi sumbu kompor. Sedangkan usaha penanggulangan kebakaran adalah : menyediakan tabung pemadam api ringan, menyediakan hidran dan menyediakan mobil pemadam kebakaran. Bisa juga untuk mengelola potensial problem, maka alat – alat yang mahal di asuransikan. Diasuransikan berarti terjadi pemindahan resiko.

Dalam analisa pencegahan maupun penanggulangan problem harus sudah ditentukan: apa, siapa, mengapa, dimana, kapan, bagaimana mencegah dan menanggulangi problem tersebut, serta berapa biayanya. Metode ini disebut juga analisa Pareto.



# **BAB XV**

## **MENGELOLA dan MEMIMPIN RAPAT**

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah mengelola dan memimpin rapat (*meeting*).

### **15.1. Fungsi Rapat :**

- a. Mempercepat pengambilan keputusan.
- b. Keputusan yang melibatkan banyak pihak.
- b. Penyebar luasan informasi.
- c. Perubahan internal.
- d. Perubahan eksternal.
- e. Pertukaran gagasan dan pengalaman.
- f. Pengembangan kerjasama tim.

### **15.2. Jenis Rapat (*Meeting*)**

- a. Informasi.
- b. Konsultatif.
- c. Pemecahan masalah.
- d. Pengambilan keputusan.
- e. Negosiasi.

### **15.3. Alternatif Rapat**

- a. Keputusan eksekutif.
- b. Pesan lewat memo, surat, fax, surat elektronik.
- c. Telepon.
- d. Telekonferensi video.

## **15.4. Perencanaan rapat.**

### **15.4.1. Penetapan tujuan rapat .**

Setelah memutuskan bahwa rapat memang perlu diadakan, maka selanjutnya menentukan tema umum atau tujuan umum dari rapat yang akan diadakan.

Dibedakan beberapa tujuan umum atau tema umum rapat :

#### **a. Pengambilan keputusan untuk pemecahan masalah (*problem solving*)**

Keputusan yang dibuat melalui rapat memiliki keuntungan:

1. Informasi dan analisa untuk mengambil keputusan tersebut lebih banyak, lengkap, dan dari berbagai sudut pandang.
2. Staf lebih termotivasi
3. Membangkitkan komitmen
4. Tanggung jawab keputusan ditanggung bersama
5. Memenuhi prosedur organisasi, jika memang keputusan tersebut harus melalui rapat. Keputusan umumnya dibuat untuk menyelesaikan masalah.

#### **b. Penyebarluasan informasi**

Seringkali berhubungan dengan keputusan keputusan direksi atau komisaris yang perlu diinformasikan secara tatap muka disertai tanya jawab. Pemahaman undang-undang, peraturan daerah, peraturan menteri yang berhubungan dengan organisasi. Kegiatan ini sering disebut sebagai sosialisasi.

#### **c. Perubahan organisasi**

Lingkungan eksternal yang berubah seringkali memerlukan penyesuaian atau perubahan organisasi. Perubahan organisasi ini termasuk dalam keputusan

strategis. Rapat seperti ini biasanya berlangsung lama dan beberapa kali.

**d. Menyusun rencana strategi dan rencana kerja**

Rencana strategi adalah sebuah rencana jangka panjang, bersifat umum, dan penting supaya organisasi tetap bertahan dan berkembang terutama dalam menghadapi persaingan. Rencana kerja adalah rencana yang lebih detail, operasional, dan praktis. Rencana kerja umumnya mencakup : apa yang akan dilakukan, mengapa dilakukan, siapa yang melakukan, kapan dilakukan, dimana dilakukan, bagaimana melakukannya, berapa biayanya.

**e. *Sharing***

*Sharing* berarti saling memberi atau bertukar gagasan dan pengalaman.

**f. Pengembangan tim**

Tim adalah sekelompok orang dengan tugas tertentu. Contoh : tim menjaga mutu, tim sepak bola, tim negosiasi. Kunci sukses tim adalah kerjasama, dan bukannya kerja bersama – sama. Anggota tim memiliki tugas berbeda-beda, namun memiliki tujuan yang sama. Karakter anggota tim bisa berbeda, tetapi harus memiliki kesamaan nilai (*value*). Komunikasi antar anggota tim mutlak diperlukan, sehingga tim biasanya memerlukan rapat yang rutin.

**g. Koordinasi (rapat koordinasi)**

Koordinasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen. Biasanya rapat koordinasi terjadwal secara rutin.

**h. Rapat pemegang saham dan rapat umum pemegang saham luar biasa.**

Rapat umum pemegang saham biasanya diselenggarakan oleh suatu perseroan terbatas setiap tahun

untuk menentukan laba perusahaan yang dibagi pada pemegang saham dan rencana pengembangan usaha.

Rapat umum pemegang saham luar biasa diselenggarakan untuk pergantian direksi perusahaan atau hal hal penting lainnya. Untuk rapat seperti ini, peserta rapat diidentifikasi dengan jelas. Boleh juga diwakilkan dengan surat kuasa yang absah.

**i. Negosiasi**

Negosiasi merupakan suatu pertemuan antara dua pihak atau lebih, dimana masing masing pihak berunding, tawar menawar, dan saling bertukar konsesi. Negosiasi memerlukan persiapan yang matang seperti strategi wewenang pihak yang terlibat, lokasi, susunan tempat duduk, alternatif terbaik, sampai alternatif terakhir. Negosiasi akan dibahas pada bab tersendiri.

**j. Konsultatif**

Rapat konsultatif diperlukan untuk melibatkan pihak lain dalam melakukan suatu perubahan atau menempuh arah tindakan baru. Dalam rapat ini pihak penentu kebijakan berusaha menyerap aspirasi pihak terlibat

**15.4.2. Penetapan agenda rapat.**

Agenda rapat merupakan hal yang sangat penting yang memuat pokok pokok yang akan dibicarakan pada rapat tersebut. Agenda rapat membatasi hal hal yang akan dibicarakan dan merupakan pengendali rapat. Dengan adanya agenda rapat, maka rapat akan berlangsung tertib, dan pembicaraan terarah dan terfokus pada agenda. Pada rapat yang sifatnya mendadak, agenda rapat bisa dibuat pada awal rapat dan disepakati peserta rapat. Kadang, agenda rapat diperdebatkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan pada rapat tersebut. Dalam suatu perusahaan atau organisasi sebaiknya pimpinan rapat membahas dengan staf nya, hal-hal

apa yang akan dibahas untuk dijadikan agenda. Pemimpin rapat harus bisa menampung aspirasi pihak yang terlibat.

**Cara membuat agenda rapat :**

- a. Tentukan pihak yang terlibat.
- b. Kelompokkan masalah yang memiliki karakteristik yang sama.
- c. Susun agenda disertai alokasi waktu tiap topik.

Contoh untuk rapat dua jam sebagai berikut :

- 30 menit awal untuk 2 topik yang mudah.
- 45 menit untuk topik yang sulit.
- 15 – 30 menit untuk diskusi.
- 10 menit terakhir untuk topik yang termudah.
- Jika ada notulen pada rapat terdahulu, dibacakan pada awal rapat selama 10 menit.

Menyusun agenda rapat harus hati hati, jangan sampai waktu habis untuk membahas hal-hal sepele yang bukan tujuan utama rapat. Harus ada keseimbangan antara topik yang mendesak dan topik yang penting.

**15.4.3. Penetapan peserta dan pimpinan rapat.**

Peserta dapat dibagi menjadi pemberi informasi, pengumpulan informasi, ahli, alasan protokoler, sebagai *buffer* bila terjadi konflik, orang orang yang memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan.

**15.4.4. Penentuan lokasi.**

Lokasi rapat sebaiknya di tempat yang cukup nyaman. Penentuan lokasi pada rapat untuk negosiasi atau mediasi sangat penting. Sebaiknya lokasi di tempat kita atau di tempat yang dibawah kendali kita, minimal ditempat netral.

#### **15.4.5. Menentukan susunan ruang rapat :**

Susunan ruang meliputi : susunan meja, bangku, tata letak papan tulis / layar proyektor, pengeras suara. Tata letak dan susunan tiap jenis rapat berbeda sesuai dengan jumlah orang dan tujuan rapat tersebut. Peserta yang melingkar mengelilingi meja cocok untuk rapat negosiasi atau mediasi. Orang-orang yang diduga menjadi pembuat masalah ditempatkan duduknya dekat pimpinan rapat atau dekat mitra kita. Susunan meja dan kursi yang membentuk “ U ” atau “ tapal kuda ” baik untuk diskusi dan bisa memuat peserta lebih banyak namun maksimal 30 peserta. Susunan ruang kelas atau teater cocok untuk seminar atau rapat yang bersifat informatif. Susunan ini bisa memuat peserta dalam jumlah banyak bahkan sampai ribuan orang.

#### **15.4.6. Menyiapkan alat - alat bantu**

Alat-alat bantu seperti: pengeras suara, *Overhead Projector* ( OHP ), LCD proyektor, papan tulis, alat - alat tulis, pointer, dokumen-dokumen yang terkait dengan rapat. Harus dipastikan bahwa alat-alat bantu berfungsi dengan baik. Jangan sampai rapat terganggu oleh hal-hal sepele seperti alat tulis yang tidak berfungsi, baterai mikrofon lemah, dan sebagainya.

#### **15.4.7. Penentuan waktu**

Hari dan tanggal rapat sebaiknya ditentukan dimana peserta rapat dapat hadir dalam jumlah maksimal. Penentuan jam diatur sesuai dengan situasi dan kondisi serta waktu yang diperlukan. Waktu yang diperlukan (durasi) sebaiknya ditulis dengan jelas, terutama bila rapat melibatkan pihak-pihak di luar organisasi. Menulis waktu seperti : jam 9 s/d selesai, tampak kurang sopan dan tidak profesional. Penentuan waktu seperti itu seolah “menyandera” peserta rapat. Tulislah waktu yang jelas sesuai dengan keperluan rapat, seperti jam 9 s/d jam

12. Apabila ternyata pada jam 12 rapat belum selesai, maka pimpinan rapat bisa memperpanjang waktu dengan meminta izin terlebih dahulu kepada peserta rapat. Harus disadari bahwa peserta rapat pada hari tersebut sering memiliki juga jadwal kegiatan lainnya.

#### **15.5. Pelaksanaan Rapat.**

- a. Pimpinan rapat membuka rapat. Bisa juga diawali dengan doa.

Bila ada notulen pada rapat sebelumnya yang berhubungan, sebaiknya dibacakan untuk mengingatkan kembali dan sebagai informasi bagi yang tidak ikut pada rapat sebelumnya.

- b. Pada awal rapat pimpinan rapat dapat menawarkan kembali agenda rapat, yang dapat ditambah atau dikurangi dengan alasan yang relevan.
- c. Memperhatikan norma - norma kelompok.
- d. Membuat keputusan :
  - 1. Kesepakatan mengenai isu dasar.
  - 2. Alternatif alternatif.
  - 3. Membuat ringkasan pada tiap tahap.
  - 4. Memandu rapat agar menjauhi bidang bidang konflik.
  - 5. Menjamin bahwa semua peserta mempunyai kesempatan untuk memberikan kontribusi mereka dalam rapat (kesempatan berbicara ).
  - 6. Menanyakan pada ahli atau yang berpengalaman pada masalah yang dibahas.
  - 7. Membuat notulen, dilakukan oleh salah seorang peserta rapat yang disebut dengan notulis.
  - 8. Pimpinan rapat meringkas poin-poin penting yang telah di capai dalam rapat tersebut.

### **Pada rapat yang sangat sensitif dan berpotensi terjadi keributan.**

Pada rapat seperti ini maka sebelum rapat dimulai harus ditentukan aturan yang ketat mengenai siapa yang boleh berbicara, mengajukan pertanyaan, dan menjawab pertanyaan. Sebaiknya semua lalu-lintas komunikasi, baik yang bertanya atau yang menjawab dan yang ingin berbicara, harus seizin pimpinan rapat. Tata tertib ini harus disetujui oleh mayoritas peserta rapat. Agenda rapat dan waktu rapat harus dilaksanakan secara ketat. Tidak boleh dilakukan interupsi. Pimpinan rapat harus waspada dan bersiap bila ada pihak yang ingin mengganggu rapat.

### **15.6. Evaluasi rapat.**

Evaluasi dilakukan oleh pemimpin rapat dan bisa di bantu oleh beberapa peserta rapat. Evaluasi berguna untuk menentukan perencanaan pada rapat berikutnya. Evaluasi berisi : topik rapat, tanggal, durasi rapat, agenda rapat, jalannya rapat, hasil rapat, kesimpulan rapat, dan tindak lanjut. Sebaiknya evaluasi rapat dibuat dalam bentuk matriks.

### **15.7. Cara – cara merusak rapat.**

Cara – cara merusak rapat perlu diketahui oleh pimpinan rapat agar bersiap untuk mengatasinya. Cara merusak rapat dikenal dengan sebelas D (singkatan dari *defeat* yang berarti mengalahkan ).

- a. *Distract and disrupt*, yang berarti alihkan pendapat dan buat kekacauan. Hingar bingar bicara tanpa sangkut paut.
- b. *Disagree* yang berarti beda pendapat.
- c. *Defend and attack* yang berarti pertahankan dan serang. Perhatikan “ paranoia” hal ini akan menarik peserta lain.
- d. *Dominate* yang berarti mendominasi, dilakukan juga dengan bahasa tubuh.

- e. *Deviate* yang berarti selalu menyimpang, singgung hal yang penting bagi anda ingatkan syarat terdahulu.
- f. *Devide* yang berarti memecah belah, sebelum rapat mulai sudah bicara dengan kelompok.
- g. *Deride* yang berarti mengejek, implikasikan bahwa salah satu anggota rapat tidak mengatakan dengan jujur.
- h. *Dubious data* yang berarti meragukan data, cara ini efektif untuk merusak ilmu.
- i. *Decrepitate* yang berarti gemerutuk. Menggerakkan sesuatu sehingga berbunyi, kemudian saling menyalahkan.
- j. *Deflocculate* yang berarti tidak membuat kesimpulan, membiarkan semuanya mengambang.

Untuk mencegah niat orang-orang yang ingin merusak rapat, dapat dilakukan dengan :

1. Membuat agenda yang jelas
2. Membuat tata tertib rapat
3. Mengatur tempat duduk

Kesemua cara ini perlu meminta persetujuan semua peserta rapat.

Apabila perilaku orang yang merusak rapat sudah terjadi, dapat ditanggulangi dengan :

1. Mengingatkan tata tertib rapat, atau etika umum dalam rapat dan agenda rapat.
2. Dengan tegas menegur si perusak.
3. Menegur dengan humor.
4. Meminta pendapat peserta rapat yang lain.
5. Melewati bagian yang bisa menimbulkan macetnya rapat (*deadlock*), untuk maju pada bagian selanjutnya sesuai agenda

### 15.8 Rapat yang inovatif.

Untuk memberikan *surprise* sebagai intermeso bagi peserta rapat, bisa saja pada pertengahan rapat, pimpinan rapat menskors

sejenak rapat dan tiba tiba masuk seorang penyanyi dan pemain gitar kedalam ruang rapat, atau bisa juga dengan menyajikan makanan kecil yang eksklusif.

### **15.9 Rapat *deadlock***

Pimpinan rapat bisa menghentikan rapat bila rapat sulit dikendalikan, karena terjadi konflik disfungsi, yang bisa menimbulkan disintegrasi, atau bersifat destruksi. Penulis pernah beberapa kali menghentikan rapat dengan para kepala bagian/kepala unit, karena ada dua orang kepala bagian yang saling menyerang secara pribadi, dan suasana rapat semakin panas. Untuk penanganan konflik, akan dibahas pada bab tersendiri.

# **BAB XVI**

## **MEMIMPIN PERUBAHAN**

Perubahan itu bersifat dinamis, tidak statis, karena itu untuk suatu perubahan diperlukan fungsi kepemimpinan, bukan fungsi manajemen. Ada perbedaan antara fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen seperti sudah dijelaskan pada bab terdahulu.

### **16.1. Pendapat para tokoh dunia tentang perubahan :**

- a. Albert Einstein : dunia selalu berubah, tidak ada yang tetap, yang tetap adalah perubahan itu sendiri
- b. Charles Darwin : hanya makhluk yang mampu berubah, menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah yang mampu bertahan hidup, bukan makhluk yang kuat.
- c. Kong Hucu : seseorang masih bisa berubah sebelum peti matinya ditutup
- d. Quotation Tiongkok : phu pa man zhi pa zhan, yang berarti lebih baik berjalan lambat daripada diam di tempat
- e. Napoleon : Kumpulan kelinci yang dipimpin singa akan mampu mengintimidasi kumpulan singa yang dipimpin kelinci.

Kesimpulan :

Dari berbagai pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan :

- 1) Perubahan adalah fakta kehidupan.
- 2) Untuk bertahan hidup (*sustainable*), suatu organisasi harus mampu berubah, menyesuaikan terhadap perubahan di luar lingkungan organisasi.
- 3) Semua orang bisa berubah.

- 4) Perubahan tidak selalu harus cepat.
- 5) Peran pemimpin sangat dominan dalam perubahan.

## 16.2. Merencanakan perubahan

Dalam merencanakan perubahan secara sederhana, kita bisa menggunakan analisa Pareto, yaitu : *Why, what, who, where, when, how dan cost*. Penulis menambahkan dengan **problem analysis** (5W+1H+1C+1P). Pada awalnya analisa Parreto digunakan untuk menganalisa suatu masalah, namun kini dapat digunakan untuk berbagai keperluan.

### a. Merumuskan mengapa harus berubah (*why*)

Alasan untuk berubah bisa berasal dari :

- 1) Lingkungan eksternal :
  - Perubahan sosial-politik
  - Perubahan peraturan dan perundang-undangan
  - Perubahan selera konsumen
  - Perubahan kondisi persaingan
- 2) Lingkungan internal :
  - Perubahan sumber daya organisasi, seperti keuangan, mesin, sumberdaya manusia, bahan habis pakai
  - Perubahan pemilik

Rumusan : apa akibatnya kalau kita tidak berubah

### b. Apa yang harus diubah (*what*)

Menentukan apa saja yang harus diubah. Perubahan dalam organisasi dapat dibagi menjadi 3 jenis :

- 1) Perubahan struktur, yang meliputi : spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi.
- 2) Perubahan teknologi yang meliputi : proses kerja , metode, peralatan.
- 3) Perubahan personal yang meliputi : sikap, perilaku individu, perilaku kelompok, ekspektasi.

- c. **Siapa yang diubah, dan siapa yang mempelopori perubahan (*who*).** Siapa saja pihak-pihak yang terlibat.
- d. **Dimana saja harus terjadi perubahan (*where*).** Apakah pada bagian tertentu saja atau seluruh bagian.
- e. **Kapan perubahan tersebut dilaksanakan (*when*).** Perubahan harus dilakukan pada waktu yang tepat dan sesuai.
- f. **Bagaimana perubahan dilaksanakan (*how*).** Perubahan bisa cepat dan bisa lambat. Menetapkan strategi dan taktik menetapkan prosedur operasi standar.
- g. **Biaya perubahan (*cost*).** Setiap perubahan memerlukan biaya, atau korbanan. Biaya tersebut dapat berupa :
  - 1) Biaya moneter, seperti reward, dan pembelian fasilitas
  - 2) Biaya non moneter, seperti korbanan psikologis, keluar dari zona nyaman (*comfort zone*), adanya individu yang berhenti karena tidak bisa menerima perubahan, konflik yang disfungsi

**h. Analisa problem potensial (*problem analysis*)**

Dalam setiap perubahan hampir selalu terjadi problem atau masalah. Dalam suatu perencanaan yang baik, problem-problem yang mungkin ada terjadi sebaiknya sudah dianalisa dan dimasukkan dalam perencanaan. Analisa problem potensial dibagi menjadi :

**1. Pencegahan**

Pencegahan problem potensial menggunakan lagi metode analisa Pareto (5W+1H+1C)

**2. Penanggulangan**

Meskipun sudah dicegah, problem tetap bisa terjadi. Penanggulangan problem juga menggunakan metode analisa Pareto (5W+1H+1C)

### 16.3. Teori dan Model Pilar-Pilar Perubahan

Ada banyak teori maupun model perubahan, seperti :

- a. **Teori *Force Field* dari Kurt Levin (1951).** Merupakan teori perubahan paling tua, sehingga Kurt Lewin disebut sebagai “Bapak Manajemen Perubahan”. Teori ini mengedepankan kekuatan-kekuatan penekan langkah-langkah mengelola perubahan
  1. *Unfreezing* : usaha mengatasi resistensi
  2. *Changing* : Pelaksana perubahan
  3. *Refreezing* : Stabilisasi perubahan
- b. **Teori Motivasi dari Beckhard & Harris (1987),** yang intinya berfokus kedepan daripada bicara masa lalu
- c. **Teori perubahan manajerial dari Beer et al (1990),** yang intinya bagaimana pimpinan memperoleh dukungan untuk mencapai perubahan
- d. **Teori perubahan Burnes (2010).** Burnes mengemukakan 3 macam model perubahan, yaitu :
  1. *The Incremental model of change.*
  2. *The Punctuated Equilibrium mode.*
  3. *The Continous Transformation Model.*
- e. **Teori Kontingensi dari Tannenbaum & Schmidt (1973),** yang intinya tingkat keberhasilan dalam mengelola perubahan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut yang menyangkut pengambilan keputusan dan implementasi gaya kepemimpinan, berkisar dari sangat otokratik sampai partisipatif
- f. Berdasarkan teori-teori tersebut diatas, pengalaman sebagai pemimpin dan observasi lapangan, penulis mengemukakan suatu proposisi model perubahan, yaitu : **Model Perubahan Universal.** Model ini mudah dilaksanakan serta dapat diaplikasikan pada semua jenis perubahan, dengan penekanan pada pilar-pilar tertentu sesuai situasi dan kondisi. Model ini terdiri dari enam

pilar, yaitu : kepemimpinan, organisasi yang lunak terhadap perubahan, kesiapan psikologis, agen perubahan (grup pelopor), tersedianya fasilitas, dan membudayakan perubahan - perubahan.

### **1. Kepemimpinan**

Diperlukan kepemimpinan yang efektif, pada konsep 5 pilar kepemimpinan, terutama pada pilar keberanian. Jalannya perubahan sangat tergantung dari pemimpin yang memimpin perubahan tersebut.

### **2. Organisasi yang lunak terhadap perubahan**

Untuk menciptakan pilar ini diperlukan waktu yang cukup lama, sehingga bila perubahan sangat mendesak, pilar ini ditiadakan, namun pimpinan harus bersifat otoriter bila pilar ini ditiadakan.

### **3. Kesiapan psikologis**

Umumnya individu sulit untuk berubah, karena :

- Menyenangi zona nyaman.
- Tidak memahami tujuan perubahan.
- Cara-cara lama masih dirasakan cukup baik.
- Khawatir kepentingan pribadinya terganggu.

### **4. Adanya Agen Perubahan**

Agen perubahan terdiri dari :

- Pimpinan-pimpinan bagian / unit
- Beberapa individu yang respek dan berkomitmen terhadap perubahan yang akan dilakukan. Mereka biasanya dipilih dan individu individu yang berkualifikasi "*star*". yaitu individu yang berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi. Jika perubahan mulai terjadi, maka akan terjadi fenomena "*Pembenaran Sosial*", atau "*Lemming effect*". Dimana individu lainnya akan ikut berubah. Agen perubahan berfungsi memberikan tekanan baik positif (*Reward*, pujian, keteladanan)

maupun negatif (teguran, hukuman). Agen perubahan ini akan terus bekerja sampai perubahan stabil (membudaya).

### 5. Tersedianya fasilitas

Pilar ini seringkali terlupakan oleh pimpinan. Penulis mengamati perubahan-perubahan yang dilakukan oleh kementerian pendidikan nasional atau yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi mengalami hambatan karena fasilitas tidak tersedia secara memadai.

### 6. Membudayakan Perubahan

Perubahan yang terjadi perlu distabilisasi agar tidak kembali pada keadaan semula. Untuk membudayakan perubahan diperlukan :

- Nilai-nilai baru
- Keteladanan
- Tekanan terus menerus dari agen perubahan seperti keteladanan dan teguran.

Untuk membuat gambar model perubahan universal ini, penulis memodifikasi model manajemen strategi Michael Porter



Gambar 16.1. Model Perubahan Universal

# **BAB XVII**

## **NEGOSIASI**

### **17.1. Pengertian**

Negosiasi berasal dari kata *negotior* (bahasa latin), yang berarti melakukan bisnis. Gavin Kennedy mendefinisikan negosiasi adalah suatu proses pertukaran dimana kita mempertukarkan milik kita dengan apa yang kita inginkan, yang dimiliki orang lain.

Sering dikacaukan antara negosiasi dan resolusi konflik (lihat juga bab mengenai resolusi konflik). Anda sedang bernegosiasi jika Anda mempunyai wewenang dan kemampuan untuk mengubah ubah persyaratan, untuk memberikan dan juga menerima. Negosiasi pada dasarnya adalah pertukaran konsesi.

Negosiasi berbeda dengan bujukan. Negosiasi dilakukan bila bujukan gagal dilakukan, namun dalam proses dan strategi negosiasi ada unsur bujukan. Negosiasi lebih jauh daripada sekedar bujukan. Prinsip utama dalam negosiasi adalah “*win-win solution*”, walaupun dalam prakteknya tidak mudah dicapai secara ideal.

Dunia ini panggung negosiasi. Tanpa sadar kita sering melakukan negosiasi. Kalau saja negosiasi menjadi budaya umat manusia, maka tidak ada peperangan, tidak ada pemogokan karyawan, semua berjalan damai.

### **17.2. Macam-Macam Negosiasi**

Negosiasi dapat dibagi menjadi :

#### **a. Negosiasi formal**

1. Negosiasi antar negara :

- Penyelesaian sengketa
  - Perdagangan
2. Negosiasi antar organisasi, atau organisasi dengan perorangan
- b. Negosiasi non-formal**
- Negosiasi yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari antar individu, seperti : jual beli di pasar, dalam keluarga

### 17.3. Penggolongan Negosiator

Orang yang melakukan negosiasi disebut sebagai negosiator. Ada 2 golongan negosiator, yaitu negosiator hitam dan negosiator putih. Kita harus dengan cepat mengenali kedua golongan ini agar tidak terjerumus dalam kesulitan.

**a. Golongan negosiator hitam**

Golongan ini memiliki karakteristik :

1. Bersifat agresif, kompetitif, berpura-pura.
2. Menginginkan sesuatu dengan cuma-cuma.
3. Selalu mengutamakan kepentingan mereka.

Anda harus ekstra hati-hati bila berhadapan dengan negosiator jenis ini. Perilakunya seperti preman.

**b. Golongan negosiator putih**

Golongan ini memiliki karakteristik :

1. Mencari kerjasama, patuh.
2. Menukar sesuatu dengan sesuatu yang lain.
3. Konteks jangka panjang.

### 17.4. Langkah-Langkah Negosiasi

#### 17.4.1. Persiapan

Persiapan merupakan langkah terpenting dalam proses negosiasi

*“ Jika saya mempunyai waktu sembilan jam untuk menebang pohon, saya akan menghabiskan waktu enam jam untuk mengasah kapak saya “*

(Abraham Lincoln)

Hal-hal yang perlu dipersiapkan adalah :

- a. Kenali diri Anda, dan kenali lawan Anda

*“ Jika kita mengenali kekuatan dan kelemahan kita, serta kekuatan dan kelemahan lawan, maka bila berperang kemungkinan kita akan menang.*

*Jika kita mengenali juga langit dan bumi, maka seratus kali berperang, seratus kali menang “*

(Sun Tzu, 450 S.M)

- b. Kenali “ *The unwritten rule of the game*” Ini merupakan aturan-aturan yang tidak tertulis. Ironisnya, seringkali justru aturan-aturan ini yang lebih berlaku daripada aturan tertulis. Aturan-aturan tersebut tidak tertulis karena berbagai alasan, seperti : aturan tersebut melanggar hukum, tidak pantas untuk ditulis, tidak sesuai dengan norma-norma dan budaya yang sudah hidup dalam organisasi lawan negosiasi. Contoh aturan tak tertulis : komisi, pungutan liar, persyaratan agama, dsb.
- c. Mengenali karakteristik lawan negosiasi.
- d. Buat rencana waktu dan tempat / lokasi dan bernegosiasi atau berunding. Sebaiknya tempat yang digunakan adalah milik kita atau minimal netral. Secara psikologis kita lemah bila berada di tempat milik lawan, begitu juga sebaliknya.

*“Memancing harimau turun gunung “ adalah strategi berunding Tiongkok kuno yang mengingatkan kita bahwa harimau itu ganas bila berada di wilayahnya, karena itu mesti dipancing agar berada di wilayah kita*

(Asian Mind Game)

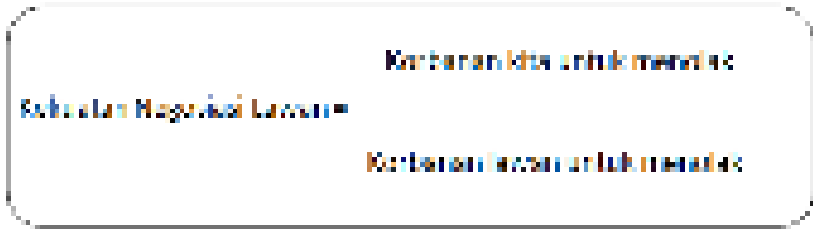
### Contoh Kasus

Dalam perundingan pulau yang disengketakan antara Indonesia dan Malaysia, perundingan pertama dan kedua dilaksanakan di Malaysia. Menurut penulis, hal ini merupakan kesalahan strategi dari Indonesia. Untung saja negosiasi/perundingan tersebut gagal, sehingga tidak dilanjutkan

- e. Tentukan “*Best Alternative to The Negotiation Agreement*” (BATNA) dan alternatif-alternatif lainnya sampai “*Worst Alternative to The Negotiation Agreement*” (WATNA) yang merupakan alternatif terakhir. Hal ini penting dalam pertukaran konsesi (tuntutan)
- f. Ukur kekuatan negosiasi kita ( *negotiation power* )

$$\text{Kekuatan Negosiasi Kita} = \frac{\text{Sesiburnya kita untuk menunda}}{\text{Kekuatan kita untuk menunda}}$$

Bila  $> 1$ , artinya kita kuat.



Bila  $>1$ , artinya lawan kuat.

- g. Menentukan *grand strategy*, *middle strategy*, dan *applied strategy*

Bila kekuatan negosiasi kita kuat ( $>1$ ), maka :

1. *Grand strategy* adalah mengancam.

2. *Middle strategy*.

Mengancam secara halus, bukan seperti gangster atau preman.

3. *Applied strategy* (taktik).

- Mereka tetap diperlakukan sebagai subjek.
- Berikan sinyal adanya konsekuensi bila permintaan kita tidak dipenuhi
- Memberikan suasana kurang nyaman bagi mereka, seperti : posisi duduk lebih rendah, terpaan angin, cahaya yang menyilaukan, sibuk menelpon, pertanyaan tidak dijawab, warna dan hiasan dinding yang tidak nyaman dilihat (warna merah dikombinasi dengan warna hitam, ada belati / samurai)
- Memuji pesaing.
- Menunjukkan kelemahan produk atau jasa yang ditawarkan, dan membesar-besarkan kelemahan tersebut.
- Batasan waktu.
- Taktik standar, contohnya :

- “Dimana-mana harga barang seperti itu tidak lebih dari Rp.500.000,-”.
- Menyebut atasan mereka atau orang yang mereka segani.
- Diminta menunggu.  
Bila Kekuatan lawan lebih kuat dari kita, maka kita menggunakan:
  1. *Grand strategy* : membujuk
  2. *Middle strategy* : membujuk secara halus, memberi makan ego lawan
  3. *Applied strategy* (taktik)
    - Memuji
    - Mengakui pendapat atau menyetujui
    - Menggunakan taktik “salami” yaitu meminta sedikit demi sedikit
    - Menggunakan taktik “*Yes question*”
    - Menggunakan taktik “*Hypno persuasion*”

Strategi mengancam dan membujuk bisa digunakan secara bergantian. Mengancam secara halus sulit dibedakan dengan membujuk.

### **Contoh kasus negosiasi pembelian lift**

Enam tahun yang lalu, penulis melakukan negosiasi pembelian lift dengan pihak X. Pihak X merupakan merk lift yang terkenal baik mutunya. Pada saat tawar menawar harga, garansi, servis, dsb, pemilik rumah sakit sudah memberikan sinyal tanda setuju. Namun penulis menunda keputusan tersebut dengan alasan mau melakukan evaluasi lagi. Penulis menghubungi distributor lift lainnya, yaitu pihak Y, yang relatif lebih murah (lebih murah Rp. 100.000.000,-), serta meminta gedung-gedung yang menggunakan lift merk Y. Dengan berbekal harga yang

lebih murah dan cukup banyak gedung-gedung tinggi di Jakarta yang menggunakan lift pihak Y, penulis menghubungi sales manajer pihak X. Penulis memuji kualitas lift X, namun sayangnya harganya mahal, dan mengatakan bahwa penulis berencana membeli lift pihak Y saja, karena keuangan terbatas (taktik “Mama Hubbard”). Manajer pihak X mengatakan bahwa mutu lift pihak Y berada dibawah lift X. Penulis menyetujui pendapatnya, namun penulis mengatakan bahwa harga lift Y lebih murah, dan banyak juga gedung-gedung tinggi di Jakarta menggunakan lift Y tersebut. Kemudian manajer pihak X mengatakan : “Dokter Djohan, jangan tutup dulu pembelian dengan pihak Y, saya besok pagi ke Banjarmasin menemui dokter Djohan”. Ketika bertemu dengan penulis, tanpa diminta manajer pihak X langsung mengatakan : “Dokter Djohan saya berikan diskon Rp.40.000.000,-. Penulis setuju dengan hati yang gembira.

- h. Menentukan batasan wewenang agar tidak menjadi masalah di kemudian hari, sebaiknya Anda berkonsultasi dahulu dengan atasan Anda, kecuali memang sudah ada prosedur dan wewenang yang jelas dan baku
- i. Memilih anggota tim yang tepat sesuai dengan situasi & kondisi hal yang dinegosiasikan

#### **17.4.2. Pertemuan Negosiasi**

Langkah-langkah dalam pertemuan negosiasi :

##### **a. Perkenalan**

1. Tunjukkan sikap bersahabat. Bila pertama bertemu di tempat kita, tunjukkan sikap penerimaan (*welcomeness*) verbal dan non verbal.
2. Komunikasi yang baik.

3. Penjajakan karakter.
4. Bina rasa percaya pihak lawan pada kita.

Langkah ini merupakan suatu *"moment of truth"*. suatu kesan pertama yang dapat menimbulkan persepsi keseluruhan.

**b. Mengidentifikasi posisi dan kepentingan/kebutuhan pihak lawan.**

Kepentingan seringkali samar, tidak berwujud, relatif sulit dikenali, berhubungan erat dengan kebutuhan. Posisi mudah dikenali karena terungkap dengan jelas berupa tuntutan / konsesi. Negosiasi sering buntu karena kedua pihak mempertahankan suatu posisi.

Ada kisah klasik mengenai posisi dan kepentingan. Alice & Amy, dua remaja berebut sebuah jeruk, kemudian ibunya datang membawa pisau, dan membelah jeruk tersebut menjadi 2 bagian, sebelah untuk Alice, dan sebelah untuk Amy. Kemudian ternyata Alice memeras jeruk tersebut, dan Amy mengambil kulit jeruk tersebut untuk campuran kue yang sedang ia buat. Kisah ini menggambarkan kedua pihak mengambil dan mempertahankan posisi bukan kepentingan. Kalau saja mereka mereka bernegosiasi berdasarkan kepentingan, maka akan sama-sama untung, Alice akan mendapat isi jeruk utuh, dan Amy mendapat kulit jeruk utuh.

Mengidentifikasi sasaran pihak lawan : apa yang diinginkan, apa keterbatasan mereka, apa prioritas mereka. Sebaiknya tanyakan juga batasan wewenang pihak lawan, agar kita tidak terjebak dengan taktik "wewenang terbatas"

**c. Menyelidiki proposal dan melangkah maju.** Proposal adalah saran tentatif untuk menyelesaikan perbedaan. Ada baiknya berikan kesempatan pertama pada pihak lawan

Ajukan pertanyaan yang tepat untuk mengendalikan arah dan langkah negosiasi. Ada beberapa jenis pertanyaan :

1. Pertanyaan menyingkap informasi.
2. Pertanyaan membujuk.  
Pertanyaan guna menanamkan gagasan pada pihak lawan, kemudian membuat mereka memupuk gagasan tersebut seolah gagasan mereka sendiri. Hal ini lebih baik daripada mengemukakan gagasan. Misal : "Apa saja ciri-ciri mesin sterilisasi yang ideal?".
3. Pertanyaan untuk membuka ketidaksepakatan, misalnya : "Bagaimana mesin anda tahan terhadap suhu panas yang sering kami alami?".
4. Pertanyaan agar kita tetap sebagai pemegang kendali.  
Dengan pertanyaan, kita dapat membawa negosiasi kembali kejalurnya setelah kehilangan arah.
5. Pertanyaan mengungkap kebutuhan.
6. Pertanyaan menjelaskan kesalah-pahaman.
7. Pertanyaan menguji asumsi.
8. Pertanyaan terbuka dan tertutup.  
Pertanyaan terbuka untuk mendapatkan respon yang rinci. Pertanyaan tertutup untuk mempersingkat waktu, karena hanya dijawab "Ya", atau "Tidak", atau pilihan ganda.
9. Pertanyaan yang harus dihindari adalah pertanyaan yang buruk, destruktif, membangkitkan kemarahan, seperti : menuduh, memarahi, menjebak, menipu, memaksakan, mengancam secara kasar, menghakimi.

**d. Pertukaran konsensi**

Kedua pihak saling mengurangi tuntutan. Perlakukan setiap isu sebagai paket tunggal, jangan masuk ke dalam perangkat bernegosiasi sedikit demi sedikit. Hindari membuat konsesi besar lebih dahulu. Mintalah pihak lawan membuka lebih dahulu. Tukarkan dengan

enggan, lepaskan dengan pelan-pelan. Hemat dengan pertukaran semua konsensi bersyarat. Gunakan taktik :“jika-maka”. Berikan alasan pendukung untuk setiap konsesi. Mulai dengan BATNA, dan seterusnya seperti pada persiapan yang telah dibuat.

**e. Penutupan transaksi**

Teknik-teknik penutupan :

1. Penutupan ringkasan.  
Menutup dengan menggunakan ringkasan pada pembicaraan sebelum penutupan.
2. Penutup dengan konsesi  
Dengan menggunakan pertukaran konsensi terakhir (tawaran terakhir)
3. Membagi dua selisih.  
Misalnya harga yang ditawarkan sudah tetap Rp. 750 juta, sedangkan penawaran akhir Rp.700 juta, jadi selisih Rp. 50 juta. Taktik supaya nego berhasil, harga dikurangi menjadi Rp. 50 juta dibagi dua = Rp. 25 juta.
4. *Faith Accomply*.  
Seolah-olah pihak lawan sudah setuju, biasa dilakukan oleh penjual, misalnya : “jadi ibu ingin kainnya berapa meter?”, atau “ Kapan AC ini kami pasang ?”

**Menghindari penutupan** (Waspada, bisa digunakan pihak lawan) :

1. Wewenang terbatas
2. Mengulur waktu :
  - o Perlu membicarakan dengan bagian tertentu
  - o Perlu kami tanya konsultan dulu
3. Batasan sumber daya (taktik mama Hubbard)

Bila tidak tercapai kesepakatan/penutupan, bukan berarti negosiasi gagal, jika menghasilkan pertemuan/negosiasi lanjutan

**f. Pengikatan**

Untuk suatu kepastian, suatu kesepakatan perlu diikat dengan suatu perjanjian atau persetujuan tertulis, walaupun dibuat secara sederhana pada selembar kertas yang ditandatangani kedua pihak. Ajukan diri secara sukarela untuk menulis.

**17.5. Pantangan Bernegosiasi**

Terdapat 2 jenis kesalahan, yaitu : menolak yang baik, dan menerima yang buruk. Ada beberapa situasi dan kondisi dimana Anda sebaiknya tidak melakukan negosiasi :

a. Sedih sekali.

Pada kondisi ini Anda cenderung menolak (tak setuju).

b. Gembira sekali.

Pada kondisi ini Anda cenderung menerima (setuju).

c. Tergesa-gesa.

Pada kondisi ini, Anda tidak dapat mempertimbangkan dengan baik. Biasanya cenderung menerima, bisa juga cenderung menolak dan marah.

d. Mau buang air kecil atau mau buang air besar, mirip dengan tergesa-gesa.

e. Bangkit gairah seksual.

Pada kondisi ini emosi Anda meningkat, sehingga akal sehat Anda menurun. Ada perusahaan yang menugaskan negosiator penjualannya seorang wanita yang cantik dan seksi.

f. Marah.

Mirip dengan kondisi poin e.

g. Ketakutan

Mirip dengan kondisi poin e



## **BAB XVIII**

# **MENGELOLA KONFLIK**

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan orang yang dipimpin, atau sekelompok orang yang dipimpin untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan harapan pemimpin dan sesuai juga dengan kebutuhan orang-orang yang dipimpin, serta mampu memberdayakannya untuk kepentingan organisasi. Dalam suatu organisasi, para individu memiliki kepribadian, persepsi, pendidikan, nilai-nilai dan harapan yang berbeda. Dalam mencapai tujuan organisasi tidak jarang terjadi perbedaan pendapat dan perbedaan keinginan sehingga menimbulkan konflik. Konflik dalam organisasi hampir tidak dapat dihindari, sehingga diperlukan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola konflik agar tidak berdampak negatif bagi organisasi. Dalam buku ini, bahasan lebih difokuskan pada konflik dalam organisasi.

### **18.1. Pengertian**

Konflik berasal dari bahasa latin "*confligere*", yang berarti saling memukul. Konflik adalah suatu kondisi yang ditimbulkan oleh adanya perbedaan pendapat dan perbedaan keinginan. Kedua pihak tersebut berusaha menyingkirkan pihak lainnya dengan cara menghancurkan atau membuatnya tidak berdaya. Perbedaan pendapat saja belum bisa disebut konflik selama belum ada perbedaan keinginan.

Menurut Luthan, F (1985), konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi. Perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu, dan perbedaan tanggung jawab dalam aktifitas organisasi. Stoner dan Wankel (1986) mengatakan bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua anggota organisasi atau lebih yang timbul karena mereka harus berbagi sumber daya yang terbatas, atau aktifitas-aktifitas pekerjaan, status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Menurut Aldag dan Stearns (1987), konflik terjadi karena satu pihak mencoba untuk merintangangi / mengganggu pihak lain dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

## **18.2. Jenis jenis konflik**

### **18.2.1. Menurut pihak yang berkonflik**

#### **a. Konflik Intrapersonal**

Merupakan konflik dalam diri individu. Konflik ini dapat berupa :

1. Konflik peran. Peran yang dijalani seseorang saling bertentangan
2. Pilihan sama baiknya. Seseorang harus memilih salah satu diantara dua pilihan yang sama baiknya
3. Pilihan sama buruknya. Seseorang harus memilih salah satu diantara dua pilihan yang sama buruknya
4. Baik dan buruk dalam satu pilihan. Hanya ada satu pilihan, namun dalam pilihan tersebut mengandung hal yang baik dan buruk sekaligus
5. Nilai- nilai individu tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi.

#### **b. Konflik Interpersonal**

Merupakan konflik antar individu.

**c. Konflik Intergrup**

Merupakan konflik antar 2 kelompok dalam organisasi.

**d. Konflik Personal vs Kelompok.**

Konflik antar individu melawan kelompok/grup.

**e. Konflik Sosial dan Konflik Komunal.**

Konflik sosial adalah konflik yang terjadi antara 2 kelompok di masyarakat. Konflik komunal adalah konflik yang terjadi di dalam masyarakat yang mendiami lokasi tertentu.

**18.2.2. Menurut Hirarki**

**a. Konflik Horizontal**

Konflik yang terjadi antara pihak yang selevel.

**b. Konflik Vertikal**

Konflik yang terjadi antara pihak yang berbeda levelnya, baik dalam organisasi atau diluar organisasi.

**18.2.3. Menurut Sifat Kelompok**

- a. Konflik antar kelompok yang terorganisasi.
- b. Konflik antara kelompok tak terorganisasi vs kelompok terorganisasi.
- c. Konflik antar kelompok tak terorganisasi.

**18.2.4. Menurut Dampak**

**a. Konflik Fungsional**

Merupakan konflik yang berdampak baik. Dampak yang bisa terjadi antara lain :

- Perbaikan organisasi.
- Gairah kerja meningkat.
- Kesadaran baru terhadap orang lain.

**b. Konflik Disfungsional**

Merupakan konflik yang berdampak buruk. Dampak yang bisa terjadi antara lain :

- Tujuan organisasi terganggu: waktu, energi, sumber daya.
- Hubungan individu/kelompok terganggu : prasangka, dendam.
- Disintegrasi.

**18.3. Penyebab Konflik**

**18.3.1. Penyebab dari individu/kelompok**

Konflik dapat terjadi karena :

- a. Pengendalian atas sumber daya.
- b. Perbedaan kesenangan.
- c. Perbedaan nilai dan norma.
- d. Perbedaan status.
- e. Perbedaan tujuan.
- f. Perbedaan ras,etnis,agama,ekonomi,sosial.
- g. Perbedaan persepsi.
- h. Perbedaan kepribadian.
- i. Perbedaan pengetahuan.
- j. Perbedaan minat dan kebutuhan.
- k. Hubungan antar manusia.

**18.3.2. Penyebab dari organisasi**

- a. Tugas yang interdependen.
- b. Uraian tugas yang tidak jelas.
- c. Satu tugas yang dapat dikerjakan oleh beberapa pihak.
- d. Sikap pimpinan yang tidak konsisten.
- e. Sistem pengupahan.

Dari berbagai perbedaan-perbedaan tersebut dapat muncul sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain, perdebatan, dan pertentangan.

#### **18.4. Proses Konflik**

Hardjana (1994) menyebut proses konflik sebagai lingkaran konflik yang terdiri dari hal-hal sebagai berikut :

- a. Kondisi yang mendahului konflik.
- b. Konflik yang kemungkinan dilihat.
- c. Konflik yang dirasa.
- d. Perilaku yang tampak.
- e. Konflik ditekan atau dikelola.
- f. Dampak konflik.

Konflik umumnya bergerak melalui tahapan-tahapan tertentu dan dinamis. Tahapan konflik secara sederhana dapat disimpulkan menjadi :

- a. Tahap oposisi potensial.
- b. Konflik nyata (pengenalan dan personalia).
- c. Pasca konflik / Tahap perbaikan.

#### **18.5. Pandangan-pandangan terhadap konflik**

##### **a. Pandangan Lama (tradisional/konvensional)**

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu selalu merugikan, karena itu harus dihindari, atau ditiadakan. Pendapat ini antara lain dianut oleh Munandar. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya kesalahan dalam melaksanakan program-program yang digariskan organisasi. Pandangan lama ini masih sesuai untuk konflik sosial atau konflik komunal. Dalam organisasi di Indonesia, pandangan ini masih banyak dianut, karena orang Indonesia kurang terbiasa dalam berkonflik, sehingga konflik sering berdampak buruk. Hal ini disebabkan karena pengaruh pendidikan dan budaya.

##### **b. Pandangan Baru (Kontemporer)**

Pandangan kontemporer menyatakan bahwa konflik diperlukan oleh organisasi. Pandangan ini antara lain dianut oleh Robbins. Bahkan ada pandangan yang menyatakan bahwa

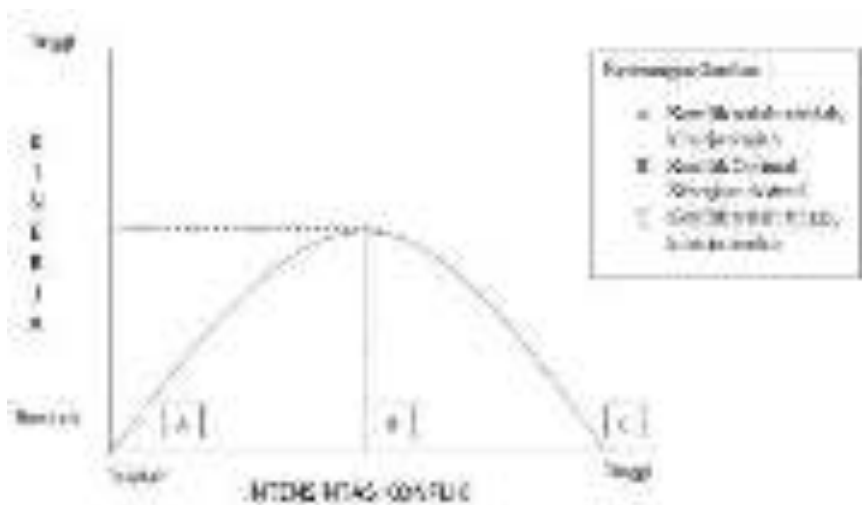
konflik mutlak diperlukan, yang dianut oleh Fluse & Borditch, Karl Marx. Gibson (1996) menyatakan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi, namun dapat juga mengurangi kinerja organisasi bila tidak dikelola dengan baik. Karena itu pengetahuan dan keterampilan mengelola konflik merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dubrin (1984) menganggap konflik yang terlalu rendah dapat disfungsi karena menimbulkan kelesuan, menghalangi kreativitas dan produktifitas. Dampak positif konflik menurut Dubrin, yaitu :

- 1) Menimbulkan perubahan secara konstruktif.
- 2) Segala daya dan motivasi tertuju pada pencapaian tujuan.
- 3) Merangsang inovasi, meningkatkan keeratan kelompok.
- 4) Menggantikan tujuan yang tidak relevan.
- 5) Manajemen konflik menguntungkan organisasi.
- 6) Hubungan antar pribadi dan antar kelompok mendorong ke arah peningkatan kesehatan organisasi.
- 7) Konflik dapat mengurangi ketegangan dalam bekerja.

Menurut Edelman (1993), konflik yang tidak terkontrol dapat menyebabkan dampak negatif terhadap aktifitas organisasi, seperti : gangguan psikologis, gangguan fisik, gangguan tingkah laku, dan timbulnya stress. Akibat lebih jauh dari konflik yang tidak terkontrol adalah : menurunnya kepuasan kerja, konsentrasi kerja berkurang, sering tidak masuk kerja, hilangnya semangat kerja.

Dampak negatif selanjutnya : menurunnya produktifitas kelompok, pemborosan sumber daya penting organisasi, Di sisi lain, tanpa konflik, organisasi menjadi statis, tidak berkembang dan sulit mempertahankan eksistensinya (Wexley & Yukl, 1992).



**Gambar 18.1 Hubungan Konflik dengan Kinerja**

### 18.6. Mengelola konflik dalam organisasi

Tujuan mengelola konflik adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional (berdampak positif) dan meminimalkan konflik yang disfungsional (berdampak negatif). Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam setiap situasi, karena setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan. Umumnya diperlukan gaya kepemimpinan yang kontingensi (situasional). Mengelola konflik (Aldag,1987, Winardi, 1994) meliputi kegiatan-kegiatan : Menstimulasi konflik, mengurangi konflik, dan menyelesaikan konflik.

#### a. Menstimulasi Konflik

Dilakukan bila konflik tidak ada atau sangat minimal sehingga organisasi statis, sulit berubah, tidak inovatif. Stimulasi konflik dilakukan dengan cara :

1. Memasukkan anggota baru yang memiliki sikap, perilaku, serta pandangan yang berbeda.
2. Merekonstruksi organisasi seperti rotasi jabatan dan pembagian tugas baru.

3. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan.
4. Meningkatkan persaingan dengan menawarkan : insentif, promosi jabatan, atau penghargaan lainnya.
5. Memilih pemimpin baru yang lebih demokratis.

**b. Mengurangi atau Menekan Konflik**

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik sangat tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan produktifitas. Metode pengurangan konflik dengan jalan mensubstitusi tujuan tujuan yang dapat diterima oleh kelompok kelompok yang sedang berkonflik, menghadapkan tantangan baru kepada kedua pihak agar dihadapi bersama, dan memberikan tugas yang harus dikerjakan bersama, sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok.

**c. Penyelesaian Konflik (Conflict Resolution)**

Dari beberapa pakar perilaku konflik seperti yang ditulis oleh Tosi, et al (1990) dan Winardi (1994) dapat disimpulkan lima cara penyelesaian konflik, yaitu : menghindar, kompetisi, kompromi, kolaborasi, dan akomodasi.

**1. Menghindar (*Loss-Loss approach*)**

Individu atau kelompok menarik diri dari konflik, bisa salah satu atau kedua pihak. Cara ini baik dilakukan bila tujuan tidak penting, dan hubungan baik juga tidak penting. Saling menghindar dapat merupakan cara yang efektif untuk mengatasi konflik. Namun bila kedua pihak mempunyai peran saling tergantung, dan menuntut koordinasi, maka cara ini dapat merusak pelaksanaan tugas, dan

menghambat pencapaian tujuan organisasi. Cara ini tidak efektif bila digunakan terus menerus.

2. Kompetisi / Bersaing (*Win-Loss Approach*)

Kedua pihak yang berkonflik bisa melakukan suatu perdebatan atau masing-masing mengemukakan argumentasinya. Kompetisi berarti berlomba untuk mencapai tujuan yang sama. Harus ada aturan yang jelas dalam berkompetisi, karena tanpa aturan yang jelas persaingan mudah berkembang menjadi pertikaian yang tak terkendali. Cara ini baik dilakukan bila tujuan penting, sedangkan hubungan baik tidak penting.

3. Kompromi (*Neither win-win or loss-loss approach*)

Merupakan reaksi terhadap konflik dengan cara mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Masing-masing pihak mengurangi tuntutananya agar tercapai penyelesaian perselisihan. Diperlukan sikap untuk bisa merasakan dan mengerti keadaan pihak lain. Kedua pihak tidak ada yang menang atau kalah, masing-masing memberikan kelonggaran atau tuntutan pada pihak lain. Cara ini baik bila tujuan sedang, dan hubungan baik sedang.

4. Kolaborasi / Kerjasama (*Win-Win Approach*)

Kesediaan masing-masing pihak untuk menerima kebutuhan pihak lain. Kolaborasi sangat berguna jika masing-masing pihak yang berkonflik mempunyai tujuan yang berbeda dan kompromi tidak mungkin dilakukan. Kedua pihak bekerjasama dan mencari pemecahan masalah secara tuntas dan memuaskan. Kedua pihak merasa senang, tidak ada yang dikalahkan sehingga hubungan diperkuat dan saling menghormati. Cara ini baik bila tujuan penting, dan hubungan baik juga penting.

5. Mengakomodasi atau menyesuaikan (*Win-Loss Approach*)

Ada pihak yang mengalah terhadap kemauan pihak lain. Akomodasi berarti memelihara hubungan dengan pihak lain. Nilai yang diyakini oleh akomodator bahwa konflik merugikan. Cara ini baik bila tujuan tidak penting, sedangkan hubungan baik penting.

	Hubungan Baik Penting	Hubungan Baik Sedang	Hubungan Baik Tidak Penting
Tujuan Penting	KOLABORASI/ KERJASAMA		KOMPETISI / BERSAING
Tujuan Sedang		KOMPROMI	
Tujuan Tidak Penting	AKOMODASI / MENYESUAIKAN		MENGHINDAR

**Gambar 18.2. Matrix mengelola konflik**

### **Proses Penyelesaian Konflik**

1. Kedua pihak bertemu langsung.
2. Melalui pihak ketiga/perantara :
  - Orang yang dipercaya kedua pihak : tokoh masyarakat, tokoh adat, tokoh agama.
  - Atasan kedua pihak/pimpinan.
  - Pejabat negara : pimpinan daerah, kepolisian, pengadilan.

Peranan Pihak Ketiga bisa sebagai :

**1. Mediator dan Fasilitator**

Sebagai penengah, tanpa intervensi.

**2. Negosiator**

Sebagai penengah perundingan. Lebih aktif dari mediator. Membantu tawar menawar, tetapi tidak mengintervensi.

**3. Arbiter**

Prosesnya disebut arbitrase. Arbiter harus disetujui kedua pihak. Arbiter memberikan keputusan, jadi berfungsi sebagai wasit (Hakim).

Peranan pihak ketiga sangat diperlukan terutama dalam penyelesaian konflik sosial atau komunal. Dalam penyelesaian konflik sosial, jangan melibatkan massa, cukup wakil-wakilnya saja. Emosi massa sulit dikendalikan. Strategi ini juga berlaku bila menghadapi konflik yang berujung pada demonstrasi pekerja.

**Bentuk-bentuk Penyelesai Konflik Lainnya**

**1. Detente**

Kesepakatan untuk mengurangi ketegangan. Biasa ditempuh sebagai langkah awal untuk "*cooling down*", seperti "gencatan senjata. Cara ini sering ditempuh untuk mengurangi ketegangan emosi pihak-pihak yang berkonflik, agar menjadi lebih tenang dan pikiran sehat (logika) lebih menonjol. Antara emosi dan kognisi (logika) umumnya saling berlawanan, manakala emosi sedang mendominasi, maka kognisi menurun. Langkah detente ini baik ditempuh sebagai langkah awal penyelesaian konflik agar pihak-pihak yang berkonflik bisa berpikir lebih rasional. Sering kali dengan "*cooling down*", atau pelepasan emosi saja masalah konflik bisa selesai dengan sendirinya.

## **2. Koersi (Dominasi)**

Perdamaian dengan menggunakan paksaan psikologis atau fisik. Paksaan bisa dilakukan oleh pimpinan atau oleh pihak yang kuat.

# **BAB XIX**

## **ENTREPRENEUR LEADER**

### **19.1 Pengertian dan Jenis – Jenis Entrepreneur**

#### **19.1.1 Pengertian**

*Entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis yang berarti perantara atau orang yang berusaha. Dalam bahasa Indonesia disebut wiraswasta, yang berasal dari bahasa Sansekerta. Wira berarti berani, swa berarti sendiri, sta berarti berdiri, jadi wiraswasta berarti keberanian untuk berdiri sendiri. Wiraswasta kadang disebut juga sebaga wirausaha.

Definisi *entrepreneur* berkembang dari tahun ke tahun. Istilah *entrepreneur* dikenal pada tahun 1725, pertama kali diperkenalkan oleh Richard Centilon, seorang ekonom Perancis. Menurut Richard Centilon, *entrepreneur* adalah seorang yang membayar harga tertentu kemudian dijualnya dengan harga yang tidak pasti, sambil membuat keputusan – keputusan tentang upaya mencapai tujuan, memanfaatkan sumber daya, dan menerima risiko usaha. Definisi ini terus berkembang.

Menurut Kao, *entrepreneur* merupakan suatu kegiatan melakukan sesuatu yang baru (kreatif) dan sesuatu yang berbeda (inovatif) untuk menciptakan kekayaan bagi individu dan penambahan nilai bagi masyarakat. *Entrepreneur* adalah orang yang melakukan kegiatan tersebut. Djohan (2014) mendefinisikan *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki sikap mental yang mampu melihat peluang atau menciptakan

peluang kemudian mewujudkan peluang tersebut dengan sumber daya yang ada serta berani menanggung risiko yang telah diperhitungkan. *Entrepreneur leader*, adalah pemimpin yang memiliki sikap mental *entrepreneur*.

Tidak semua pedagang bisa disebut *entrepreneur*. Keberanian menanggung resiko yang telah diperhitungkan, penting bagi seorang *entrepreneur*, karena tanpa keberanian tersebut, maka gagasan tidak mampu menjadi kenyataan.

### 19.1.2 Jenis – Jenis Entrepreneur

Semula pengertian *entrepreneur* hanya dalam lingkup bisnis, namun kemudian berkembang pada bidang – bidang lain, dimana karakteristik dasarnya mirip dengan *entrepreneur* dalam bidang bisnis. *Entrepreneur* dapat dibagi menjadi 4 (empat) jenis yaitu :

- a. *Bussines Entrepreneur* adalah *entrepreneur* yang melakukan kegiatan di bidang bisnis yang sudah lama kita kenal. Contohnya Ciputra, Eka Cipta Wijaya, Alim Markus. *Entrepreneur* yang berkembang dalam organisasi disebut *intrapreneur*. Seorang *intrapreneur* adalah seorang (karyawan), yang memfokuskan pada inovasi, kreativitas, dan yang mentransformasi suatu mimpi menjadi usaha yang menguntungkan, yang dioperasikan dalam lingkungan perusahaan. Seharusnya *intrapreneurship* diaplikasikan dalam strategi manajemen, contoh : 3M, Siemens, Shell.
- b. *Government Entrepreneur* adalah *entrepreneur* yang bergerak di bidang pemerintahan. Contohnya Lee Kuan Yew, pemimpin dari Singapura yang membawa Singapura yang tidak memiliki apa – apa, kotor, tidak disiplin menjadi negara kaya dengan pendapatan No.3 terbesar di dunia, tertib, disiplin, jujur. Deng Xiaoping, pemimpin China yang membawa kebangkitan ekonomi China sehingga disegani oleh dunia.

- c. *Academic Entrepreneur* adalah *entrepreneur* yang bergerak di bidang pendidikan. Ia bisa berperan sebagai pendidik, dan bisa juga sebagai orang yang mengembangkan pendidikan. Contohnya Nicholas Negroponte, penggagas berdirinya Yayasan One Child One Laptop dari *Massachusetts Institute of Technology's*. Ibu Bet, Guru Kesenian SMA Negeri 15 di Jakarta yang menghantar siswanya membentuk grup band Trio Libels, sebagai *boyband* awal di Indonesia yang sudah berkiprah selama 30 tahun. *Academic entrepreneur* dapat berperan memajukan pendidikan di institusi pendidikan, atau dapat juga berperan sebagai fasilitator dan motivator bagi siswa/ mahasiswanya. Ki Hajar Dewantara mendirikan perguruan Taman Siswa, yang berkembang ke daerah-daerah lain di Indonesia.

Guru yang biasa, menjelaskan.  
Guru yang baik, menjelaskan dan memotivasi.  
Guru yang luar biasa,  
menjelaskan, memotivasi dan memberikan  
inspirasi,  
ia seorang *academic entrepreneur*, yang langka di  
negeri kita.

Ia sering tersisih, karena memiliki keberanian  
internal,  
keberanian mengikuti suara hati nuraninya,  
walau bertentangan dengan atasannya.  
Ia bekerja bukan dengan prinsip ikut arus cari  
selamat, tapi ia bekerja dengan kedamaian jiwanya

(ajd)

- d. *Social Entrepreneur* adalah *Entrepreneur* yang bergerak di bidang sosial kemasyarakatan. Contohnya Mohammad Yunus dari Bangladesh, pemenang hadiah Nobel yang membantu para usaha kecil menengah di Bangladesh. Florence Nightingale, pelopor dan pendiri sekolah perawat yang pertama. Ibu Theresa, bersama organisasi tarekatnya melayani penderita kusta di Calcuta.

## 19.2 *Entrepreneur* Sebagai Pejuang Kemakmuran

Dari uraian diatas mudah dimenegrti bahwa *entrepreneur* lah yang memajukan suatu negara, dengan memberikan pekerjaan dan penghasilan bagi rakyat suatu negara adalah para *entrepreneur* bisnis, bukan para pejabatnya.

Mc Clelland menyatakan bahwa syarat utama dari kemakmuran suatu negara haruslah memiliki *entrepreneur* 2% dari populasi. Indonesia saat ini baru memiliki 0,18%. Sedangkan Amerika Serikat memiliki *entrepreneur* sebanyak 11,5%, China 10%, Malaysia 3% dan Singapura 7,5%.

Peter Drucker, seorang pakar manajemen dunia menyatakan bahwa dengan uang saja tidak dapat berdiri sebuah negara yang makmur. Energi kreatif manusialah yang lebih diperlukan, terutama *entrepreneurs*, *promoters*, dan *managers*. Jadi sudah saatnya Indonesia secara aktif memfasilitasi dan menciptakan kebijakan – kebijakan serta iklim yang baik guna bertumbuhnya para *entrepreneur leader* dalam berbagai bidang. Namun untuk membentuk *entrepreneur* perlu waktu yang cukup lama karena menyangkut sikap mental, khususnya mental yang tidak terbelenggu.

Dalam setiap perusahaan di Indonesia sebenarnya pemerintah tanpa mengeluarkan dana sedikitpun telah memiliki 30% saham perusahaan tersebut yang diperoleh negara dalam bentuk pajak seperti pajak atas keuntungan perusahaan, pajak atas gaji karyawan, pahak pertambahan nilai, pajak penjualan dan pembelian, perizinan – perizinan.

Menurut Marcus Aurelius, seorang cendekiawan Romawi : “kemiskinan adalah ibu dari segala kejahatan”. Jadi *entrepreneur* berperan sebagai pencipta kemakmuran masyarakat, pencipta penghasilan bagi negara, dan mengurangi kejahatan.

### 19.3 Kemampuan Manusia dan Belenggu Mental

Manusia dibekali oleh Pencipta dengan kemampuan (talenta) yang luar biasa sesuai dengan kodratnya sebagai khalifah di muka bumi. Namun selama hidupnya manusia hanya menggunakan 1-5% saja dari kemampuan tersebut. Hal ini disebabkan karena manusia mengalami belenggu mental. Belenggu mental adalah suatu sikap mental yang mudah putus asa, malas, gemar mencari kambing hitam atas kesalahannya, gemar berlindung di balik kata “Takdir” yang ditafsirkannya dengan cara yang keliru. Manusia yang mentalnya terbelenggu tidak dapat berbuat apa – apa, mudah terjerumus ke dalam kebodohan, kemiskinan dan keputusan. Manusia yang mentalnya terbelenggu tidak mampu berkembang, padahal Tuhan tidak pernah membatasi manusia untuk berkembang, malah memerintahkan untuk mengembangkan talenta yang telah diberikan-Nya. Orang yang mentalnya terbelenggu, ibarat seekor sapi yang terikat pada tiang, ia hanya mampu berputar-putar di sekitar tiang tersebut.

*“Rezeki dari Tuhan itu tersebar dimana – mana,  
di seluruh muka bumi dan seluruh lautan.  
Jangan halangi diri Anda untuk mendapatkannya.  
Apapun yang kita dengar dan kita lihat,  
dimanapun kita berada dapat menjadi uang.”*

(ajd)

#### 19.4 Membebaskan Belenggu Mental

Terbebasnya belenggu mental dapat terjadi secara spontan karena kepepet, namun individu tersebut masih berpandangan positif. Kondisi kepepet adalah suatu kondisi yang mendesak, *urgent*, dan kritis, dan harus segera diatasi. John P Kotter (Prasetyo, 2011) menyatakan bahwa 97% orang termotivasi karena kepepet, bukan karena iming-iming. Karena itu banyak orang sukses asalnya karena kepepet namun mereka tidak menyerah dan terus berusaha. Kondisi kepepet umumnya terjadi secara spontan (tanpa diduga). Kondisi kepepet bisa juga diciptakan secara sengaja dengan cara:

- a. Menetapkan target dengan waktu yang ketat dan disiplin.
- b. Membayangkan situasi kepepet.
- c. Menciptakan kondisi kepepet secara fisik.
- d. Memiliki tujuan yang jelas.

Beberapa metode yang praktis digunakan untuk membebaskan belenggu mental, namun diperlukan satu prasyarat utama, yaitu berani keluar dari zona nyaman.

- a. Miliki visi dan misi hidup pribadi
- b. *Modelling*

Banyak memperhatikan ataupun membaca kisah – kisah orang yang sukses. Mereka umumnya orang – orang yang bersahabat dengan kesulitan. Contoh buku – buku biografi tokoh – tokoh dunia, buku Laskar Pelangi, buku sepatu Dahlan.

- c. *Contra Logic*

Lawanlah pikiran – pikiran negatif Anda dengan pikiran – pikiran yang logis dan positif. Pikiran ini sering digunakan untuk melawan rasa takut.

- d. Milikilah teman – teman yang baik, teman yang baik adalah teman – teman yang menumbuhkan, menguatkan, berperilaku baik dan berani mengkritik Anda. Jauhi teman – teman yang

- beracun, yaitu teman – teman yang mengkerdikan, berperilaku buruk, pecandu narkoba.
- e. Berpikiran positif, lateral, inovatif dan kreatif.
- Berpikir positif artinya berpikir netral namun berfokus pada hal-hal yang positif, dan bila menemui masalah maka akan berfokus pada penyelesaian masalah. Berpikir lateral adalah berpikir yang berani keluar dari cara berpikir yang konservatif (*linier*). Inovatif artinya menemukan hal-hal yang baru. Kreatif artinya memodifikasi hal – hal yang lama.
- f. Pencerahan.
- Pencerahan biasanya dilakukan oleh seorang motivator. Mungkin saja ia seorang guru, dosen, ulama, istri, atau motivator profesional. Pencerahan juga bisa diperoleh dengan membaca buku-buku yang bermutu.
- g. Melakukan afirmasi positif
- Afirmasi positif adalah dengan keteguhan hati mengatakan hal – hal yang kita inginkan secara berulang – ulang dan terus menerus dalam waktu yang lama. Afirmasi artinya berbicara dengan pikiran bawah sadar.
- h. *Hypnoterapy* dan *Self Hypnosis*
- Hypnosis* adalah suatu pengelolaan pikiran bawah sadar dengan perhatian yang terfokus. Teknik ini pada awalnya harus dibantu oleh seorang *hypnoterapist*.

### 19.5 . Menjadi Entrepreneur

Beberapa hal tersebut dibawah ini penulis temukan dalam penelitian pada tahun 2014 di Banjarmasin, yang telah dipublikasikan dalam jurnal manajemen. Hasil penelitian sebagian besar sesuai dengan teori – teori yang dikemukakan oleh para pakar. Untuk menjadi *entrepreneur* diperlukan karakteristik sebagai berikut :

- a. Mental yang bebas, tidak terbelenggu.
- b. Tekun.
- c. Mau meraih peluang.

- d. Kreatif – inovatif.
- e. Dapat dipercaya.
- f. Mengatur keuangan dengan pola kaya.
- g. Menghargai pelanggan.
- h. Memiliki *passion*.
- i. Memiliki jaringan pertemanan.

*“TIDAK MUNGKIN” adalah kata yang ada pada kamus orang-orang kerdil.*

*Ia adalah khayalan bukan fakta.*

*Ia adalah imajinasi, tantangan.*

*Bisa saja besok-besok menjadi mungkin.*

*Dengan ketekunan dan sikap positif,  
maka yang tidak mungkin menjadi mungkin,  
yang mungkin menjadi kemungkinan besar,  
kemungkinan besar menjadi pasti.*

*Banyak karya-karya besar dunia tercipta,  
karena melawan hukum kemustahilan.*

*Bagi orang yang tekun dan bersahabat dengan kesulitan,  
maka kepastian cuma soal waktu saja.*

(ajd)

# **BAB XX**

## **APLIKASI TEORI X &Y MC.GREGOR dan TEORI MOTIVASI KEBUTUHAN A. MASLOW**

Untuk menentukan gaya kepemimpinan dan menentukan cara yang kita pakai guna memotivasi, diperlukan data profil individu yang kita hadapi. Instrumen yang digunakan adalah dengan kuesioner. Instrumen ini dapat juga untuk seleksi calon karyawan, digunakan sesuai keinginan kita. Jawaban bisa tertulis, ditulis sendiri oleh individu yang dinilai, atau lisan, dan ditulis oleh petugas pewawancara.

### **20.1. Aplikasi Teori X & Y McGregor**

Pernyataan pada kuesioner dibawah ini dijawab dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang sesuai :

1 : Sangat tidak seperti saya

2 : Tidak seperti saya

3 : Netral

4 : Seperti saya

5 : Sangat seperti saya

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
1.	Bekerja merupakan sesuatu yang tidak disukai oleh kebanyakan orang					
2.	Bekerja merupakan sesuatu yang alamiah dan kewajiban semua orang					
3.	Kebanyakan orang harus dipaksa, diawasi ketat, dan diancam dengan hukuman, agar mau bekerja dengan baik					
4.	Untuk bekerja dengan baik tidak perlu dipaksa, diawasi, atau diancam hukuman					
5.	Kebanyakan orang memiliki sedikit kemampuan dalam memecahkan persoalan organisasi					
6.	Kebanyakan orang memiliki kemampuan berimajinasi, kecerdikan, dan kreatif dalam memecahkan persoalan organisasi					
7.	Motivasi hanya terjadi pada tingkat kebutuhan fisik dan rasa aman					
8.	Motivasi terjadi pada semua tingkat, termasuk hubungan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri, bukan hanya kebutuhan fisik dan rasa aman saja					
9.	Kebanyakan orang tidak memiliki ambisi, harus diarahkan dan menghindar dari tanggung jawab					
10.	Orang dapat belajar tidak hanya menerima tanggung jawab, tetapi juga mencari tanggung jawab					

**Tabel 20.1. Kuesioner aplikasi teori X&Y McGregor**

Cara penilaian (untuk petugas) :

1. Jumlahkan skor pada semua nomor genap (2,4,6,8,10), beri tanda positif. Ini adalah karakteristik "Y". Misalnya diperoleh skor +26.
2. Jumlahkan skor pada semua nomor ganjil (1,3,5,7,9), beri tanda negatif. Ini adalah karakteristik "X". Misalnya diperoleh skor -10.
3. Jumlahkan poin 1 dan poin 2. Pada contoh di atas jumlahnya +26 dengan -10 = +16. Tanda + adalah tipe Y
4. Berikan tanda centang (✓) pada garis skala +16, bisa dibandingkan dengan individu yang lain, atau di ranking.
5. Bila ditemukan nilai + = -, ini disebut fenomena "*Zero Sum Game*". Tes dianggap tidak valid, perlu diulangi lagi. Kondisi ini terjadi bila responden bersifat tidak konsisten, atau menjawab dengan "*central tendency*".



## 20.2. Aplikasi Teori Motivasi Kebutuhan A.Maslow.

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda pada kolom yang sesuai dengan pendapat anda.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TT : Tidak Tahu

ATS : Agak Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	PERNYATAAN	SS	S	AS	TT	ATS	TS	STS
		(+3)	(+2)	(+1)	(0)	(-1)	(-2)	(-3)
1.	Kenaikan upah istimewa harus diberikan kepada para pekerja yang melaksanakan tugas mereka dengan baik sekali							
2.	Uraian pekerjaan ( <i>job description</i> ) yang lebih baik akan membantu para pekerja untuk mengetahui dengan lebih tepat apa yang diharapkan dari mereka							
3.	Para pekerja harus diingatkan bahwa pekerjaan mereka tergantung dari kemampuan perusahaan untuk bersaing secara efektif							
4.	Para supervisor harus cukup memperhatikan kondisi kerja fisik dari pekerja bawahan mereka							

5.	Para supervisor harus bekerja keras untuk mengembangkan suatu suasana kerja yang ramah diantara pekerja bawahan mereka							
6.	Penghargaan secara individual atas hasil kerja diatas standar adalah sangat berarti bagi para pekerja							
7.	Supervisi yang tak pandang bulu seringkali dapat menyinggung perasaan orang							
8.	Para pekerja ingin merasa bahwa berbagai keterampilan dan kemampuan yang sebenarnya dapat dimanfaatkan dalam pekerjaan mereka							
9.	Program dana pensiun dan kesejahteraan sosial merupakan faktor penting untuk mempertahankan para pekerja agar tetap tinggal dalam							

	perusahaan							
10.	Hampir setiap pekerjaan dapat dibuat lebih menarik dan lebih memberikan tantangan							
11.	Banyak pekerja ingin menyumbangkan yang terbaik dalam semua hal yang mereka lakukan							
12.	Manajemen dapat menunjukkan perhatian terhadap para pekerja dengan jalan mensponsori pertemuan-pertemuan sosial sesudah jam jam kerja							
13.	Kebanggaan atas hasil perkerjaan kita sesungguhnya merupakan suatu imbalan yang sangat penting							
14.	Para pekerja ingin dapat berpikir tetang diri mereka sebagai “yang terbaik” dalam							

	pekerjaan mereka							
15.	Kualitas hubungan dalam kelompok kerja yang informal merupakan hal yang sungguh penting							
16.	Bonus-bonus insentif secara individual akan membantu memperbaiki prestasi kerja para pekerja							
17.	Bagi para pekerja adalah penting untuk dapat “terlihat” oleh atasan mereka							
18.	Pada umumnya, para pekerja senang untuk mengatur sendiri pekerjaan mereka dan membuat sendiri keputusan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka dengan supervisi yang minimal							
19.	Keamanan kerja merupakan suatu hal yang penting bagi para							

	pekerja							
20.	Para pekerja memandang penting bekerja dengan peralatan yang baik							

**Tabel 20.2. Kuesioner aplikasi teori motivasi kebutuhan A.Maslow.**

Cara penilaian :

Jawaban-jawaban pada kuesioner akan dijabarkan dalam angka-angka dengan menggunakan nilai-nilai sebagai berikut :

SS = +3

S = +2

AS = +1

TT = 0

ATS = -1

TS = -2

STS = -3


Jawaban diperiksa, kemudian angka-angka dimasukkan sesuai dengan jawaban dalam kolom kolom sebagai berikut :


KEBUTUHAN	PERNYATAAN NO.	ANGKA
1. Perwujudan diri ( <i>Self-actualization Needs</i> )	10	
	11	
	13	
	18	

	Jumlah :	—
2. Penghargaan/pengakuan/Ego ( <i>Self-esteem Needs</i> )	6 4 8 14 17 Jumlah :	—
3. Sosial /Afiliasi ( <i>Social Needs</i> )	5 7 12 15 Jumlah :	—
4. Rasa Aman ( <i>Safety Needs</i> )	2 3 9 19 Jumlah :	—
5. Faali ( <i>Physiological Needs</i> )	1 4 16 20 Jumlah :	—

**Tabel 20.3 Perhitungan skor aplikasi teori motivasi kebutuhan A. Maslow.**

Berdasarkan jumlah untuk masing-masing jenis kebutuhan diatas, diberikan tanda “X” pada kolom yang sesuai di tabel berikutnya, kemudian hubungkanlah tanda-tanda “X” tersebut dari atas kebawah hingga memberikan gambaran tentang profil kebutuhan individu tersebut.

Jumlah Angka / Kebutuhan		Perwujudan Diri	Penghargaan / Pengakuan	Sosial / Afiliasi	Rasa Aman	Faali
Penggunaan Tinggi 	+12					
	+11					
	+10					
	+9					
	+8					
	+7					
	+6					
	+5					
	+4					
	+3					
	+2					
	+1					
	0					
	-1					
	-2					
	-3					
	-4					
	-5					
	-6					
	-7					
	-8					
	-9					

 Penggunaan Rendah	-10					
	-11					
	-12					

**Tabel 20.4 Interpretasi aplikasi teori motivasi kebutuhan  
A. Maslow.**

Dengan profil ini, kita dapat melihat kekuatan dari masing-masing kebutuhan pada diri individu tersebut.



# **BAB XXI**

## **PEMIMPIN BERMUTU, PEMIMPIN IMPOTEN, dan PEMIMPIN BERACUN**

Setelah uraian pada bab - bab terdahulu kita dapat membedakan 3 jenis pemimpin yaitu : pemimpin bermutu, pemimpin impoten dan pemimpin beracun. Faktor terpenting dalam menentukan iklim organisasi adalah pimpinan puncak.

### **21.1. Pemimpin yang Bermutu.**

Pemimpin yang bermutu ditandai dengan produktivitas, tercapainya tujuan organisasi dan perkembangan yang berkelanjutan (*Sustainability*). Untuk menjadi pemimpin yang bermutu dapat dicapai dengan menguasai 5 pilar kepemimpinan yang disingkat dengan 5 K, yaitu: kekuasaan, kredibilitas, kompetensi, kemauan & semangat, keberanian. Kelima pilar ini saling berkaitan.

Maxwell (2013), mengemukakan ada **lima level kepemimpinan**:

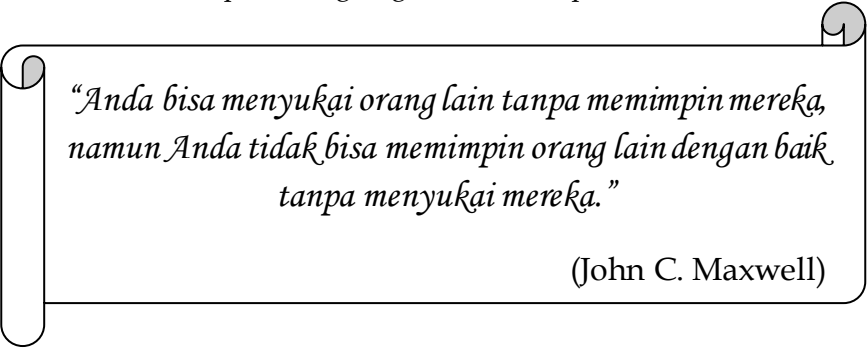
#### **a. Level 1. Jabatan**

Level ini merupakan level terendah kepemimpinan. Satu satunya kekuasaan yang dimiliki adalah jabatannya, yaitu kekuasaan yang berdasarkan kewenangan (otoritas). Yang dipimpin mengikuti karena keharusan. Jabatan tidak bisa menggantikan pengaruh sehingga pemimpin seperti ini sulit bekerja dengan para sukarelawan.

### **b. Level 2. Perkenanan.**

Yang mendasari level ini adalah hubungan dengan orang lain. Orang lain mengikuti karena mereka ingin mengikuti. Dengan memperlakukan orang lain bahwa mereka bernilai, maka Anda mulai mengembangkan pengaruh dalam diri mereka. Selanjutnya kembangkanlah rasa percaya.

Pemimpin sering tergoda berhenti pada level ini.



*“Anda bisa menyukai orang lain tanpa memimpin mereka, namun Anda tidak bisa memimpin orang lain dengan baik tanpa menyukai mereka.”*

(John C. Maxwell)

Maxwell (2009), menyatakan, kepemimpinan bukan jabatan, bukan posisi atau bagan alur. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain. Pemimpin adalah pengaruh.

Mantan presiden Amerika George Bush mengatakan bahwa, gunakan kekuasaan untuk membantu orang lain. Kita diberi kekuasaan tidak untuk meraih tujuan pribadi, bukan untuk mendapatkan nama. Hanya ada satu kegunaan kekuasaan yakni membantu orang lain.

### **c. Level 3. Produktivitas.**

Pemimpin memperoleh pengaruh serta kepercayaan, dan orang – orang mengikuti dia karena apa yang telah ia lakukan untuk organisasi.pekerjaan diselesaikan dengan baik, rasa percaya diri dan antusiasme meningkat. Saat anda menang, sakitnya tak terasa. Pemimpin bisa mendorong terjadinya

perubahan. Ia bisa menghadapi masalah masalah yang sulit dan masalah yang menyakitkan.

**d. Level 4. Mengembangkan orang lain.**

Pemimpin menjadi besar bukan karena kekuasaannya, tetapi karena kemampuannya memberdayakan orang lain. Ia menggunakan jabatan, relasi, dan produktivitas untuk berinvestasi dalam pengikutnya. Ia mengembangkan pengikutnya sehingga para pengikut ini menjadi pemimpin. Hasilnya adalah reproduksi. Pada level ini kerjasama meningkat sangat tinggi, karena investasi yang besar dalam diri orang lain memperdalam hubungan dan membantu orang – orang saling mengenal lebih baik, serta memperkuat loyalitas. Kinerja akan meningkat. Pemimpin level 4 ini mengubah hidup orang – orang yang mereka pimpin, orang akan mengikutinya karena ia mengubah hidup orang yang dia pimpin secara pribadi. Hubungan seringkali bertahan seumur hidup.

**e. Level 5. Puncak**

Pemimpin mengembangkan orang lain agar menjadi pemimpin level 4. Level 5 ini seringkali memimpin lintas jabatan, organisasi, dan kadangkala juga lintas industri. Level yang sudah di raih tidak pernah ditinggalkan dan anda menggunakan level tersebut untuk naik ke level selanjutnya.

Penulis menambahkan satu level lagi yaitu:

**f. Level 6. Keberanian.**

Ada dua jenis keberanian yaitu :

Keberanian internal dan keberanian eksternal.

- 1. Keberanian internal**, adalah untuk mengikuti hati nurani tanpa kompromi, walaupun bertentangan dengan atasan. Keberanian jenis ini sering mengandung resiko bila bertentangan dengan kemauan atasan. Pemimpin yang

memiliki keberanian jenis ini disebut **pemimpin kontributif**. Sedangkan jika pemimpin tidak memiliki keberanian internal disebut sebagai pemimpin **konsensus**. Pemimpin konsensus memiliki karakter cari selamat dan cari aman. Ia berbakat menjadi pemimpin yang impoten atau pemimpin yang beracun.

2. **Keberanian eksternal**, adalah keberanian untuk menghadapi orang – orang yang menentanginya, bahkan yang brutal sekalipun. Pemimpin yang memiliki keberanian seperti ini disebut juga sebagai *Lincoln type leader*. Pemimpin dengan keberanian eksternal sangat diperlukan dalam memimpin suatu perubahan yang besar. Keberanian eksternal berbeda dengan keberanian yang emosional, berani karena terdorong ledakan emosi saja.

### 21.2. Pemimpin Impoten

Pemimpin yang impoten adalah pemimpin yang organisasinya tidak memiliki produktivitas, tujuan organisasi sulit dicapai ia tidak mampu melaksanakan strategi yang telah dibuatnya.

Peter Senge ( Supratikno,2009) menyatakan ciri - ciri pemimpin yang impoten yaitu:

- a. Sibuk mengamankan kedudukannya. Keputusannya selalu mengenai hal hal yang populer bukan pada hal hal yang penting.
- b. Rajin mencari kambing hitam untuk setiap permasalahan.
- c. Merasa dirinya paling penting, dan tanpa dirinya perubahan tidak bisa dijalankan.
- d. Malas berpikir mencari akar masalah.
- e. Tidak sadar dengan perubahan dan hanya mau berubah bila terpaksa.
- f. Anggapan bahwa belajar hanya bisa datang dari pengalaman.
- g. Anggapan bahwa perubahan membutuhkan kompromi absolut setiap orang dalam organisasi.

### 21.3. Pemimpin Beracun ( *toxic leader* )

Menurut Sharon Jordan Evans serta Beverly Kaye, yang banyak melakukan riset terhadap karyawan, 75% karyawan keluar atau pindah karena tidak tahan lagi dengan atasannya ( Martin, 2014). Sering kali karyawan yang keluar tidak mengatakan alasan yang sebenarnya.

Pemimpin beracun adalah pemimpin yang mengeksploitasi kebutuhan psikologis dan ketakutan pengikutnya untuk kepentingan dirinya.

Ciri – ciri pemimpin beracun menurut Martin (2014):

**a. Manajemen Totem pole ( patung totem ).**

Pemimpin menginjak bawahan dan menjilat atasan. Atasannya akan selalu membelanya bila ada bawahan yang berani melapor perilaku pimpinan tadi. Ia selalu mencari nama, padahal orang lain yang bekerja. Orang-orang yang berjasa jarang diperhatikan. Ia tidak mau melayani, merasa terlalu gengsi untuk membantu bawahannya. Sifat ini merupakan paradoks dari sifat *servant leadership* dan *prophetic leader*

**b. Iklim kerja makin tidak kondusif.** Kadang kala sengaja diciptakan konflik yang disfungsi. Selama ia masih berkuasa dan mengatur, ia tidak peduli kalau ada orang yang tidak suka padanya. Kehadiran pemimpin malah menimbulkan emosi negatif pimpinan yang sering menular pada bawahannya.

**c. Senang loyalitas buta.** Tidak memberi ruang bertanya. Bagi yang bersikap kritis malah disingkirkan. Ego pemimpin membesar, gila hormat.

**d. Gemar melakukan emotional black mail.** Gemar mencatut nama atasannya untuk menakut-nakuti bawahannya, kalau minta tolong atau ada sesuatu yang ingin dicapainya. Sering menyatakan diri sebagai pahlawan kepada bawahannya seperti telah memperjuangkan nasib bawahannya.

- e. **Penampilan kerja menurun.** Pemimpin memiliki sifat sok :
1. Sok tau.
  2. Sok sibuk
  3. Sok suci
  4. Sok ngatur
- f. **Tidak transparan.** Penuh dengan kebohongan banyak menyembunyikan fakta. Melanggar semua etika. Suka dengan kalimat ambigu ( yang membingungkan) untuk menghindar tanggung jawab.
- g. **Menghalalkan segala cara.** 85% manajer percaya bahwa karyawan mundur karena gaji atau mencari kondisi yang lebih baik, tetapi 80% karyawan mengatakan bahwa mereka pergi karena parahnya manajemen serta kondisi kerja yang beracun. Sangat egois, namun kadang ia menjadi penasehat di lembaga kerohanian.

Penulis menambahkan satu sifat lagi yaitu takabur.

**h. Takabur**

Takabur adalah suatu sifat angkuh dan sombong mirip sifat sok, namun pada derajat yang lebih ekstrim dan biasanya ditujukan pada semua orang didalam maupun di luar organisasi. Ia menganggap orang lain rendah.

Takabur ada 7 jenis penyebab:

1. Ilmu: merasa paling pintar.
2. Ibadah dan amal: merasa paling suci.
3. Keturunan : mengaku sebagai keturunan orang yang hebat atau terhormat.
4. Kecantikan : merasa paling cantik.
5. Kekayaan : merasa paling kaya.
6. Kekuasaan : merasa paling berkuasa.
7. Panutan / pengikut : merasa sebagai orang yang memiliki pengikut paling banyak.

*Ada 2 jenis pemimpin,  
pemimpin yang tertarik dengan kawanan domba,  
dan pemimpin yang tertarik dengan bulu domba.*

*Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tertarik  
dengan orang-orang yang mereka pimpin.  
Ia menunjukkan minat pada orang-orang yang mereka pimpin,  
dengan demikian bawahannya akan menjamin kesuksesannya  
sebagai pemimpin.*

*( Hary Paul)*



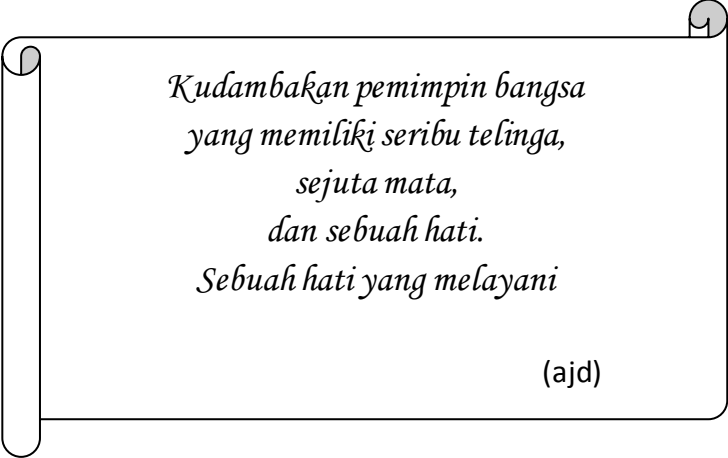
## **BAB XXII**

# **PENUTUP**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para pembaca yang meluangkan waktu untuk membaca buku ini. Harapan ke depan penulis, buku ini memberikan kontribusi guna meningkatkan mutu kepemimpinan di Indonesia, sehingga dapat memberikan manfaat pada berbagai bidang :

- a. Sosial politik : Meningkatkan kepercayaan masyarakat pada para elit politik dan para birokrat. Organisasi kemasyarakatan bertumbuh dan berkembang dengan baik.
- b. Bisnis : Meningkatkan kemakmuran dan daya saing ekonomi Indonesia
- c. Keagamaan : Meningkatkan kehidupan beragama dan nilai-nilai agama di masyarakat.
- d. Pendidikan : Tumbuhnya pendidik-pendidik yang mampu mencetak lulusan yang berkarakter, dan tumbuh sebagai pemimpin yang bermutu.

Penulis dengan senang hati dan terbuka terhadap saran-saran, kritikan, komentar, dan koreksi yang bisa disampaikan melalui email [ajdjohan@gmail.com](mailto:ajdjohan@gmail.com). Penulis juga bersedia jika ada pihak yang berminat melakukan bedah buku terhadap buku ini.



*Kudambakan pemimpin bangsa  
yang memiliki seribu telinga,  
sejuta mata,  
dan sebuah hati.  
Sebuah hati yang melayani*

(ajd)

# DAFTAR PUSTAKA

Aldag, RJ and Stearn, TM. 1987. Management. South Western Publishing Co. Cincinnati.

Budiharjo, Andreas. 2011. Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum, Sintesis Teori untuk Mengungkap Kotak Hitam Organisasi. Prasetiya Mulya Publishing, Jakarta.

Chang, RY. 1993. Success Through Team Work. Terjemahan. Penerbit PPM. Jakarta.

Chaplin, CP. 1995. Dictionary of Psychology, Terjemahan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Cialdini, Robert B. 1993. Influence, Vision Publisher. Sydney.

Dawson, Roger. 1992. Secret of Power Persuasion. Vision Publishing. Sydney.

De Blot, P. 1992. Analisis Transaksional. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Djohan, AJ. 2003. Pengungkapan Diri Dalam Komunikasi Efektif. Seminar Human Resources Management PT Pelindo III. Banjarmasin.

Djohan, AJ. 2011. Mengelola dan Menangani Keluhan Konsumen. PT Grafika Wangi Kalimantan. Banjarmasin.

Djohan, A.J. 2012. Bermitra Dalam Menangani Konflik Komunal / Sosial. Workshop Hari Bhayangkara ke 66 Polda Kalimantan Selatan.

Djohan, AJ. 2015. Membebaskan Belenggu Mental untuk Menjadi Entrepreneur Sejati. Pejuang Kemakmuran Bangsa. MNC Publishing. Malang.

Drucker, Peter F. 1997. The Frontier of management. Terjemahan. PT Elex Media Computindo. Jakarta.

Du Brin, AJ. 1984. Foundation of Organizational Behaviour An Applied Perspective. Prentice Hall International Inc. London.

Du brin, Andrew J. 1997. Personal Magnetism. Vision Publishing. Sydney

Edelman, RJ. 1993. Interpersonal Conflicts at Work. The British Psychological Society. London.

Giblin, Leslie. 1998. How to Have Confidence and Power Dealing with People. Prentice Hall Inc.

Giblin, Leslie. 2003. The Art of Dealing with People. Terjemahan. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Giblin, Leslie. 2011. Skill with People. Terjemahan. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Gibson, JL. **Invancevich**, JM. Donnely, Jr. 1996. Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke 8. Terjemahan. Binarupa Aksara. Jakarta.

Goestiandi, Eskulie. 2003. Kompetensi. Kontan 25 Febuari – 3 Maret 2003.

Goleman, Daniel. 1999. Working with Emotional Intelegence. Terjemahan. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Goleman, Daniel. 2000. Working with Emotional Intelegent. Terjemahan. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Hadi, Parni dan Nasyth Majidi. 2013. Inspiring Prophetic Leader. Ikatan Relawan Sosial Indonesia. Jakarta.

Hardjana, AM. 1994. Konflik di Tempat Kerja. Kanisius. Yogyakarta.

Hersey, Paul and Blanchard, K. 1982. Management of Organizational Behaviour. 4<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall. Engelwood Cliffs.

Jhonson, KL. 1994. Selling with NLP. Vision Publisher. Sydney.

Kasali, Rhenald, 2013, Change, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Kennedy, Gavin. 1994. Negosiator. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Kong, Yuanzhi. 2001. Ajaran Konfusius dan Strategi Bisnis. Seminar Internasional Turning Corporate Culture and Leadership into Strategic Assets. Surabaya.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Harvard Bussiness Press. London.

Kouzes JM. Fosner. 1993. *Credibility*. Vision Publisher. Sidney.

Kuswara, E. 1991. *Teori Kepribadian*. PT Eresco. Bandung.

Levine, Stuart R. Crom MA. 1993. *The Leader In You*. Simon and Chuster. New York.

Luthan, F. 1985. *Organization Behaviour*. Mc Graw Hill Book Company. New York.

Martin, Anthony Dio. 2014. *Toxic Leader*. PT Grasindo. Jakarta.

Maxwell, John C. 2009. *Leadership 101*. Terjemahan. Mitra Media Publisher.

Maxwell, John C. 2015. *The 5 Level of Leadership*. Terjemahan. PT Menuju Insan Cemerlang. Surabaya.

Mills, Harry A. 1992. *Negosiasi*. Terjemahan. Bina Rupa Aksara. Jakarta.

Nelson, Bob. 1996. *1001 Ways to Reward Employees*. Workman Publishing. New York.

Pearce, Terry. 1995. *Leading Out Loud*. Vision Publishing. Sydney.

Porter. Michael E. 2008. *Competitive Advantage*. Terjemahan, Karisma Publishing Group, Tangerang.

Prasetyo, Wiwid. 2011. *Mental Kepepet for Success*. Real Books. Yogyakarta.

Riyadi, Machli. 2015. *Hukum Kesehatan Kontemporer*. Akademia. Malang.

Robbin, Stephen P. 1983. *Organization Theory. Structure, Design, and Aplication*. Prentice Hall Inc.

Sarwono, Sarlito Wirawan. 2004. *Massa Punya Psikologi Sendiri*. Kompas 2 April 2004.

Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher. San Fransisco.

Setiaji, Bayu. 2015. *Tantangan Pemimpin Dalam Memberikan Pengaruh dan Keteladanan*. Kompas 4 Juli 2015. Jakarta.

Soerjodibroto, Tjahyono. 2002. Team Decision Making. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

Steven, Antonius. 2009. Kepemimpinan Hamba. Jawa Pos 10 April 2009. Surabaya.

Stoner, JAF and Wankel, C. 1993. Manajemen. Terjemahan. Intermedia. Jakarta.

Subowo et al. 2009. 49 Inspirasi Jiwa. Metanoia Publishing. Jakarta.

Sudarmo, I Nyoman Gito. 2000. Perilaku Organisasi. BPFE. Yogyakarta.

Supangat, Rini. 1992. Materi Kuliah & Pelatihan. Program MBA, John Luther Indonesia.

Supratikno, Hendrawan et al. 2003. Advanced Strategic Management. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Supriyanto, S. 2014. How to become a successful Entrepreneur. CV Andi Offset. Jakarta

Tjahjono, Herry. 2015. Pemimpin yang Indah. Harian Kompas 28 April 2015. Jakarta.

Verabbs, SL. Sylvia Moss. 1996. Human Communication. Mc Graw Hill inc. Singapore.

Wahyudi dan Akdon. 2005. Manajemen Konflik dalam organisasi. Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Efektif. CV Alfabeta. Bandung.

Wexley, KN and Yukl. 1992. Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita. Terjemahan. Rineka Cipta. Jakarta.

Wijaya, Cahyo Satria. 2013. 19 Menit Menaklukkan Orang Orang di Sekitar Anda. Immortal Publisher. Jogjakarta.

Wilson, Larry. 1991. Stop Selling Start Partnering. Century Bussiness.

Winardi. 1990. Asas Asas Manajemen. Mandar Maju. Bandung.

Winardi. 1994. Manajemen Konflik. CV Mandar Maju. Bandung.

Zand, Dale E. 1997. The Leadership Triad. Oxford University Press.

# TENTANG PENULIS



A.J Djohan, Dr. dr, MBA, MM, FIAS lahir di Sampit, saat ini tinggal di Banjarmasin.

**Pendidikan Formal** : SMPN 1 di Sampit, lulus tahun 1967, SMA Koleso Santo Yusuf Malang lulus 1969, FK Universitas Atma Jaya Jakarta lulus 1978,

Master of Business Administration John Luther University Salt Lake City, Utah 1992, S2 Magister Manajemen STIE IPWI Jakarta lulus 1993, Doktor Ilmu Ekonomi dengan Kajian Pemasaran Rumah Sakit pada Untag Surabaya, 2006.

**Pendidikan Non Formal** : mengikuti berbagai kursus dan workshop di bidang Manajemen Puskesmas, Manajemen Rumah Sakit, Manajemen Mutu, Riset Pemasaran, Teknik Medik Bedah, Epidemiologi Hearing Conservation Program, Interpersonal Communication For Doctor, Hypnotherapy, Neuro Linguistic Programming, Terapi Herbal, Penanganan Narkoba, Public Speaking, Investasi Pengembangan Rumah Sakit, Musik, dan lain-lain, di dalam dan luar negeri.

**Pernah bekerja** sebagai dosen anatomi / antropologi pada FK Atma Jaya Jakarta (1973-1974), Instruktur musik (1978-1982), Guru Pada Sekolah Kecantikan di Jakarta (1978-1979), Kepala Puskesmas Kecamatan Kurau dan Pelaihari Kab. Tanah Laut (1980-1985), Guru Kesenian, Fisika dan Kimia pada SMA dan Sekolah Menengah Pertanian di Pelaihari (1980-1985), Dosen Anatomi dan Filsafat Manusia pada SPK/AKPER/STIKES, Suaka Insan di Banjarmasin (1985-2007), Dosen Manajemen dan Pemasaran pada STIE Panca Setia

Banjarmasin (2000-2009), Dosen Pemasaran, Perencanaan Rumah Sakit, Pemasaran Rumah Sakit, Riset Pemasaran pada Pascasarjana STIE Indonesia Banjarmasin (2009-2015), Direktur RS Suaka Insan (1985-Sekarang), Dosen luar biasa mata kuliah entrepreneurship, strategi & etika bisnis pada Prodi Kedokteran Gigi FK UNLAM (2013-sekarang). Direktur Pascasarjana MM STIE Indonesia Banjarmasin (2009-sekarang), aktif sebagai pembicara di berbagai seminar dan workshop (entrepreneurship, pengembangan diri, motivasi, marketing, sales, negosiasi, manajemen konflik, manajemen perubahan, manajemen rumah sakit dll, pengembangan diri, motivasi, pemusik dan pencipta lagu.

**Organisasi-Organisasi :** anggota Majelis Pendidikan Kejuruan Kalimantan Selatan (1994-1995), Konsultan Klinik dan Konsultasi Bisnis (1995-1997), Pengurus Ikatan Dokter Indonesia (2000-2010), Ketua Perhimpunan Orang Tua Mahasiswa FK Unlam Banjarmasin (2007-2011), Pengurus PERSI Kalsel (1987-sekarang), anggota IDI (1980-sekarang), anggota Asosiasi Seksologi Indonesia (2011-sekarang), pembina Persatuan Artis Penyanyi Pencipta Lagu dan Pemusik RI Kalimantan Selatan (2015-sekarang)

**Mendapat penghargaan :** sebagai Dokter Puskesmas Teladan dari DEPKES RI (1981), Citra Karya Bhakti Husada dari Pandu Citra Indonesia (1998), Wisudawan Ilmu Doktor Ilmu Ekonomi Terbaik dari Untag (2006). Organisasi IDI dari Ikatan Dokter Indonesia Kalsel (2007), Leadership award dari Prestasi Anak Bangsa Jakarta (2011), The Best Marketeer dari Mark Plus, Inc - Hermawan Kartajaya (2013.)

**Buku-buku yang telah diterbitkan :**

Pemasaran Strategik Rumah Sakit (2010), Mengelola dan Menangani Keluhan Konsumen (2011), Metode Riset Bisnis dan Kesehatan (2012), Pengelolaan Limbah Rumah Sakit (2013), K3 Rumah Sakit (2013), Membebaskan Belenggu Mental untuk Menjadi Entrepreneur Sejati Pejuang Kemakmuran bangsa (2014), editor beberapa buku.