

- **KEPEMIMPINAN KELOMPOK**

Secara sosial psikologis kepemimpinan merupakan produk dari interaksi sosial. Pada uraian Dinamika Kelompok telah diterangkan bagaimana proses terbentuknya kepemimpinan, dan juga telah digambarkan bahwa peranan pemimpin dalam dinamika kelompok memegang arti besar. Oleh karena itu perlu kiranya dijelaskan terlebih dahulu beberapa hal yang menyangkut seorang yang dinamakan pemimpin dan kepemimpinan itu.

#### **A. Peranan Kepemimpinan**

Tiap organisasi yang memerlukan kerjasama antar manusia menyadari bahwa masalah yang utama adalah masalah kepemimpinan. Kepada masalah ini perhatian belum cukup dicurahkan. Kita melihat perkembangan dari kepemimpinan pra ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah.

Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman, intuisi dan kecakapan praktis. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugrah Tuhan. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin.

Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka di adakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita, syarat-syarat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa perubahan besar. Cara bekerja dan sikap seorang pemimpin dipelajari. Cara melatih pemimpin dapat diubah.

Konsepsi baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin. Titik berat beralihkan dari pemimpin sebagai orang yang membuat rencana, berfikir dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arah kepada orang-orang lain, kepada anggapan, bahwa pemimpin itu pada tingkatan pertama adalah pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsinya yang utama ialah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara lebih efisien. Dalam peranannya sebagai pelatih seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas

1. Pemimpin membantu akan terciptanya suatu iklim sosial yang baik

Kalau ia memandang dirinya sebagai supervisor dan mulai “merajai” anggota-anggota yang lain, maka ia akan menciptakan suasana bersaing, bermusuhan, formil-formilan, menjauhkan diri, melontarkan kritik dan salah-menyalahkan. Sebaliknya seorang pemimpin yang menganggap dirinya sebagai seorang yang mengharapkan kerjasama, dengan memiliki fungsi yang khusus, dengan sikap yang didasarkan atas penghargaan terhadap nilai integritas, akan berhasil untuk menciptakan suasana persaudaraan, kerjasama dengan penuh rasa kebebasan.

Sikap demikian akan menumbuhkan iklim dimana kelompok akan mencapai kepribadian kelompok yang dewasa dan demokratis dengan pembagian tanggung jawab yang seimbang.

2. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri

Ia bertanggung jawab dan ikut serta dalam memberikan perangsang dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuannya. Ia berusaha agar para anggota bekerjasama, baik dalam perencanaan, maupun dalam pelaksanaannya dengan menetapkan tugas kelompok dan kewajiban tiap-tiap anggota.

3. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja

Efisiensi kerja memerlukan prosedur yang tepat. Prosedur dengan sidang paripurna seringkali dirasakan kaku dalam iklim yang demokratis. Karena itu pemimpin harus membantu kelompok dalam menganalisa situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.

Dalam suatu kesempatan prosedur diskusi dengan menerima secara aklamasi memang merupakan suatu jalan yang baik. Dalam situasi yang lain pembagian dalam panitia-panitia adhoc mungkin dirasakan lebih produktif. Seorang pemimpin harus dapat dipandang sebagai “ahli prosedur”.

4. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan sama dengan kelompok

Meskipun pemimpin bebas untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan saran, ia hendaknya jangan membiasakan untuk mengambil keputusan bagi orang-orang lain. Ia harus menyadari bahwa kelompok mempunyai hak untuk berbuat salah dan bahwa

kelompok hanya akan menjadi dewasa dengan belajar memikul tanggung jawab untuk hal-hal yang telah diputuskan.

5. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

Yang perlu diperhatikan bukan saja apa yang dilakukan melainkan juga bagaimana sesuatu hal dikerjakan oleh kelompok atau perorangan. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan kemudian berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif

## **B. Siapa Sajakah yang dapat Menjadi Pemimpin ?**

Pertanyaan semacam itu langsung tidak langsung kadang-kadang muncul, baik pada diri kita atau pun pada diri orang lain, walaupun hidup dalam demokratis. Muncul secara langsung apabila ingin mengetahui persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pemimpin. Muncul secara tidak langsung apabila ingin mengetahui apakah sebabnya seseorang yang dicalonkan untuk seorang pemimpin pada akhirnya tidak terpilih dalam hubungan ini ada dua pendapat tentang persyaratan menjadi pemimpin itu, yaitu sebagai berikut :

1. Bahwa setiap orang yang sudah dewasa dengan sendirinya dapat menjadi pemimpin dalam kelompok. Dewasa dalam hal ini diukur berdasarkan umurnya. Maksudnya, apabila akan ditentukan siapakah yang cocok untuk memimpin sebuah kelompok, maka dia yang tertua yang dipilih. Dipilihnya yang tertua sebagai pemimpin kelompok biasanya berdasarkan beberapa pertimbangan, antara lain:
  - a. Yang tertua mempunyai pengalaman terbanyak, sebab dia sudah lebih lama hidup dibandingkan dengan yang lainnya (pengalaman hidup). Pengalaman hidup yang lama dapat membentuk pribadi yang kuat, sehingga stabilitas emosional lebih mungkin terdapat pada orang yang tertua usianya. Stabilitas emosional merupakan salah satu syarat penting yang banyak dituntut oleh seorang pemimpin.
  - b. Yang tertua secara emosional memungkinkan seseorang anggota memperoleh perlindungan lebih-lebih dalam suasana kepaternalistik (paternalistik) dimana seorang pemimpin

2. bahwa tidak setiap orang begitu saja bisa menjadi pemimpin melainkan hanya bisa dipercayakan kepada orang-orang tertentu saja. Pendapat ini menegaskan, bahwa seorang pemimpin itu bukan orang begitu saja, tetapi memang orang pilihan (selected). Jadi tidak hanya sekedar tua umur saja, melainkan masih banyak syarat lain yang harus dipenuhi, yang pada pokoknya yang menyebabkan orang-orang menaruh kepercayaan kepada orang tersebut untuk bisa memimpin.

Ini disebabkan karena :

- a. Orang yang mempunyai umur paling tua belum tentu mampu memimpin, berdasarkan umur sudah tentu yang tertua berarti yang terlama hidup, akan tetapi belum tentu hidupnya diisi dengan pengalaman-pengalaman yang secara kualitatif berguna untuk memimpin kelompok.
- b. Seorang pemimpin itu “menentukan” arah dan proses perjalanan kelompok, sehingga tidak sembarang orang bisa memimpin (dipercaya memimpin). Jika tidak selektif dikhawatirkan arah dan proses kehidupan kelompok akan rusak.

Sementara itu kaum dinamika kelompok mengetengahkan persyaratan pendidikan dalam kelompok. Maksudnya ialah bahwa seseorang dapat saja menjadi pemimpin asal dapat mementingkan kebutuhan-kebutuhan kelompok dalam rangka menjalankan kepemimpinannya, dan untuk memiliki persyaratan ini dapat dilakukan dengan jalan melatih diri dalam kehidupan kelompoknya.

Pendek kata, dengan jalan belajar memimpin dalam kelompok. Bila demikian halnya, maka pendapat mana yang selanjutnya akan dijadikan pegangan dalam mempelajari kepemimpinan kelompok ?. Dalam hubungan ini maka untuk selanjutnya sebaiknya berpegang pada pendapat sebagai berikut :

Dengan tidak mengurangi kemungkinan bagi setiap orang untuk menjadi pemimpin kelompok, maka dalam kenyataannya harus diakui bahwa orang-orang yang telah dipilih kelompok dan dipercayakan untuk memimpin kelompok dapat menjadi pemimpin, karena pertimbangan bahwa ia dapat mengerti dan mementingkan kebutuhan-kebutuhan kelompoknya.

Dilihat dari segi itu, maka kepemimpinan itu merupakan keseluruhan dari keterampilan dan sikap merupakan hal-hal yang dapat dipelajari dan dapat diajarkan.

Oleh karena itu kepemimpinan dapat dipelajari dan dapat diajarkan pula, yaitu dalam kelompok (group centered leadership).

Floyed D. Ruch, mengemukakan tiga pembagian besar mengenai tugas seorang pemimpin dalam kelompok. Ketiga kelompok penggolongan tugas tersebut adalah :

1. Menentukan struktur dari suatu situasi tertentu (structuring the situation), yaitu :
  - a. Menjelaskan hal-hal yang sulit kepada para anggota
  - b. Membedakan hal-hal atas dasar urutan kepentingannya (order of priority).
  - c. Memusatkan perhatian pada tujuan yang ingin dicapai.
  - d. Membantu menunjukkan hal-hal yang harus lebih dahulu dicapai oleh para anggota.
  - e. Membantu para anggota untuk mencapai kebutuhan masing-masing dalam rangka kerja kelompok.
  - f. Menyelesaikan konflik antar anggota atas dasar kerangka pemikiran tertentu (frame of reference).
  - g. Mengusahakan agar para anggota memiliki kerangka pemikiran tertentu.
  - h. Mengatasi perasaan tak aman dan ragu-ragu yang ada diantara anggota dengan jalan menunjukkan perspektif waktu (time perspective).
2. Mengadakan pengawasan atas perilaku para anggota dalam kelompok (controlling group behaviour), yang dilakukan dengan cara :
  - a. Mengatasi penyimpangan atau penyelewengan para anggota.
  - b. Memberikan hadiah atau hukuman bilamana dipandang perlu.
  - c. Menjaga pengalagunaan kepentingan kelompok oleh individu-individu tertentu dan juga sebaliknya.
3. Menjadi juru bicara kelompok ke pihak luar, seperti dengan jalan :
  - a. Menyatakan dan menerangkan kebutuhan kelompok kepada dunia luar, antara lain mengenai sikap, pengharapan dan kekhawatiran dari kelompoknya.
  - b. Pendek kata, berbicara keluar untuk kepentingan dan atas nama kelompoknya.

Fungsi-fungsi pemimpin tersebut diatas dipelajari dan diajarkan. Dewasa ini sering dijumpai latihan kepemimpinan (leadership training) untuk berbagai macam kelompok, termasuk kelompok mahasiswa. Walaupun demikian latihan kepemimpinan

itu sering kali menjumpai hambatan kedati pun di Amerika Serikat yang dikenal sebagai negara yang sangat demokratis. Hambatan yang sering dijumpai pada umumnya berupa :

1. Adanya kecurigaan, bahwa dalam latihan kepemimpinan akan diajarkan dengan demokrasi yang dianut dan berlaku di tempat atau negara yang bersangkutan.
2. Masih adanya pendapat disementara pihak, bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu yang diwariskan atau turunan (leader are born not made).
3. Masih meragukan atau tidak yakin bahwa unit-unit kerja sekolah, keluarga, dijalankan secara demokratis, sehingga sia-sialah apabila sepihak saja yang mengadakan latihan kepemimpinan demokratis.
4. Masih adanya pendapat atau perasan, bahwa tanpa latihan kepemimpinan toh dapat menjalankan fungsi memimpin, sehingga mereka menganggap tidak merasa perlu akan latihan kepemimpinan.
5. Adanya contoh-contoh yang merugukan dari orang yang memperoleh latihan kepemimpinan sendiri, dimana mereka tidak menampakan perubahan setelah dilatih itu.

Dalam hubungan ini Bovaes (1942) dapat menunjukkan keadaan yang sebaliknya. Dari hasil percobaannya dia menarik kesimpulan yang positif dari adanya latihan kepemimpinan itu. Kesimpulannya menyatakan bahwa mereka yang telah dilatih selama tiga minggu menunjukkan perbaikan yang positif dalam menjalankan fungsinya dibandingkan dengan mereka yang telah dilatih.

Sebagaimana telah diuraikan/diutarakan bahwa ada hubungan yang tidak terpisahkan antara pemimpin dengan kepemimpinannya, sehingga dengan mempelajari kepemimpinan dianggap perlu terlebih dahulu mengetahui beberapa hal tentang pemimpin, akan dapat memahami kepemimpinan, termasuk sifat-sifat atau kualifikasinya.

### **C. Lahirnya atau Muncul Seorang Pemimpin**

1. Seorang pemimpin itu lahir dari keluarga pemimpin. Ia tak mungkin lahir dari keluarga kebanyakan. Ia adalah turunan. Pendapat atau pandangan demikian, walaupun di alam

demokratis, masih saja terdapat baik secara terang-terangan ataupun secara terselubung keterampilan, sikap dan sifat-sifat lainnya diperoleh sebagai warisan dari orang tua ataupun nenek moyangnya. Sudah tentu hal-hal seperti ini tak bisa dipelajari dan diajarkan (*leader are born not made*). Mereka yang berpandangan demikian dengan sendirinya mengharapkan dan menantikan munculnya pemimpin yang berasal dari kalangan pemimpin sendiri, yang dianggap atau dipandang baik oleh mereka.

2. Seorang pemimpin lahir dari situasi tertentu. Situasilah yang mendukung munculnya seorang pemimpin. Contoh yang terkenal adalah para Nabi yang kita kenal. Beliau pada umumnya dilahirkan dalam suasana kehidupan masyarakat dan kepercayaan yang demikian beratnya dari Tuhan Yang Maha Kuasa untuk membimbing umatnya ke jalan yang benar dan diridoi oleh Tuhan YME. Contoh lain adalah kemunculan tokoh-tokoh dalam sejarah dunia seperti : Napoleon, Hitler, dll. Tak dapat terpisahkan dari negara dan masyarakat dimana mereka hidup, mereka yang berpandangan demikian juga tidak menghendaki adanya latihan kepemimpinan, sebab kalau sudah saatnya pasti akan muncul pemimpin.
3. Seorang pemimpin muncul atau lahir pada saat-saat tertentu seperti berikut :
  - a. Pada waktu kelompok terbentuk dan berkembang, mungkin pada taraf orang-orang berkumpul dan “bersepakat” membentuk sebuah kelompok belum banyak terpikirkan atau sangat dirasakan perlunya akan seorang pemimpin. Akan tetapi lama kelamaan dimana interaksi satu sama lain merasa perlu ‘diatur’, lebih-lebih kalau kelompok sudah tumbuh dan berkembang, maka dirasakan oleh para anggota perlunya akan seseorang yang berfungsi mengatur mereka supaya ‘tertib’ dan ‘terarah’. Pada waktu itu seorang pemimpin muncul, baik berasal dari kalangan mereka sendiri akan kedatangan dari luar kelompoknya.
  - b. Pada waktu struktur kelompok tidak stabil.

Dalam keadaan kelompok tidak stabil, misalnya pembagian tugas yang tidak jelas, status dan peranan para anggota tidak menentu, pemimpin seringkali berganti-ganti, maka biasanya dalam kelompok tersebut terjadi semacam kegoncangan pada saat-saat seperti ini biasanya muncul seorang yang merasa ‘terpanggil’ untuk mengatasi persoalan kelompok tersebut. Ia muncul sebagai pemimpin yang berkeinginan

- menembalikan stabilitas struktur kelompok orang itu biasa berasal dari luar atau dalam kelompok.
- c. Pada waktu menghadap kelompok.  
Lebih-lebih masalah yang tidak mampu diselesaikan sendiri, maka biasanya ada semacam ketidak puasan pada pimpinan yang ada. Keadaan seperti ini memupuk kemungkinan munculnya seseorang yang ‘merasa mampu’ untuk membawa kelompok menyelesaikan persoalannya. Kemunculan pemimpin baru ini mungkin melalui prosedur penggantian pemimpin biasa atau mungkin pula dengan jalan berebutan kekuasaan (penggulingan kekuasaan)
  - b. Pada waktu memenuhi kebutuhan individu  
Fungsi kelompok adalah memenuhi kebutuhan kelompok dan bukan kebutuhan satu atau dua orang anggota kelompok saja, akan tetapi seseorang masuk dalam kelompok biasanya disertai dengan harapan atau keinginan tertentu. Kebutuhan kelompok itu bukan jumlah dari kebutuhan masing-masing individu. Oleh karena itu sering terjadi persoalan ketidaksuaian antara kebutuhan kelompok dengan kebutuhan secara perseorangan. Dengan demikian dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat memenuhi kebutuhan individu dalam rangka pemenuhan kebutuhan kelompok.
  - c. Pada waktu pemenuhan kebutuhan akan kekurangan pemimpin.  
Kelompok tanpa pemimpin bagaikan perahu tanpa pengemudi. Dengan bertambahnya anggota dan permasalahan yang dihadapi, maka besar kemungkinan bahwa pemimpin yang telah ada merasakan beratnya menjalankan tugas dan memikul tanggung jawab. Pemimpin yang tadinya dianggap cukup, akhirnya dirasakan kurang sehingga perlu ditambah. Keadaan seperti ini biasanya ditunjuk, diangkat atau dipilih pemimpin yang baru, sebagai pengisi kekurangan akan pemimpin.

#### **D. Sifat-Sifat yang Dimiliki Seorang Pemimpin**

Seorang pemimpin mempunyai status lebih tinggi dari pada anggotanya. Karena itu peranan yang dilakukan pada umumnya berbeda dari peranan seorang anggota kelompok. Karena itu seorang pemimpin diharapkan memainkan peranan tertentu (prescribed roles). Makin tinggi status seseorang maka makin besar pulaharapan orang lain yang ditujukan padanya agar dapat lebih baik menunjukkan peranan.



Apakah yang menjadi ciri seorang pemimpin itu?, memang sukar untuk menentukan ciri pemimpin yang berlaku umum (master traits) untuk segala situasi. Yang jelas adalah bahwa seseorang dipilih oleh kelompoknya karena dianggap memiliki ciri-ciri yang dianggap baik. Dalam hubungan ini kaum Dinamika Kelompok mengemukakan ciri-ciri pemimpin atas dasar kelangsungan interaksi. Menurut kaum dinamika kelompok, agar interaksi dapat berlangsung maka seorang pemimpin itu hendaknya memiliki ciri sebagai berikut :

1. Memiliki persepsi sosial (social perception) yang luas.
2. Memiliki kemampuan berfikir abstrak (ability in abstract thinking)
3. Memiliki kestabilan perasaan (emotional stability)

## **E. Gaya Kepemimpinan**

### **1. *Trait Theories of Leadership***

Teori ini mengatakan seorang pemimpin adalah dilahirkan dan tidak dibuat. Ciri-ciri pemimpin menurut teori ini adalah : memiliki intelegensi lebih dari pada yang lain, kematangan sosial dan pengetahuan luas, memiliki motivasi sendiri dan dorongan partisipasi, sikap untuk menyakinkan hubungan dengan orang lain.

### **2. *Group and Exchange Theories of Leadership***

Seseorang dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin apabila ia dapat memenuhi harapan kelompok untuk mencapai tujuan kelompok serta memberikan hadiah (*reward*) untuk hal-hal lain.

### **3. *Flelder Contingency Model of Leadership***

Teori ini mengatakan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menguntungkan dalam kelompok.

### **2. *Path Goal Leadership Theory***

Teori ini mengatakan ada pengaruh dari tingkah laku pemimpin yang dapat memotivasi bawahan, kepuasan kerja, serta aktivitas bawahan. Menurut Robert House menerangkan bahwa gaya kepemimpinan meliputi hal berikut:

- 1). *Directive leadership*/gaya otoriter : pemimpin berfungsi sebagai petunjuk terhadap anggota kelompok sehingga sehingga pemimpin kurang bisa berpartisipasi penuh

- 2). *Supportive leadership* : pemimpin memiliki sifat ramah, mudah mengadakan pendekatan, serta memperhatikan kesadaran kemanusiaan yang tinggi kepada kelompoknya.
- 3). *Participative leadership* : pemimpin tidak hanya meminta dan menggunakan saran-saran anggota, tapi juga membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan yang ada dalam kelompok.
- 4). *Achievement oriented leadership* : pemimpin menanamkan kesadaran akan tantangan tujuan kelompok untuk anggota-anggota kelompok dan menunjukkan sikap pada anggota bahwa dapat mencapai tujuan tersebut.

### 3. *Gaya kepemimpinan permanen dan situasional*

Gaya kepemimpinan permanen bila : memiliki prestasi yang tinggi, mengetahui apa kebutuhan kelompoknya, memiliki kecakapan, memiliki kemampuan dalam pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan situasional bila : aktif berpartisipasi dalam setiap persoalan yang muncul dalam kelompok, menunjukkan ketergantungan dari anggota kelompok lainnya, memiliki ketegasan, lancar dalam mengemukakan pendapat, memiliki sikap yakin akan dirinya sendiri, populer di dalam lingkungan kelompoknya.

Perbedaan kepemimpinan situasional dengan kepemimpinan permanen adalah kepemimpinan situasional memiliki ikatan psikologis dengan anggota kelompok, sedangkan faktor prestasi nomor dua. Kepemimpinan permanen membutuhkan faktor prestasi untuk memperoleh dukungan anggota kelompok.

## **F. Pemimpin yang Otoriter, Demokratis dan Laissezfaire**

Lewin, Leavitt dan White telah mengadakan percobaan untuk meneliti seberapa jauh pengaruh cara-cara memimpin kelompok yang dilakukan seseorang terhadap interaksi dan suasana kerja yang terjadi dalam kelompok itu. Dari hasil percobaannya itu ternyata bahwa kelompok yang diperlakukan oleh seorang pemimpin secara otoriter menunjukkan interaksi sosial dan suasana kerja yang berbeda dari yang diperlakukan secara demokratis dan laissez-

faire. Begitu pula yang diperlakukan secara demokratis berbeda dari yang diperlakukan secara otoriter dan laissez-faire dan seterusnya.

Hasil eksperimen tersebut memang mempunyai arti dan pengaruh yang banyak dalam literatur-literatur kepemimpinan terutama yang dipandang dari psikologi sosial. Akan tetapi perlu kiranya disini dijelaskan dan diingatkan akan penggunaan atau implikasi hasil penelitian ini dalam kehidupan sehari-hari, khususnya untuk Indonesia.

Percobaan Lewin, Cs. Ini dilakukan di Amerika dengan kelompok anak-anak Amerika sendiri. Mereka ini berasal dari lingkungan kehidupan yang sebelumnya sudah bisa memperlakukan mereka secara demokratis (demokrasi liberal). Kalau mereka diperlakukan dengan suasana lain, seperti secara otoriter atau laissez-faire, maka tentu saja reaksi akan cenderung 'menolak' perlakuan itu, sehingga interaksi dan suasana kerja yang terjadi didalamnya seperti apa yang dilaporkan dalam percobaan mereka itu. Akan tetapi percobaan itu dilakukan di Uni Soviet misalnya, maka kemungkinan besar hasilnya akan berbeda, sebab reaksi dan suasana yang terjadi pun mungkin sekali berbeda pula, jadi dalam hal ini perlu diingat baik-baik tentang kemungkinan pengaruh latar belakang orang yang dijadikan percobaan dan suasana dimana percobaan itu diadakan.

Satu hal yang menarik dari percobaan Lewin, Cs. Itu adalah tentang 'keuntungan' yang diperlihatkannya apabila suatu kelompok yang diperlakukan secara demokratis dibandingkan dengan secara otoriter dan secara laissez-faire. Walaupun demikian hendaknya diingat pula bahwa pengertian demokratis itu diberbagai negara bisa berbeda penafsirannya. Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa demokrasi Amerika Serikat berbeda dengan demokrasi Rusia atau Cina dan tidak sama dengan demokrasi Indonesia. Karena itu penilaian demokrasi, otoriter dan laissez-faire terhadap seorang pemimpin hendaklah disesuaikan dengan suasana dan tempat. Yang dianggap demokratis di Amerika Serikat belum tentu demokratis di Rusia dan tidak akan sama dengan demokrasi di Indonesia.

Peringatan tersebut diatas penting untuk lebih jemar dalam mengartikan demokrasi menurut Demokrasi Pancasila. Sebagaimana diketahui dalam alam kehidupan demokrasi Pancasila diperhatikan semangat prinsip keseimbangan dan keselarasan yang hendaknya jangan berat sebelah, mementingkan kelompok dengan mengorbankan kepentingan individu atau sebaliknya. Sebab kehidupan demokrasi pancasila tidak mengarah kepada liberalisme atau ateisme. Keseimbangan atau keselarasan harus tetap terpelihara, dijaga dan

dipertahankan oleh seorang pemimpin. Sejalan dengan itu, maka keputusan (decision) tidak diambil dengan suara terbanyak (50%+1) atau dengan 'paksaan' demi kelompok atau negara, melainkan dimusyawarahkan demikian rupa sehingga tercapai keputusan bersama atas dasar mufakat.

Penilaian terhadap kepemimpinan seorang tidak semudah yang dibayangkan, lebih-lebih dalam alam demokrasi Pancasila. Seperti telah diuraikan diatas, bahwa demokrasi pancasila itu harus tetap menjaga keseimbangan antar group task dan human relation. Secara ideal, sesuatu tugas kelompok hendaknya bisa dicapai dalam tempo yang singkat dengan suasana hubungan antar anggota yang baik. Akan tetapi hal tersebut mudah untuk dikatakan, tetapi cukup sukar untuk dilaksanakan. Kecenderungan bergeser kesalah satu, yaitu kepentingan group task atau human relation sering kali terjadi. Karena itu penilaian atau sebutan pemimpin tidak demokratis atau pemimpin laissez-faire (anarchis) sering kali dilemparkan, padahal hidup di alam demokrasi.

Permasalahannya terutama terletak pada tidak mudahnya untuk menjalankan prinsip seimbang dan serasi itu. Seimbang bukan berarti fifty-fifty. Seimbang hendaknya dilihat dalam konteks atau hubungan tertentu. Jadi dalam hal ini ada unsur lain yang juga dapat dijadikan pegangan untuk memudahkan berpegang mempertahankan keseimbangan. Dalam kepemimpinan kelompok (group leadership) ada beberapa hal yang dijadikan pegangan (concern) oleh seorang pemimpin, yaitu :

#### 1. Faktor Peristiwa

Pada peristiwa yang sangat mendesak yang sangat membutuhkan keputusan kelompok bisa dicapai dengan segera, akan menanggung resiko dan kerugian besar bila terlambat. Maka seorang pemimpin dapat lebih 'membatasi kebebasan interaksi antar anggota'. Ia akan tampak seperti otoriter, misalnya dalam keadaan darurat, terancam, perang dan lain-lain.

#### 2. Faktor Waktu

Jika waktu tersedia untuk kelompok sangat terbatas, tak dapat diperpanjang dan tak dapat ditunda-tunda lagi, akan merugikan apabila ditunda, terlambat atau diperpanjang, maka sebaliknya pemimpin kelompok 'membatasi kebebasan interaksi antar anggota'.

### 3. Faktor Tempat

Tempat yang terbatas sekali pemakaiannya, tidak ada lagi pengganti yang memenuhi syarat (hanya satu-satunya), akan merugikan kelompok bila tidak digunakan atau dipindahkan ke tempat lain. Maka pemimpin kelompok harus mengambil langkah, 'membatasi kebebasan interaksi antar anggota' dari ketiga unsur tersebut diatas berkali-kali dikemukakan apabila merugikan kelompok. Dimuka telah dijelaskan bahwa dalam suasana demokrasi, maka hubungan antar anggota itu terbuka sepanjang menguntungkan kelompok dan demi kemajuan kelompok. Dengan demikian apabila keadaan akan merugikan kelompok maka keterbukaan hubungan antar anggota itu jelas harus dibatasi. Hal ini perlu diperhatikan ialah bahwa unsur faktor yang dikemukakan itu harus benar-benar nyata dan sebaliknya diketahui oleh semua anggota. Janganlah kelompok sekali-kali dibohongi, sebab akan merusakkan kepercayaan selanjutnya kepada pemimpin.

Faktor 'keterbatasan' peristiwa, waktu dan tempat itu harus diusahakan agar kelompok bisa menyadari. Bila anggota kelompok juga sudah menyadari akan adanya keterbatasan tersebut, maka dengan sendirinya mereka akan 'menahan diri' dan mungkin akan lebih memudahkan pemimpin menjalankan tugasnya. Apabila kelompok sudah dapat mengarahkan diri, maka tugas pemimpin janganlah terlalu 'menentukan', dalam demokrasi pancasila ditegaskan bahwa hubungan pimpinan dengan yang dipimpinnya dapat dikatakan dengan singkat tapi cukup padat, yaitu : '*ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*'. Oleh karena itu seorang pemimpin tidak selamanya berdiri dimuka, ia dapat pula berdiri atau berada ditengah-tengah atau bahkan dibelakang pemimpinnya.

### **G. Pola Ke-bapak-an Pada Masyarakat Indonesia**

Barangkali pola ke-bapak-an (*paternalistic pattern*) ini bisa dijumpai bukan hanya di Indonesia mungkin hampir disetiap negara berkembang. Disalah satu negara Amerika Selatan juga terdapat pola ke-bapak-an. Di Indonesia perkataan 'bapak' mempunyai arti bermacam-macam. Bapak dapat diartikan sebutan yang disebutkan oleh seseorang yang sama sekali tak ada hubungan keluarga apa-apa, misalnya sebutan seorang mahasiswa kepada dosennya. Juga dari bawahan pada atasan sering keluar ucapan bapok. Bahwa kepada Presiden sekali pun digunakan ucapkan Bapak Presiden. Contoh lain masih banyak dapat

dicari sejak kapan istilah ucapan 'bapak' ini dikenal, tidak mudah untuk dikenal lagi. Mungkin orang sudah tidak peduli lagi dengan asal-usul kata 'bapak'. Yang perlu ditelaah adalah dengan kepemimpinan yang berkembang di negara kita. Sebagai mana telah berulang kali dikatakan bahwa musyawarah adalah cara mengambil keputusan (decision making process) yang mewarnai demokrasi kita, demokrasi pancasila dalam kehidupan sehari-hari pelaksanaan musyawarah ini tidak begitu mudah. Pelaksanaan meminta persyaratan, antara lain kesadaran akan pentingnya terpelihara persatuan dan kesatuan.

Persatuan dan kesatuan mana sangat diperlukan kelompok maka seseorang anggota harus merelakan diri secara sadar untuk 'gigih' mempertahankan pendiriannya. Disini jelas diperlukan prasyarat adanya saling pengertian, saling mempercayai bahkan saling mencintai dalam artinya yang luas. Jadi suatu forum demokrasi pancasila hendaklah mencerminkan musyawarah, seperti musyawarah yang terdapat dalam kehidupan keluarga yang harmonis dan serasi yang didasari oleh adanya rasa '*silih asih, silih asah, silih asuh*'.

Bila dikemukakan dan dihubungkan dengan kehidupan demokrasi yang seharusnya ini, maka pola ke-bapak-an itu jelas menunjang terciptanya keadaan kehidupan yang ideal itu. Pendek kata dilihat dari segi ini pola kepemimpinan ke-bapak-an ini menguntungkan dan akan hidup subur. Akan tetapi pola ke-bapak-an juga bisa merugikan kehidupan demokrasi. Musyawarah minta kerelaan secara sadar demi kesatuan dan kemajuan kelompok. Kerelaan secara sadar ini bukan hanya dari para anggotanya saja, tetapi juga dari pimpinannya. Pendek kata dari semua orang berkepentingan dengan musyawarah itu perkataan 'silih dalam kata silih asah, silih asih dan silih asuh berarti 'saling' (mutual). Artinya sadar antar anggota dan pimpinan itu harus terdapat hubungan saling mencerdaskan, saling menjaga.

Persoalannya ialah : relakan secara sadar seorang pemimpin yang disebut bapak oleh anggota atau bawahan itu 'disalahkan' bila keliru, dicintai seperti oleh anggota keluarganya, diperingatkan bila lupa atau keluar dari ketentuan?. Bila rela dan sadar, insya allah, suasana kehidupan demokrasi Pancasila yang tercermin dalam keluarga yang serasi dan harmonis akan terwujud dengan nyata. Sebaliknya bila tidak terdapat, maka pola ke-bapak-an hendaknya sedikit demi sedikit dihilangkan saja, sebab lambat laun akan menghasilkan orang-orang atau individu-individu yang sangat menggantungkan diri, kurang prakas, tak percaya ada kekuatan diri sendiri, bersikap masa bodoh (apatitis), kurang berpartisipasi pada pengembangan dan hidup penuh dengan kekuatan dan rasa berdosa.

