

BAB I

PENDAHULUAN

Puji syukur, saya panjatkan kehadiran Illahi Rabbi, karena hingga kini penulis masih mendapat kesempatan menimba ilmu dan mendapat bimbingan dari Yth. Bapak Prof. Dr. H.Endang Sumantri, M.Ed. Berbagai pengetahuan yang penulis terima pada setiap tatap muka di kelas, diskusi dan kesempatan lainnya, membuat penulis kritis terhadap persoalan dunia pendidikan. Semoga pembelajaran ini, mendapat rahmat dan ibadah bagi pembimbing secara khusus dan bagi kami sebagai warga belajar.

Buku Executive EQ, Emosional Intelligensi dalam kepemimpinan dan organisasi ini menurut penulis adalah perfektif lain dalam pembahasan Emosional Intelligensi. Telah banyak buku yang membahas EI dihubungkan dengan pendidikan baik dalam kerangka mengajar atau belajar. Bahasan mengenai hal itu, dapat diperoleh melalui pengarang terkemuka dunia seperti Daniel Goleman, Shapiro, Salovey, Boyatzis, Annie Mc Kee, Meyer, Wiperman dan lain-lain. Penulis dapat menarik kesimpulan dari berbagai buku karangan mereka, diantaranya bahwa Emosional Intelligensi merupakan, sisi yang paling berharga (potensi) dari manusia yang dapat mengendalikan, mengarahkan segala sesuatu tindakan manusia (termasuk pendidikan) menjadi lebih “manusiawi” dan menjadi lebih “bernilai “ bagi dirinya juga orang lain (*share values for better world*).

Dalam buku ini Cooper dan Sawaf, menyampaikan sesuatu yang memiliki makna yang luar biasa tentang EI dikaitkan dengan kepemimpinan,

“Emotional Intelligence is the ability sense, understand, and effectively apply the power and acumen of emotions as a source of human energy, information, connection, and influence” (xiii, Copper & Sawaf)

Emosional intelegence merupakan kemampuan perasaan, memahami, dan efektifitas dalam memanfaatkan potensi dirinya, kepekaan /kecerdasan emosi sebagai suatu sumber energi manusia, —mengolah informasi, —berhubungan dengan orang lain, dan —mempengaruhi orang lain secara positif.

Berbagai hal berkaitan dengan EI dikaitkan dengan kepemimpinan dan organisasi secara analitis dijelaskan dalam buku ini lengkap dengan berbagai contoh berdasarkan pengalaman yang pernah terjadi. Penulis, dalam kajian buku (Book Report), akan menjelaskan berbagai hal yang dianggap penting saja, berbagai hal yang dinggap penting akan penulis kutip penuh dilengkapi dengan penjelasan yang menguatkannya. Sebagai pembanding buku-buku pendamping akan menjadi bagian dalam pembahasan Book Report ini.

Harapan penulis, kajian buku ini secara khusus bermanfaat bagi penulis karena, sebagai praktisi pendidikan kepemimpinan merupakan bagian integral dalam diri guru/pendidik. Pendidik adalah juga *leader*, organisator, administrator didalam kelas atau sekolah yang berhubungan dengan siswa dan koleganya. Kendati, dalam buku ini sejumlah contoh kebanyakan berhubungan dengan perusahaan, Chief Excetive Officer (CEO), namun pada dasarnya kepemimpinan dalam buku ini intinya bagaimana seorang pemimpin dimanapun tempat ia bekerja dapat menjadi pemimpin yang *resonance* yang dapat memimpin dan mempengaruhi orang lain untuk mengeluarkan segenap kemampuannya guna kepentingan bersama.

Disisi lain sebenarnya dalam agama Islam dijelaskan “setiap manusia adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban di hari kemudian (hari kiamat)”. Jadi, hakikat kepemimpinan bukan persoalan yang berkaitan dengan

perusahaan, pendidik, instansi dll., melainkan berkaitan dengan setiap individu adalah pemimpin. Minimal bagaimana memimpin dirinya, bahkan dalam konsep Islam yang terberat adalah memimpin dan mengendalikan diri sendiri melawan nafs diri sendiri (lebih besar dari perang badar). Dalam ilmu pedagogic disebut juga sebagai "*dewasa pedagogis*", bertanggung jawab terhadap dirinya dan kepada orang lain.

Pendidik yang baik selayaknya memahami hal ini. Pendidik yang baik hendak "*well organized*" dalam berbagai tindakan pedagogisnya. Jika implementasi itu dapat terlaksana dengan baik, maka pendidikan di sekolah akan menjadi lebih baik dan niscaya outputnya akan menghasilkan sumber daya manusia yang tidak saja unggul namun memiliki EQ yang baik pula guna menyongsong masa depan Indonesia gemilang.

Akhirnya penulis menyadari bahwa "tidak ada gading yang retak" penulisan kajian buku ini belumlah sempurna, saran dan kritik dari pembimbing sangat penulis nantikan.

Sekali lagi terimakasih, kepada Prof. Dr. H. Endang Sumantri, M.Ed. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan transformasi pembelajaran. Semoga menjadi ibadah yang dibalas pahala yang besar oleh Allah S.W.T.

BAB II

INTISARI BACAAN

Ada berbagai definisi tentang hal yang berkaitan dengan Emosional Intelligence mulai dari pendapat Goleman, Gardner, Meyer, Salovey, Wiperman, Shapiro dan lain-lain. Pada awalnya bernuansa sama, hanya berbagai penekanannya berbeda bergantung pembahasan intinya. Demikian pula dengan Cooper dan Sawaf, memaparkan EI dengan dalam konteks kepemimpinan dan organisasi sebagai berikut:

What is Emosional Intelligence?

Emotional intelligence is the ability sense, understand, and effectively apply the power and acumen of emotions as a source of human energy, information, connection, and influence (xiii, Cooper & Sawaf)

Emosional intelligence adalah kemampuan perasaan, memahami, dan efektifitas dalam memanfaatkan potensi dirinya, kepekaan /kecerdasan emosi sebagai suatu sumber energi manusia, —mengolah informasi, —berhubungan dengan orang lain, dan —mempengaruhi orang lain secara positif...dst . Berbicara masalah EI tentu terkait penuh dengan potensi diri yang dimiliki setiap orang secara fitrah, namun potensi itu tiada apa-apanya jika tidak di bentuk menjadi sesuatu yang disebut dengan “achievement” menjadi sesuatu prestasi yang berwujud nyata dalam realitas tindakan sehari-hari.

EI berarti pula manusia yang efektif, dalam memanfaatkan potensi dirinya. Kecerdasan Emosi ini sumber energy yang paling berharga lebih dari IQ (Goleman:2006)

Secara terpisah Goleman (2006:407) menjelaskan “Emosi” sebagai berikut:

*Emosi, istilah yang makna makna tepatnya masih membingungkan baik para psikologi maupun ahli filsafat selama satu abad. Dalam makna paling harfiah, Oxford English Dictionary mendefinisikan emosi sebagai “setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap **keadaan mental** yang hebat, dan pikiran-pikiran khasnya, suatu keadaan biologis dan*

psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Ada ratusan emosi, bersama dengan campuran, variasi dan mutasi, dan nuansanya. Sungguh terdapat banyak penghalusan emosi daripada kata yang kita miliki untuk itu.

Emosi, keadaan mental (keadaan biologis dan psikologis; pikiran, perasaan) seseorang dapat dikelola menjadi energi positif manakala ia dapat mengendalikannya untuk kepentingan tindak positif pula. Mengendalikan “organized” dimaksud oleh Lynn (2002: 85-86) dalam versi kepemimpinan dijelaskan,

Sharing positive feelings in the workplace is an emotional intelligence skill that results in a synergistic reaction with employees. Positive feelings create positive energy, and when leaders can focus this energy on the work goals, everyone gains.

Membagi perasaan positif di tempat kerja itu merupakan satu keterampilan kecerdasan emosional yang dapat mengakibatkan reaksi sinergis dengan karyawan. Perasaan positif itu sendiri menciptakan energi positif, dan dengan demikian pemimpin dapat fokus target/tujuan pekerjaan, hal itu menguntungkan bagi semua pihak.

Baik Lynn dan Cooper dan Sawaf menyatakan hal yang sama yakni dapat kecerdasan emosi bila bentuknya energi positif. Jadi, jika energi itu negatif bukanlah kecerdasan emosi yang dimaksud, karena pada akhir pernyataannya energi itu pun harus bermanfaat bagi dirinya juga bagi orang lain.

Buku ini sebenarnya dipersembahkan untuk kepemimpinan di perusahaan, untuk pelaku bisnis. Namun seperti yang dinyatakan penulis dalam pendahuluan. Isi yang berkaitan dengan kepemimpinan dan organisasi ini relevan pula dibaca untuk umum karena setiap manusia hakekatnya pemimpin (paling tidak memimpin dirinya sendiri), juga sangat bermanfaat bagi insane pendidikan yang senantiasa berhubungan dengan orang banyak.

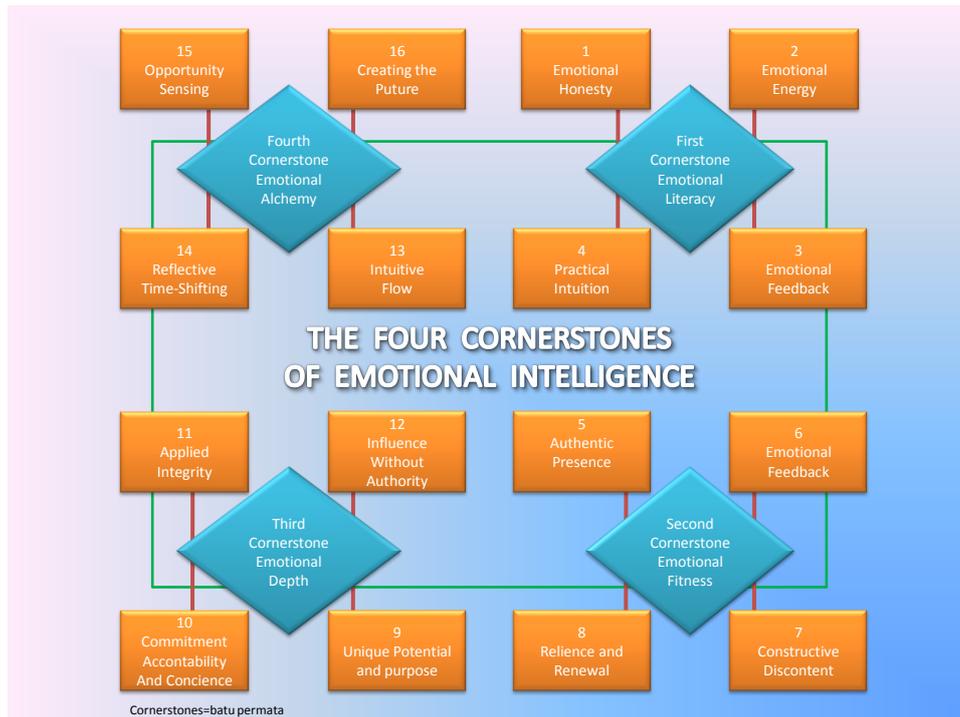
Cooper dan sawaf menyampaikan, mengenai buku ini

*Dedicated to advancing the inner side of leadership and succesful enterprise in which **how we do business together is as important as what we produce**, and how we serve others is a vital as how much we propit*

Dipersembahkan kepada mengemukakan sisi lain dari kepemimpinan dan sukses perusahaan dalam usaha bagaimana kita berbisnis bersama yang **mementingkan kebersamaan dibanding dengan produk apapun kita hasilkan**, dan bagaimana kita melayani orang lain sebagai suatu hal lebih penting ketimbang propit perusahaan.

Bila kita kaji, ada sesuatu hal luar biasa dan sangat bernilai dari pernyataan tersebut yaitu bahwa kepemimpinan itu ditujukan untuk kepentingan kebersamaan dan lebih penting dibanding dengan produk yang dihasilkan. Artinya afektif atau unsur perasaan (*Human relationship*) dalam hal ini jauh lebih dipentingkan dibanding dengan apapun. Kemimpinan yang disampaikannya lebih mengusung kemanusiaan sisi lain yang sangat berharga.

Dibawah ini, inti buku ini, dirangkum oleh Cooper dan Sawaf dalam bentuk bagan yang menarik dan mudah difahami berupa “Empat batu permata Emosional inteligensi” (*The Four Cornerstones of Emotional*).



Bagan The Four Cornerstones of Emotional.
(digambar kembali oleh penulis)

Searah dengan jarum jam, bagan diatas dalam terjemahan bebas dapat sebagai berikut:

Melek pengetahuan secara emosional (*Emotional Literacy*)

1. Kejujuran emosional (*Emotional honesty*)
2. Kekuatan emosional (*Emotional energy*)
3. Umpan balik emosional (*Emotional feed back*)
4. Menggiatkan gerak hati (*Practical intuition*)

Kemampuan secara emosional (*Emotional Fitness*)

5. Penampilan asli/tidak dibuat-buat (*Authentic presence*)
6. Kepercayaan pada orang lain (*Trust radius*)
7. Ketidak puasan bersifat membangun (*Constructive discontent*)
8. Kelenturan dan pembaruan (*Relience and renewal*)

Tangkas/terampil secara emosional (*Emotional defth*)

9. Potensi yang unik dan mengarah pada tujuan/berguna (*Uniqupotential and Purpose*)
10. Tanggung jawab (*Comitment*)
11. Penerapan ketulusan hati/kejujuran (*Apllied Integrity*)
12. Mempengaruhi/wibawa, tanpa kekuatan kekuasaan (*Influence without Authority*)

Mekanisme emosional (*Emotional alchemy*)

13. Mengalir berdasarkan intuisi/kata hati (*Intuitive Flow*)
14. Berpikir terhadap pergeseran waktu/perubahan waktu (*Reflective Time-shifting*)
15. Merasakan kesempatan (*Opportunity Sensing*)
16. Menciptakan masa datang (*Creating in the future*)

Copper dan Sawaf menjelaskan mengenai Emotional literacy sebagai:

Emotional literacy emerges not from the musings of rarified intellect but from the working of the human heart, from which comes the energy that make us real and motivates us to identify and pursue our unique potential and purpose.

Melek pengetahuan secara emosional muncul bukan dari renungan-renungan akal, melainkan dari kerja hati/perasaan manusia, datang dari energi yang nyata dan memotivasi kita untuk mengidentifikasi dan mengejar potensi unik dan bertujuan.

Emosional Inteligensi sebenarnya pada setiap orang telah ada, namun seberapa jauh orang menyadari bahwa potensi itu adalah energi positif tidak banyak yang punya

keinginan untuk mengasahnya. Dalam buku lain *Activity Book Emotional Intelligence* karya Lynn (2002) dijelaskan berbagai upaya praktis tentang bagaimana langkah latihan (*exercise*) mulai dari pengendalian diri sampai dengan langkah nyata dalam lingkungan dan konteks yang beragam. Melalui latihan pembiasaan yang berulang pada akhirnya akan menjadi *habit* dan terinternalisasi menjadi kepribadian yang melekat.

Cooper (1997:1) menegaskan mengenai hal ini,

....Being real and true your self: Builds personal including self-awareness, inner guidance, respect, responsibility, and connection...

Adanya kenyataan dan kebenaran dalam setiap individu, membangun pribadi termasuk kesadaran diri, bimbingan dari dalam kalbu, rasa hormat, tanggung jawab, dan hubungan dengan orang. Emosional inteligensi sebagai dorongan kalbu adalah merupakan proses sadar (*consciousness*) yang bertujuan. Kesadaran dimaksud, adalah kesadaran dalam kalbu dalam kaitannya berhubungan secara baik dengan orang lain. Dalam berbagai literature dinyatakan bahwa :

It all began with a series of studies on emotional intelligence indicating that people who are intellectually the brightest are often not the most successful either in business or their personal lives. (Mayer, J.D. and Salovey P., "the intelligence of Emotional Intelligence," intelligence, 17(1993):433-442 dalam Cooper, Robert K., & Sawaf, Ayman, p.xi)

Bermula dari rangkaian studi kecerdasan emosional menunjukkan bahwa **orang intelegensinya tinggi belum tentu dapat meraih sukses dalam menjalani usaha /bisnis maupun dalam kehidupan pribadi**. Inteligensi yang tinggi sebagai mana teori sebelumnya sebelum lahir teori Emosional intelligence, ia laksana sesuatu yang "diagungkan" seolah pendidikan arahnya adalah pandai, nalar, cerdas otak dan seterusnya. Teori ini, kini telah banyak ditinggalkan orang karena realitas membuktikan orang yang hanya pandai intelektualnya seperti Hitler, Polpot, Slobodan Milosovic ia cenderung labil, pongah dan tidak

manusiawi. Akalnya jalan namun penuh ego dan marah sementara kalbu tertutup dan ada dalam kegelapan.

Contoh-contoh dalam buku ini menunjukkan Kecerdasan Emosional (EI) adalah dalam faktor kekritisannya yang membuat sukses kritis itu tertanam dalam karier dan organisasi, diantaranya termasuk:

- Pengambilan keputusan (*Decision making*)
 - Kepemimpinan (*Leadership*)
 - Strategi dan teknik melakukan terobosan-terobosan (*strategic and technical breakthroughs*)
 - Terbuka, Komunikasi yang jujur (*Open, honest communication*)
 - Mempercayai hubungan kerjasama dan kelompok kerja (*Trusting relationship and team work*)
 - Loyalitas terhadap relasi/klien (*customer loyalty*)
 - Kreatif dan inovatif (*creativity and innovation*)
- (Cooper & Sawaf, 1997: xii)

Kalau dalam penjelasan sebelumnya kecerdasan emosional adalah kemampuan itu untuk merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan kekuatan kemampuan dan ketajaman emosi sebagai suatu sumber dari informasi energi manusia, untuk membangun hubungan dengan orang lain. Lalu dimanakah letaknya EI bergejolak. Dalam hati atau kalbu adanya. Bahkan *trend* sekarang dalam layanan *customer*, pada perusahaan besar telah menerapkan “*lovely serve*”. Bagaimana kekuatan kalbu itu, Cooper & Sawaf menjelaskan:

The heart is the place of courage, and spirit Integrity and commitment. It is a source of energy and deep feeling that calls us to learn, cooperate, lead, and serve.

Hati itu adalah tempat dari keberanian/keteguhan, dan jiwa ketulusan hati dan tanggung jawab. Hal itu merupakan suatu sumber dari energi dan perasaan mendalam, itu kita sebut untuk belajar, bekerja sama, memimpin, dan melayani/mengabdikan.

Dalam buku ini adalah usaha yang nyata dalam mengubah pendirian yang lama dan member kesempatan melepaskan diri dari hal itu, untuk kemudian berpikir untuk bekerja keras, menggapai prestasi yang tinggi, mengubah inti dari kehidupan (jiwa), hubungan antar pribadi, dan menyelaraskan dalam setiap tindakan di berbagai kehidupan. Dan James MacGregor Burns mengatakan:

that leaders and executives "must operate by feel and by feedback.

Para pemimpin dan para eksekutif "harus menjalankan sesuatu dengan rasa dan oleh pengaruh arus balik dari tindakannya atau evaluasi tindakan harus dijadikan pula introspeksi bagi perbaikan atas segala sesuatu kekurangan.

Sekaitan dengan hal itu, Shapiro (1997) menjelaskan secara lengkap bahwa mengajarkan EI harus meliputi:

1. Mengenali emosi diri sendiri
2. Mengelola emosi
3. Memotivasi diri sendiri
4. Mengenali emosi orang lain
5. Membina hubungan

Tugas dasar seorang pemimpin memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya. Ini akan terjadi jika seorang pemimpin menciptakan *resonance**—sumber sifat-sifat positif yang mampu menggerakkan orang-orang untuk mengeluarkan upaya terbaiknya. Oleh karena itu, pada pokoknya, **tugas dasar seorang pemimpin bersifat emosi**

(Goleman, Boyatzis, McKee. 2006:ix)

*Resonansi (resonance) dalam bahasa latin resonare atau menggemakan. Menurut Oxford English Dictionary, resonansi artinya “ penguatan atau pemanjangan suara

melalui pemantulan” atau lebih spesifik lagi “melalui getaran yang selaras”. Analogi getaran selaras untuk manusia terjadi bila dua orang, secara emosional, berada pada gelombang yang sama—ketika merasa “selaras”. Dan sejalan dengan arti orosonal dari resonansi, keselarasan itu “memantulkan bunyi” memperpanjang nada-emosi yang positif. Salah satu tanda pemimpin yang resonan adalah adanya sekelompok pengikut yang bervibrasi dengan energi semangat dan antusiasme pemimpin. Ciri itu disebut juga sebagai *primal leadership*, adanya resonan yang menguatkan dan memperpanjang nada yang berdampak positif pada kepemimpinan seseorang (Goleman, Boyatzis, McKee, 2006: 22)

Kecerdasan dalam memimpin yang pada beberapa penekan Cooper dan Sawaf dijelaskan sebenarnya terdapat pula dalam **Tujuh Kecerdasan Majemuk (Multiple Intelligences)** karangan Gardner, yaitu secara lengkap meliputi

1. Kecerdasan musik
2. Kecerdasan gerakan badan
3. Kecerdasan logika-matematika
4. Kecerdasan linguistik
5. Kecerdasan ruang
6. Kecerdasan antar pribadi
7. Kecerdasan intra pribadi

Gardner (2003: 38-48).

Kerja yang penuh dengan kesungguhan dan penuh rasa tanggung jawab adalah wujud nyata orang yang memiliki EI yang baik. Imbalan atau dampak pengiring dari jerih payah ini tentu tidak diragukan akan membuahkan hasil yang optimal juga. Kendati demikian, penghargaan berupa material bukanlah tujuan utama dalam organisasi namun kepuasan mengerjakan sesuatu dengan optimal untuk kepentingan bersama itulah tujuan.

As long as this person shows up for work and act busy, many of us tend to accept it as face value. "that fine," we say. "You're giving the organization all you can. that's all I expect. Good job." (Cooper & Sawaf, 1997:4)

Selama ini orang kentara/ketahuan mengutarakan tentang pekerjaannya dan kesibukannya, banyak diantara kita menerima hal itu sebagai nilai nominal atau hanya dinilai nominal belaka.. Memang benar anda akan mendapatkan apapun yang diharapkan dari organisasi. Tapi semua saya kira. Dari hasil jerih payah kerja yang prima. Bagaimanapun pekerjaan yang prima/baik bukanlah sesuatu yang mudah namun merupakan artikulasi dari kesungguhan pengabdian dan tanggung jawab yang tinggi, tanpa pamrih. Itulah salah satu ciri orang yang berkepribadian sehat atau *Emotional Intelligence* nya baik.

BAB III

PEMBAHASAN

Seperti kita ketahui penelitian yang menggepalkan dari Goleman telah mematahkan pendapat lama, yang menyatakan bahwa orang yang sukses itu ditentukan karena memiliki kemampuan intelektualnya tinggi. Penelitian Goleman menunjukkan bahwa banyak orang yang ber IQ tinggi gagal mencapai sukses dan terkalahkan oleh orang yang ber IQ sedang-sedang saja. Hal ini terjadi, karena orang yang ber IQ sedang memiliki EI yang sangat baik. Ia sosok yang senang bergaul, memiliki kesadaran diri yang baik, punya kendali dorongan hati, tekun, semangat dan motivasi diri, empati dan kecakapan sosial. (Ginanjar :2007).

Sebagaimana ditunjukkan oleh Goleman, kerugian pribadi akibat rendahnya kecerdasan emosional dapat berkisar mulai dari kesulitan perkawinan dan mendidik anak hingga memburuknya kesehatan jasmani. (Penelitian baru memperlihatkan bahwa amarah dan kecemasan kronis dapat menciptakan risiko besar bagi kesehatan seperti halnya merokok yang terus menerus)

Ciri orang yang mempunyai daya kepemimpinan yang baik lainnya ialah, sifat

altruisme atau sifat mementingkan kepentingan orang lain lebih tinggi dibanding dengan kepentingan dirinya sendiri. Cooper dan Sawaf berulang kali menyatakan hal itu sebagai: mempercayai hubungan kerjasama dan kelompok kerja (*Trusting relationship and team work*) dan loyalitas terhadap relasi/klien (*customer loyalty*). Sementara menurut Ruderman (2001) ciri orang yang mempunyai kemampuan kepemimpinan dan EI adalah:

- Dapat mengendalikan manajemen yang partisipatif, tidak mengalami kebuntuan jika menghadapi masalah.
- Penuh rasa tanggung jawab, dapat memahami kelebihan serta kekurangan orang lain.
- kepemimpinan yang efektif, tegas dalam melakukan tindakan demi kepentingan tujuan bersama
- Menjunjung tinggi nilai antar pribadi, bertindak dengan kata hati.

Sebagai pembanding dengan pendapat Cooper dan Sawaf berikut ini beberapa teori yang menjelaskan berkaitan dengan kepemimpinan:

Nawawi (2000) memberikan memberikan definisi kepemimpinan sebagai berikut : *Pemimpin (Leader) Pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam setiap kegiatan kelompok, karena pemimpin adalah orang yang bergerak paling depan dalam kelompoknya. Oleh karena itu pemimpin sering dikatakan sebagai penggerak, pembimbing serta pelopor*" Pada prinsipnya seseorang dikatakan pemimpin apabila ia dapat bertindak mewakili orang-orang yang dipimpinnya. Sebagai seorang pemimpin ia harus mampu mengarahkan orang yang dipimpinnya kearah tujuan yang akan dicapai. Sekaitan dengan itu, Subrata (1982) mengemukakan "*apabila bicara tentang pemimpin (leader) maka dalam pikiran akan terbayang adanya seseorang yang mempunyai dan menjalankan fungsi kepemimpinan*". Istilah pemimpin biasanya menunjuk pada orangnya, sejalan dengan pendapat ini Kartono (1982) menyatakan sebagai berikut : "*Pemimpin adalah seseorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama*

melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya satu atau beberapa tujuan". Dari pengertian tersebut jelas bahwa pemimpin itu adalah seseorang yang memiliki kecakapan khusus untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak atau menggerakkan anggotanya kearah tujuan yang ingin dicapai.

Pengertian kepemimpinan berbeda dengan pemimpin. Menurut Hersey dan Blanchard (1992) bahwa "*kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu*". Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya. Dengan demikian kepemimpinan merupakan upaya seseorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya agar para anggota mau dan bersedia mengikuti keinginan pemimpin. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Soekanto (1982) Kepemimpinan atau (*leadership*) adalah kemampuan dari seseorang (pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpinnya atau pengikut-pengikutnya) sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki pemimpin tersebut. Dengan demikian kepemimpinan dari suatu pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu kelompok/organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang tepat diterapkan akan berpengaruh baik terhadap kemajuan kelompok yang dipimpinnya. Dari beberapa definisi di atas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa pada kepemimpinan itu terdapat unsur-unsur sebagai berikut :

- (a) Adanya kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok;
- (b) Adanya kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain;
- (c) Adanya tujuan organisasi atau kelompok yang akan dicapai. Demikian juga dengan kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi seperti organisasi kemasyarakatan, dengan kegiatan yang padat dan beragam, seorang pemimpin organisasi kemasyarakatan diharapkan dapat menerapkan kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Dari pendapat tersebut jelaslah bahwa yang disebut kriteria seorang pemimpin dengan kepemimpinannya yang meliputi garis besar (bagian yang digaris bawahi dari berbagai pendapat pakar di Indonesia) meliputi kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, kemampuan mengarahkan tingkah laku, tujuan organisasi atau kelompok yang akan dicapai, penggerak, pembimbing serta pelopor, menentukan dalam setiap kegiatan kelompok. Hal ini ternyata termasuk dalam pendapat Cooper dan Sawaf yang diformulasikannya dengan jelas dalam “The Four Cornerstone of Emotional Intelligence”.

Sebenarnya sangat banyak ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pakar lainnya (sebagai pembanding sekaligus pengayaan) yang meliputi ciri-ciri fisik (*physical traits*) ciri-ciri intelektual (*intellectual traits*), dan ciri-ciri kepribadian (*personality traits*). Sebagaimana Gerungan dalam Purwanto (1992 : 42) mengemukakan bahwa “Setiap pemimpin sekurang-kurangnya harus memiliki tiga ciri, yakni persepsi sosial, kemampuan berpikir abstrak, dan keseimbangan emosional”. Penjelasannya adalah sebagai berikut: Persepsi Sosial (*social perception*) adalah kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota-anggota kelompok. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas kepemimpinan.

Mengenai pentingnya kecakapan tersebut bagi seorang pemimpin telah mendapat perhatian para ahli, diantaranya Chawdry dan Newcomb yang telah melakukan penelitian dengan jalan melaksanakan eksperimen terhadap kelompok-kelompok mahasiswa yang berbeda, yakni kelompok agama, kelompok keahlian, dan kelompok politik. Anggota-anggota kelompok tadi diteliti dengan suatu skala sikap (*attitude scale*), yakni sejenis tes yang dapat menilai sampai dimana seseorang mampu menangkap dan memahami sikap (*attitude*) anggota-anggota kelompok lainnya. Kepada setiap anggota dari kelompok-kelompok tersebut diajukan pertanyaan untuk menyebut nama seorang teman sekelompoknya yang menurut pendapatnya paling cakap untuk memimpin kelompok.

Hasil eksperimen tersebut menyatakan bahwa mereka yang memperoleh pilihan yang paling banyak dari teman-temannya untuk menjadi pemimpin, mencapai nilai yang paling tinggi pada skala sikap tadi, yang berarti dianggap paling cakap untuk menjadi pemimpin. Hasil eksperimen tersebut didukung oleh eksperimen-eksperimen lainnya. Persepsi sosial ini terutama diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai penyambung lidah dari anggota-anggota kelompoknya dan juga untuk melakukan tugasnya dalam memberikan pandangan dan patokan yang menyeluruh dari keadaan-keadaan di dalam dan di luar kelompok. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in abstract thinking*) berarti mempunyai kecerdasan yang tinggi. Berbagai penelitian yang dilakukan dalam bidang kemiliteran dan industri menunjukkan bahwa para pemimpin kelompok memiliki kecakapan untuk berpikir secara abstrak yang lebih tinggi dari pada rata-rata anggota kelompok yang mereka pimpin. Dari kedua bidang itu ternyata adanya hubungan yang erat antara kepemimpinan dan intelegensi. Kemampuan berabstraksi yang sebenarnya merupakan salah satu segi dari struktur intelegensi, khusus dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan keadaan umum di luar kelompok dalam hubungannya dengan tujuan kelompok. Ini berarti bahwa ketajaman persepsi dan kemampuan menganalisis didampingi oleh kemampuan berabstraksi dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial di dalam dan di luar kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensi yang tinggi pada seorang pemimpin yang harus diarahkan oleh persepsi sosial yang telah diterangkan di atas.

Kehadiran seorang pemimpin bagi masyarakat yang sedang membangun dan berkembang sangat diperlukan, khususnya di Indonesia yang pada umumnya masyarakatnya bersifat statis. Oleh karena itu diperlukan adanya orang yang dapat membangkitkan, mendorong serta mengajak mereka untuk berpartisipasi secara aktif dalam setiap kegiatan pembangunan. Memimpin dengan baik merupakan tugas yang sangat menentukan keberhasilan dari pelaksanaan pembangunan. Mengingat berat dan sulitnya tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin, maka

diperlukan beberapa persyaratan dan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Hal ini, sebagaimana Thoha (1995) menyebutkan beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain :

Kecerdasan, bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpinnya; Kedewasaan dan kekuasaan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial, dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai; Memotivasi diri sendiri dan memiliki motif berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan memotivasi yang kuat untuk berprestasi, maka mereka berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibanding dari yang ekstrinsik; Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengetahui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mau berpihak kepadanya.

Dengan mengkaji kutipan di atas, jelas bahwa seorang pemimpin dituntut mempunyai kecerdasan, kedewasaan, kekuasaan, mampu memotivasi diri dan memberikan dorongan berprestasi, dan memiliki sikap-sikap hubungan sosial. Sehubungan ini, Koentjaraningrat dalam Mar'at (1982) merumuskan sifat-sifat pemimpin yang baik yaitu : Sifat yang disenangi warga masyarakat; Sifat yang menjadi cita-cita bagi masyarakat banyak dan yang suka ditiru masyarakat; Keahlian yang akan diakui oleh warga masyarakat; Sifat yang diwujudkan oleh kekuatan fisiknya; Sifat yang sesuai dengan norma-norma masyarakat; dan memiliki lambang-lambang pimpinan resmi yang ditentukan oleh adat. Sifat kepemimpinan yang paling tepat dijadikan rujukan oleh setiap pemimpin sebagai mana dimiliki pribadi Rasulullah Muhammad saw, yang menjadi acuan, yakni *sidiq, tabligh, amanah, dan fathonah*. Apabila para pemimpin didunia ini meneladani Rasulullah Muhammad saw, maka insya Allah dunia ada dalam damai dan sejahtera.

BAB IV

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Melalui pendapat Cooper dan Sawaf kita menyadari bahwa dimensi kepemimpinan merupakan peran sentral dalam setiap upaya pembinaan dimanapun. Pemimpin merupakan sosok panutan yang memberikan keteladanan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang “*resonance*” yang gaung perintahnya membawa aura semangat keberhasilan pencapaian tujuan bersama.

Kepemimpinan begitu menentukan bahkan seringkali menjadi parameter keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Di era globalisasi yang bercirikan suatu interdependensi, yaitu suatu era saling ketergantungan yang ditandai dengan semakin canggihnya sarana komunikasi dan interaksi. Perkembangan dan kemajuan pesat di bidang teknologi dan informasi memberikan dampak yang amat besar terhadap proses komunikasi dan interaksi tersebut. Era globalisasi sering pula dinyatakan sebagai era yang penuh dengan tantangan dan peluang untuk saling bekerja sama. Dalam memasuki tatanan dunia baru yang penuh perubahan dan dinamika tersebut, keadaan dewasa ini telah membawa berbagai implikasi terhadap berbagai bidang kehidupan, termasuk tuntutan dan perkembangan bentuk komunikasi dan interaksi sosial dalam suatu proses kepemimpinan. Carut marut Negara kita diantaranya karena berbagai lini kepemimpinan tidak menunjukkan pemimpin yang amanah dimana ciri utamanya pemimpin itu tidak saja memiliki kecerdasan Intelektual namun lebih dari itu memiliki kecerdasan emosional yang “mumpuni” yang dapat menjejowantahkan dalam bentuk perilaku pribadi sebagai teladan juga dapat mengajak orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Setiap bangsa, nampaknya dipersyaratkan untuk memiliki kualitas dan kondisi kepemimpinan yang penuh rasa tanggung jawab yang mampu menciptakan suatu kebersamaan dan kolektivitas yang lebih dinamik. Berdasarkan bagan “*The Corner stones of Emotional Intelligence*” dari Cooper & Sawaf, sebenarnya secara implisit meliputi ciri-ciri pemimpin yang memiliki moral tinggi. Seperti yang dinyatakan

Peter Koestenbaum, seorang pakar kepemimpinan melalui bukunya yang berjudul : *Leadership: The Inner Side of Greatness* (1991) menyatakan bahwa,

Kepemimpinan yang bermoral adalah suatu proses moralitas untuk mencapai suatu tingkat atau keadaan dimana para pemimpin mampu mengikat (dalam arti berkomunikasi dan berinteraksi) dengan yang dipimpin berdasarkan kebersamaan motif, nilai dan tujuan, yaitu berdasarkan pada kebutuhan-kebutuhan hakiki para pengikut maupun pemimpin itu sendiri. Disini tampak bahwa di antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat suatu ikatan kuat sebagai satu keutuhan dan memiliki ketergantungan satu sama lain.

Untuk memberi pengayaan terhadap pendapat Cooper dan Sawaf (yang cenderung kepada ilmu manajemen) berikut ini Kompetensi-kompetensi Kecerdasan Emosi versi Goleman (2006) yang lebih bersifat umum dan menjelaskan lebih rinci perihal kepemimpinan:

1. Kesadaran Diri

1.1. Kecerdasan-diri emosi.

Pemimpin yang memiliki kesadaran diri emosi yang tinggi bisa mendengarkan tanda-tanda di dalam diri mereka sendiri, mengenali bagaimana perasaan mereka mempengaruhi diri dan kinerja mereka. Mereka mendengarkan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai yang membimbingnya dan seringkali secara naluriah bisa menentukan tindakan yang terbaik, melihat gambaran besarnya dalam situasi yang kompleks. Pemimpin yang sadar-diri emosional bisa tegas dan otentik, mampu bicara terbuka tentang emosinya atau dengan keyakinan tentang visi yang membimbing mereka.

1.2. Penilaian-diri yang akurat.

Pemimpin dengan kesadaran diri yang tinggi secara khas akan tahu

keterbatasan dan kekuatannya, dan menunjukkan cita rasa humor tentang diri mereka sendiri. Mereka menunjukkan pembelajaran yang cerdas tentang apa yang mereka perlu perbaiki serta menerima kritik dan umpan balik yang membangun. Penilaian diri yang akurat membuat seorang pemimpin tahu kapan harus meminta bantuan dan di mana ia harus memusatkan diri untuk menumbuhkan kekuatan kepemimpinan yang baru.

1.3. Kepercayaan diri.

Mengetahui kemampuan dengan akurat memungkinkan pemimpin untuk bermain dengan kekuatannya. Pemimpin yang percaya diri dapat menerima tugas yang sulit. Pemimpin seperti ini seringkali memiliki kepekaan kehadiran dirinya, suatu keyakinan diri yang membuat mereka menonjol di dalam kelompok.

2. Pengelolaan Diri

2.1. Pengendalian diri.

Pemimpin yang memiliki kendali-diri emosi akan menemukan cara-cara untuk mengelola emosi mereka yang sedang terganggu dan dorongan-dorongan diri, bahkan menyalurkannya dalam cara-cara yang bermanfaat. Ciri kendali diri adalah pemimpin yang tetap tenang dan berpikiran jernih di bawah tekanan tinggi atau selama suatu krisis atau seseorang yang tidak tergoyahkan bahkan ketika dihadapkan pada situasi yang menguji ketahanannya.

2.2. Transparansi.

Pemimpin yang transparan menghidupi nilai-nilai mereka. Transparansi suatu keterbukaan yang otentik kepada orang lain tentang perasaan, keyakinan, dan tindak seseorang memungkinkan integritas. Pemimpin seperti IT secara terbuka mengakui kesalahannya, ia mengkonfrontasi perilaku yang tidak etis pada orang lain, dan bukannya pura-pura tidak melihatnya.

2.3. *Kemampuan menyesuaikan diri.*

Pemimpin yang bisa menyesuaikan diri bisa menghadapi berbagai tuntutan tanpa kehilangan fokus atau energi mereka, dan tetap nyaman dengan situasi-situasi mendua yang tidak terhindarkan di dalam kehidupan organisasi. Pemimpin ini fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan tantangan baru, cekatan dalam menyesuaikan dengan perubahan yang cepat, dan berpikir gesit ketika menghadapi data atau realita baru.

2.4. *Prestasi.*

Pemimpin yang memiliki kekuatan prestasi memiliki standar pribadi yang tinggi yang mendorong mereka untuk terus mencari perbaikan kinerja baik bagi dirinya sendiri maupun orang-orang yang dipimpinya. Mereka pragmatis, menetapkan tujuan-tujuan yang terukur tetapi menantang, dan mampu memperhitungkan risiko sehingga tujuan-tujuan mereka layak untuk dicapai. Ciri prestasi adalah terus belajar-dan mengajar cara-cara untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik.

2.5. *Inisiatif*

Pemimpin yang memiliki kepekaan akan keberhasilan bahwa mereka memiliki apa yang diperlukan untuk mengendalikan nasib mereka sendiri unggul di dalam inisiatif. Mereka menangkap kesempatan atau menciptakannya dan bukan cuma menunggu. Pemimpin seperti ini tidak ragu menerobos halangan, atau bahkan menyimpang dari aturan, jika diperlukan untuk menciptakan kemungkinan yang lebih baik bagi masa depan.

2.6. *Optimisme.*

Seorang pemimpin yang optimistis bisa tetap bertahan di tengah keputungan, melihat kesempatan, bukan ancaman, di dalam kesulitan. Pemimpin ini melihat orang lain secara positif, mengharapkan apa yang terbaik dari mereka. Dan pandangan mereka yang bersifat "gelas setengah penuh" membuat mereka mengharapkan bahwa

perubahan-perubahan di masa depan adalah demi sesuatu yang lebih baik.

3. Kesadaran Sosial

3.1. *Empati.*

Pemimpin yang memiliki empati mampu mendengarkan berbagai tanda emosi, membiarkan diri merasakan emosi yang dirasakan, tetapi tidak dikatakan, oleh seseorang atau sekelompok. Pemimpin seperti ini mendengarkan dengan cermat dan bisa menangkap sudut pandang orang lain. Empati membuat pemimpin bisa berelasi baik dengan orang-orang dari berbagai latar belakang atau dari budaya lain.

3.2. *Kesadaran berorganisasi.*

Seorang pemimpin yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi bisa cerdas secara politis, mampu mendeteksi jaringan kerja sosial yang krusial dan membaca relasi-relasi yang penting. Pemimpin seperti ini bisa mengerti daya-daya politik yang sedang bekerja di dalam sebuah organisasi, juga nilai-nilai yang membimbing dan aturan-aturan nonverbal yang beroperasi di antara orang-orangnya.

3.3. *Pelayanan.*

Pemimpin yang memiliki kompetensi pelayanan yang tinggi menumbuhkan iklim emosi yang membuat orang-orangnya berkontak langsung dengan pelanggan atau klien, akan menjaga relasi di jalan yang benar. Pemimpin seperti ini memantau kepuasan pelanggan atau klien dengan teliti untuk memastikan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Mereka juga membuka dan menyediakan diri ketika diperlukan.

4. Pengelolaan Relasi

4.1. *Inspirasi.*

Pemimpin yang menginspirasi akan menciptakan resonansi serta menggerakkan orang dengan visi yang menyemangati atau misi bersama. Pemimpin seperti ini menjalankan sendiri apa yang dimintanya dari orang lain mampu mengartikulasikan suatu misi bersama dengan cara yang membangkitkan inspirasi orang untuk mengikutinya. Mereka menawarkan perasaan tujuan di balik tugas sehari-hari, membuat pekerjaan menjadi lebih menggembirakan

4.2. *Pengaruh.*

Tanda kekuatan pengaruh pemimpin berkisar kecerdasannya dalam menemukan daya tarik yang tepat pendengar tertentu sampai mengetahui cara mendapatkan persetujuan dari orang-orang penting dan jaringan pendukung untuk suatu inisiatif. Pemimpin yang mahir mempengaruhi akan memiliki kemampuan membujuk dan melibatkan menghadapi kelompok.

4.3. *Mengembangkan orang lain.*

Pemimpin yang mahir menumbuhkan kemampuan orang menunjukkan minat yang murni pada mereka yang dibantunya, memahami tujuan-tujuan, kekuatan serta kelemahan mereka. Pemimpin seperti ini dapat memberikan umpanbalik yang membangun pada waktu yang tepat, dan adalah mentor atau pembimbing yang alami.

4.4. *Katalisator perubahan.*

Pemimpin ini mampu mengenali kebutuhan akan perubahan, menantang *status quo*, dan memenangkan aturan baru. Mereka bisa menjadi penasihat yang kuat terhadap perubahan bahkan di hadapan oposisi, dan membuat

argumentasi yang menyemangati. Mereka juga menemukan cara-cara yang praktis untuk mengatasi hambatan perubahan.

4.5. *Pengelolaan konflik.*

Pemimpin yang pandai mengelola konflik akan mampu mengumpulkan semua pihak, mengerti sudut pandang yang berbeda, dan kemudian menemukan cita-cita bersama yang dapat disepakati oleh setiap orang. Mereka mengangkat konflik ke permukaan, mengakui perasaan dan pandangan dari semua pihak, dan kemudian mengarahkan energi ke arah cita-cita bersama.

4.6. *Kerja tim dan kolaborasi.*

Pemimpin yang mampu bermain dalam tim akan menumbuhkan suasana kekerabatan yang ramah dan mereka sendiri mencontohkan penghargaan, sikap bersedia membantu, dan kerjasama. Mereka menarik orang-orang ke dalam komitmen yang aktif dan antusias bagi usaha bersama, dan membangun semangat serta identitas. Mereka meluangkan waktu untuk menumbuhkan dan mempererat relasi yang akrab, lebih jauh daripada sekadar kewajiban pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ari Ginanjar (2007) *Rahasia Sukses membangun ESQ* , Jakarta :Arga
- Cooper, Robert, K., Sawaf, Ayman. (1997). *Executive EQ, Emosional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin Putnam Inc.
- Dewey, John. (1960). *Democracy and Education (An Introduction to the Philosophy of Education)*. New York: Macmillan Company.
- Goble, Frank G. (1987). *Mazhab Ketiga, Psikologi Humanistik Abraham Maslow*. Yogyakarta: Kanisius.
- Goleman, Daniel. (2006). *Emosional Intelligence, Kecerdasan Emosional Mengapa EI lebih penting daripada EQ*. Jakarta: Gramedia

- Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard., Mc.Kee, Annie. (2006). *Primal Leadership, Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: Gramedia.
- Litttauer, Florence. (1996). *Personality Plus*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Lynn, Adeline. (2002). *The Emotional Intelligence, Activity Book Emotional Intelligence*. New York: HRD Press.
- Makmun, Abin Syamsudin.(2000). *Psikologi Kependidikan, Perangkat Sistem Pengajaran Modul*. Bandung: Rosda.
- Meyer, Henry R., (2007). *Manajemen dengan Kecerdasan Emosional*. Bandung:Nuansa.
- Mintorogo.,Sedarmayanti. (1992). *Pengembangan Kepribadian dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja*.Bandung:Ilham Jaya.
- Ruderman, Marian N., dkk. Volume 21, Number 5 • November/December 2001. *Making the Connection, Leadership Skills and Emotional Intelligence*.
- Shapiro, Lawrence. (1997). *Mengajarkan Emosional Intelligence pada Anak*. Jakarta:Gramedia
- Thomas, Winarno. (1980). *Perkembangan Pribadi Perkembangan Mental*. Bandung: Jemmars
- Wiperman, Jean. (2007). *Meningkatkan Kecerdasan Emosional, Program Praktis untuk Merangsang Kecerdasan Emosional Anda*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Buku lainnya paling erat relevansinya dengan buku Executive EQ:



Hal ini dimaksudkan agar memiliki kemampuan bertahan dalam situasi yang semakin sarat dengan bentuk persaingan, bahkan diharapkan mampu menciptakan daya saing dan keunggulan yang tinggi. Begitu pula dalam konteks pergaulan dan hubungan yang lebih luas, setiap negara-bangsa (nation state) dituntut mampu berperan secara aktif dan positif baik dalam lingkup nasional, regional maupun internasional. Sebagai bagian integral dari organisasi bangsa-bangsa, kita harus mampu berperan dalam situasi persaingan tersebut sehingga akan tetap diakui eksistensinya. Namun, harus disadari pula bahwa dalam setiap proses kepemimpinan, kita akan selalu dihadapkan pada suatu mata rantai yang utuh mulai dari yang paling atas sampai tingkat yang paling bawah dan ke samping. Karena itu, pemahaman serta pengembangan dalam visi dan perspektif kepemimpinan amat diperlukan dalam upaya mengembangkan suatu kondisi yang mengarah pada strategi untuk membangun daya saing, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas dan produktivitas bangsa yang dilandai oleh semangat kebersamaan dan keutuhan.

Pengertian

Kepemimpinan

Terdapat banyak definisi dan pengertian tentang kepemimpinan. Hal ini dapat kita lihat dari hampir dua ratus ribu buku tentang kepemimpinan yang telah diterbitkan sampai dewasa ini dan tersebar di seluruh dunia, dan sebanyak itu pula kita melihat berbagai perbedaan tentang pengertiannya. Dalam konteks ini, saya tidak akan membahas perbedaan-perbedaan pengertian tersebut, namun lebih menyoroti salah satu pengertiannya dalam perspektif yang lain. Suatu proses kepemimpinan, pada hakikatnya mengandung beberapa

komponen, yakni: pemimpin yang dipimpin, komunikasi dan interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, serta kondisi lingkungan dari proses komunikasi tersebut. Peter Koestenbaum, seorang pakar kepemimpinan melalui bukunya yang berjudul : Leadership: The Inner Side of Greatness (1991) menyatakan bahwa kepemimpinan yang bermoral adalah suatu proses moralitas untuk mencapai suatu tingkat atau keadaan dimana para pemimpin mampu mengikat (dalam arti berkomunikasi dan berinteraksi) dengan yang dipimpin berdasarkan kebersamaan motif, nilai dan tujuan, yaitu berdasarkan pada kebutuhan-kebutuhan hakiki para pengikut maupun pemimpin itu sendiri. Disini tampak bahwa di antara pemimpin dan yang dipimpin terdapat suatu ikatan kuat sebagai satu keutuhan dan memiliki ketergantungan satu sama lain.

Di lingkungan ABRI, fungsi dan peran pemimpin, yaitu sebagai komandan, bapak, guru, pembina dan teman, menunjukkan adanya ikatan moralitas dan kebersamaan yang memang amat diperlukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sebagai pemimpin, kita tentu memahami bahwa ketergantungan sepihak dari yang dipimpin dan terhadap pimpinan ataupun sebaliknya adalah kurang bermoral. Kita menyadari bahwa yang dipimpin, pada kenyataannya juga memiliki suatu kekuatan (power) yang harus mampu dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam mendukung keberhasilan organisasinya. Dalam falsafah kepemimpinan kita yakni: ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, dan tut wuri handayani, dan sekaligus dijadikan beberapa asas dalam 11 (sebelas) Azas Kepemimpinan ABRI, pada hakikatnya mengandung makna bahwa pemimpin harus memiliki sifat-sifat keteladanan, penggerak, dan pendorong. Seorang pemimpin harus memahami situasi dan kondisi yang dipimpinnya, yakni kapan ia harus menempatkan dirinya di depan untuk memberikan suri teladan atau di dalam istilah pasukan infanteri: ikuti saya! (follow me), serta

kapan ia harus berada di tengah untuk menggugah dan mendorong, dan kapan ia harus berada di belakang untuk memberikan inisiatif kepada bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam falsafah ini pula, kita dapat melihat adanya unsur-unsur kebersamaan (cohesiveness), keutuhan (wholeness), dan tak dapat dipisah-pisahkan (interdependency) antara pemimpin dan yang dipimpin, serta komunikasi dan interaksi yang tak pernah ada henti-hentinya.

Dalam membahas hal-hal yang berkaitan dengan bawahan atau yang dipimpin, Robert Kelley, seorang profesor di bidang bisnis dan konsultan, dalam bukunya yang berjudul *The Power of Followership* (1992) mengungkapkan hasil penelitiannya yang dilakukan pada tujuh tahun terakhir bahwa yang dipimpin ternyata mampu memberikan kontribusi sebanyak 80 persen bagi keberhasilan dalam setiap proyek, dan pemimpin justru hanya memberikan sejumlah 20 persen. Karena itu, menurutnya bahwa kemampuan memimpin diri sendiri (self-leadership) harus mampu ditumbuh-kembangkan melalui bentuk kepuasan terhadap pekerjaannya. Kiranya pandangan serta hasil penelitian ini cukup merangsang kita untuk terus mencoba mengembangkan sisi lain dalam dimensi kepemimpinan, sehingga mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas sebagai unsur daya saing.

Merupakan kenyataan yang sulit dihindari bahwa dalam situasi dan kondisi dewasa ini telah muncul berbagai tuntutan dan perkembangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Kita telah menyaksikan betapa hebatnya gelombang ketiga demokrasi (the third wave) telah melanda dunia, yang berawal dari daratan Eropa, tepatnya di Lisbon, Portugal pada bulan April 1974. Di negara kita pun gelombang tersebut ikut dirasakan yang kemudian muncul dengan isu keterbukaannya. Pergeseran nilai dalam budaya organisasi,

termasuk lingkungan dan sistem sosialnya telah berkembang sebagai akibat meningkatnya kualitas pendidikan dan arus informasi dunia. Masyarakat kita semakin kritis yang ditandai dengan kebhinekaan dalam mengemukakan pendapatnya. Hal ini semakin berkembang dan sebaiknya dipandang sebagai bentuk pemahaman terhadap nilai-nilai feodalisme dan monotisme, yang tidak sesuai lagi dengan kondisi masyarakat kita. Begitu pula situasi dan kondisi persaingan yang bersifat kompetitif semakin dirasakan di semua bidang. Kita perlu mengembangkan suatu pemikiran tentang strategi dan sistem organisasi yang mampu menciptakan suatu iklim baru di antara komponen pemimpin dan yang dipimpin sebagai bentuk antisipasi dan penyesuaian terhadap perkembangan dewasa ini dan yang akan datang. Oleh karena itu, dalam mengantisipasi pandangan-pandangan serta perkembangan sosial masyarakat di lingkungan kita, kiranya komitmen nasional yang dituangkan ke dalam GBBHN 1993 tentang prioritas pengembangan sumber daya manusia harus benar-benar dapat diimplementasikan secara nyata dan sungguh-sungguh. Peningkatan kualitas manusia Indonesia secara keseluruhan upaya dan pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Gaya Kepemimpinan Di Masa Depan

Berangkat dari pemahaman dan perspektif tentang dimensi kepemimpinan di atas, hal tersebut berpengaruh pula terhadap pengembangan gaya kepemimpinan, khususnya dalam upaya menciptakan iklim yang kondusif serta penyesuaian terhadap perkembangan lingkungan. Tentang hal ini, kiranya cukup menarik untuk menyimak pendapat Joseph Rost dalam bukunya *Leadership for the Twenty-first Century* (1991) yang menyimpulkan hasil penelitiannya terhadap sejumlah perusahaan multinasional Jepang yang berhasil menjadi kompetitor tangguh dalam peredaran ekonomi dan bisnis global.

Perusahaan-perusahaan tersebut disamping memiliki strategi bisnis yang didasarkan pada penguasaan teknologi dan penelitian pasar yang cermat, juga sangat didukung oleh keberhasilan para pimpinan dan manajernya dalam mengembangkan suatu iklim kepemimpinan yang disebut dinamika kelompok (group dynamics) dalam organisasinya. Beberapa pakar kepemimpinan terkemuka telah menyatakan bahwa dinamika kelompok nampaknya semakin diperlukan dalam situasi dewasa ini, karena suatu kelompok yang dinamik akan menumbuh-kembangkan kreativitas dan produktivitas yang tinggi bagi suatu organisasi. Segmen kepemimpinan ini pada gilirannya akan menghasilkan suatu kumpulan efek ganda (synergy) yang bercirikan keutuhan, saling ketergantungan, dan tak dapat dipisah-pisahkan. Sebagai contoh, seorang Direktur Eksekutif dalam proses hubungannya dengan staf, manajer, dan bawahannya, berupaya untuk meninggalkan struktur kepemimpinan yang bercirikan otoritas tunggal (single-authority figure). Ia berusaha mendelegasikan kewenangan yang cukup bagi bawahannya, serta berusaha menciptakan suatu iklim komunikasi dan interaksi yang bersifat multidimensi (multidimensional communication) tanpa harus menonjolkan otoritasnya sehingga mendominasi seluruh proses pengambilan keputusan. Hal ini tentu saja didorong semata-mata untuk menumbuh-kembangkan inovasi dan inisiatif di lingkungan organisasinya, serta mengurangi sikap ketergantungan yang tinggi dari bawahan terhadap pimpinannya. Sejalan dengan perkembangan dunia yang mengfokuskan pada upaya peningkatan kegiatan ekonomi dan perdagangannya, telah dikembangkan berbagai kebijakan baru yang ditempuh oleh banyak organisasi, diantaranya seperti terobosan-terobosan servis atau pelayanan (service breakthroughs) dalam upaya mengatasi persaingan yang semakin tajam. Begitu pula halnya seperti dinyatakan oleh Robert B. Reich, penasehat ekonomi Presiden AS Bill Clinton, dalam bukunya berjudul *The Work of Nations* (1991) bahwa kebijakan-kebijakan lama

yang diawali dengan peningkatan produktivitas (high volume productivity) harus bergeser ke arah peningkatan kualitas produksi (high value productivity) untuk memperoleh keuntungan dan nilai tambah sebagai upaya dalam menghadapi persaingan internasional. Dalam konteks ini, nampak bahwa persaingan kualitas jasa dan produksi menjadi fokus perhatian dunia yang semakin mengemuka.

Dari uraian tentang isu kepemimpinan dan persaingan di atas terdapat adanya suatu relevansi antara gaya kepemimpinan yang bercirikan group dynamics dengan kualitas dan produktivitas sebagai output dalam proses kepemimpinan. Hal ini mengingatkan bahwa pada hakikatnya kreativitas, produktivitas dan kualitas adalah merupakan kunci dalam upaya menciptakan suatu daya saing yang tinggi serta dapat dihasilkan sebagai produk kepemimpinan yang dinamik. Karena itu, dalam suatu organisasi dengan sistem manajemen modern, sikap ketergantungan akan mematikan inisiatif dan pengembangan diri serta kemandirian seseorang, yang pada gilirannya akan menghambat proses pembinaan inovasi (management of innovation), kreasi dan produksi. Di samping itu, para pemimpin organisasi dituntut pula untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pengamatan lingkungan (sensing environment), serta kepekaannya dalam menyerap aspirasi dan pendapat bawahannya dalam menyerap aspirasi dan pendapat bawahannya (sensitivity of listening). Kesemuanya itu, pada gilirannya akan bermuara pada pembentukan sikap dan jiwa kebersamaan yang tinggi sebagai kelompok yang utuh dan produktif. Dari beberapa hasil penelitian dalam suatu proses kepemimpinan yang dilakukan oleh Ronald Heifetz, seorang pakar kepemimpinan di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa sampai titik tertentu, tingkat produktivitas suatu organisasi akan meningkat apabila nilai kebersamaannya juga meningkat. Hal tersebut didukung oleh kemampuan komunikasi dan interaksi yang intens antara pemimpin dan yang

dipimpin.

Pengembangan

Budaya

Organisasi

Dalam suatu proses kepemimpinan, pemahaman tentang komponen lingkungan adalah sangat penting. Komponen tersebut sering disebut sebagai lingkungan umum yang bersifat eksternal dan lingkungan internal yang disebut sebagai budaya organisasi. Pentingnya pemahaman tersebut karena setiap organisasi akan selalu dihadapkan kepada berbagai pengaruh lingkungan yang akan berpengaruh terhadap proses pencapaian tujuannya sebagai akibat pergeseran nilai-nilai yang berlaku sebagai budaya organisasi. Karena itulah, unsur pimpinan akan selalu dituntut untuk mengembangkan berbagai pemikiran baru dalam mengadaptasi setiap gejala perubahan yang terjadi.

Dalam konteks ini, kiranya perlu menyoroti suatu pendapat yang dalam istilah saya dikatakan sebagai terobosan-terobosan kepemimpinan leadership breakthroughs dalam rangka mengembangkan suatu budaya organisasi yang mampu memberikan efek positif terhadap upaya penciptaan iklim yang kondusif. Budaya organisasi yang dimaksud, pada dasarnya harus senantiasa berakar pada nilai-nilai budaya orisinal yang dimiliki serta didukung oleh suatu struktur, sistem organisasi dan manajemen modern yang profesional. Hal ini mengingatkan bahwa pada kenyataannya tidak ada satu negarapun yang mampu mencegah masuknya pengaruh-pengaruh akibat pengembangan eksternal, di samping tuntutan kebutuhan modernisasi dan profesionalisme yang semakin dirasakan dalam konteks globalisasi.

Tentang hal ini, ada baiknya untuk mempelajari keberhasilan yang ditunjukkan oleh Jepang dan Jerman. Apapun perubahan perilaku

organisasi yang ditempuhnya, tetap berlandaskan pada budaya bangsa yang dimilikinya. Dihadapkan pada persaingan kompetitif untuk meningkatkan daya saing yang tinggi, nampaknya kita didorong memiliki keberanian untuk segera meninggalkan iklim dan budaya organisasi yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman. Budaya feodal yang hanya mengandalkan kewenangan (authority) serta kekuasaan (power) saja, harus diganti dengan budaya organisasi yang bercirikan kebersamaan dalam suatu wawasan kebangsaan yang bersifat integral dalam memelihara suatu kesinambungan dalam proses kepemimpinan. Dalam falsafah kepemimpinan kita yang dikenal dengan istilah legowo, kesinambungan kepemimpinan merupakan salah satu asas yang perlu diperhatikan. Namun, hal ini jangan semata-mata diartikan sekedar keikhlasan dalam proses peralihan kepemimpinan, akan tetapi juga menyangkut penyiapan kader yang dilakukan melalui suatu penyiapan dan pemupukan bakat (talent scouting). Hal ini amat penting dilakukan karena dalam suatu kaderisasi yang dipersiapkan secara terarah akan mampu menjamin eksistensi dan kesinambungan organisasi.

Penutup

Demikianlah gambaran pemikiran tentang dimensi kepemimpinan yang perlu kita pahami sebagai langkah antisipasi terhadap gejala yang tengah berkembang. Kepemimpinan tidak hanya melibatkan komponen pemimpin dan yang dipimpin, akan tetapi perlu didalami bagaimana proses serta bentuk komunikasi dan interaksinya sehingga mampu menghasilkan suatu sinergi. Besar sinergi yang akan dihasilkan akan tergantung pada kemampuan dalam menciptakan kebersamaan antara pemimpin dengan yang dipimpinnya.

Dengan melihat perkembangan lingkungan sosial masyarakat dewasa

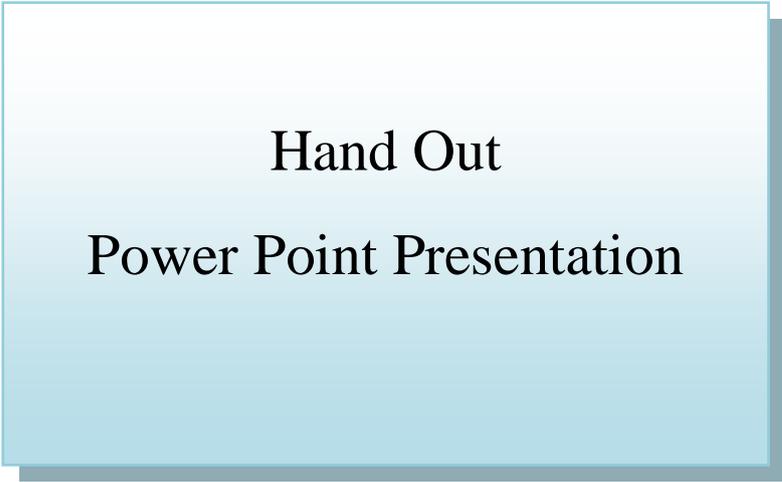
ini, nampak bahwa bentuk komunikasi yang bersifat multidimensi akan berkembang menjadi suatu tuntutan, dan bahkan menjadi persyaratan yang menentukan. Hal ini mendorong pemimpin untuk meningkatkan kemampuan serta kepekaannya dalam memahami dan mendengarkan aspirasi lingkungan dan bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang bersifat dinamik serta menonjolkan aspek kolektivitas organisasi akan berkembang menjadi suatu tuntutan dan persyaratan, yang pada gilirannya akan menghasilkan suatu group dynamics yang sangat diperlukan dalam ajang persaingan yang semakin keras. Dalam hal ini, setiap pemimpin perlu mengembangkan kemampuan komunikasi dan interaksi yang lebih aktif, positif dan bersifat multidimensi. Adapun implementasinya tentu saja harus disesuaikan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang dihadapi, seperti yang dianut dalam falsafah kepemimpinan yang kita miliki, yakni: ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, dam tut wuri handayani.

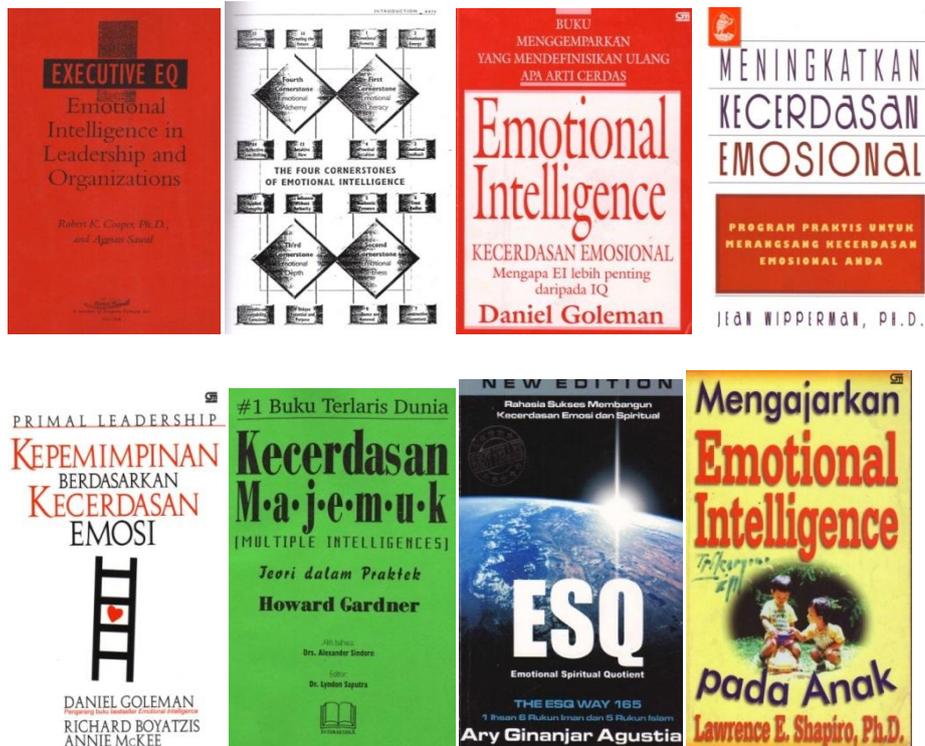
Budaya organisasi sebagai salah satu komponen dalam proses kepemimpinan, harus senantiasa dikembangkan sesuai dengan tuntutan zaman. Akan tetapi juga harus senantiasa berakar pada budaya orisinil yang telah dimiliki, seperti halnya yang telah ditampilkan dalam keberhasilan Jepang dan Jerman. Dalam upaya memelihara eksistensi yang berkesinambungan, asas legowo harus senantiasa dikembangkan. Asas ini tidak hanya semata-mata diartikan sebagai bentuk keikhlasan dalam peralihan kepemimpinan, namun harus lebih mengarah pada kemampuan kaderisasi yang benar-benar dipersiapkan. Sikap dan tekad bahwa pemimpin selanjutnya harus lebih berhasil, harus senantiasa dibudayakan dan diimplementasikan secara sungguh-sungguh.

[INLINE]

Copyright ©1997-1998 ABRI



Hand Out
Power Point Presentation



Dewasa secara pedagogis:

1. Dapat bertanggung jawab (pada dirinya dan orang lain)
2. Dapat mengambil keputusan sendiri berdasarkan nilai-nilai ethics/kesusilaan dan religius serta bertindak sesuai dengan keputusan yang diambilnya.
3. Dapat berdiri sendiri baik moril maupun materiil
4. Sudah menjadi bagian masyarakat yang konstruktif.

Lynn, 2002:85-86

Sharing positive feelings in the workplace is an emotional intelligence skill that results in a synergistic reaction with employees. Positive feelings create positive energy, and when leaders can focus this energy on the work goals, everyone gains.

The Emotional Intelligence Activity Book

However, using positive energy requires many attributes on the part of leaders. The first attribute demands that leaders be genuine about their positive feelings for the people in the workplace and their contributions. If the leader isn't genuine, more harm and damage can be done to try to express feelings that are not honest.

The paradox lies in the fact that most leaders have been trained to think critically. Critical thinking allows leaders to make improvements

to the status quo, to improve quality, and to otherwise drive for excellence. However, sometimes too much critical thinking has blocked the path to being grateful for the existing contributions, gifts, and skills that are present in the leaders' employees.

Membagi perasaan positif di dalam tempat kerja itu adalah satu ketrampilan kecerdasan(inteligen secara emosional bahwa mengakibatkan reaksi sinergis dengan karyawan. Perasaan positif menciptakan energi positif, dan ketika para pemimpin dapat berfokus energi ini di target kerja, menguntungkan bagi setiap orang.

Aktivitas Kecerdasan(Inteligen Yang Secara Emosional Kitab Bagaimanapun, menggunakan energi positif memerlukan banyak menunjukan pada pihak para pemimpin. Atribut yang pertama menuntut bahwa para pemimpin adalah asli tentang perasaan mereka yang positif untuk orang-orang di dalam tempat kerja dan sumbangan-sumbangan mereka. Jika pemimpin itu bukan asli, lebih banyak kejahatan dan rusak dapat yang dilaksanakan untuk mencoba untuk menyatakan perasaan yang bukanlah jujur.

Paradox berada di dalam fakta bahwa hampir semua para pemimpin telah dilatih;terlatih untuk berpikir dengan kritis. Pemikiran kritis mengizinkan[membiarkan para pemimpin untuk membuat perbaikan-perbaikan kepada keadaan tetap pada suatu saat tertentu, untuk memperbaiki mutu, dan untuk jika tidak memandu untuk keunggulan. Bagaimanapun, kadang-kadang terlalu banyak pemikiran kritis sudah menghalangi alur itu kepada menjadi berterima kasih atas yang yang ada sumbangan-sumbangan, hadiah-hadiah, dan ketrampilan-ketrampilan yang hadir di dalam karyawan pemimpin itu.