

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN
**TUGAS DAN FUNGSI
PEMIMPIN**



Dosen Pengampu:
Dr. Edhy Susatya

Progran Pascasarja
Universitas Ahmad Dahlan

TUGAS DAN FUNGSI PEMIMPIN

Pemimpin tidak diukur dari cara bicara dan mengumbar wacana. Ia dinilai berdasarkan cara kerja dan hasil nyata.



Pemimpin menjadi pionir, orang terdepan, ujung tombak keberhasilan, dan *bumper* organisasi.

(sumber ilustrasi: balistoreluggage.com)

Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya. (HR. Bukhari dan Muslim)

Pemimpin itu laksana raja, tidak mementingkan materi, tetapi lebih mengutamakan harga diri dan kebanggaan, serta fokus mengabdikan diri kepada rakyat.

Pemimpin Teladan

Pemimpin harus kuat dan rela menderita bersama rakyat di masa sulit. Keteladanan ini ditunjukkan Umar bin Khattab pada kisah beliau saat kondisi krisis melanda negara (Pratiwi, 2021). Ketika itu, wabah penyakit menyebabkan kelaparan melanda Madinah, sehingga rakyat menderita dan berjatuhannya banyak korban jiwa. Hal ini dirasakan Umar saat menjadi pemimpin. Ketidakmauannya mengonsumsi daging dan menggunakan minyak sewaktu rakyat sedang menderita menunjukkan kualitasnya sebagai pemimpin sejati. Umar berkata, "Bagaimana saya dianggap memikirkan rakyat, kalau saya sendiri tidak merasakan penderitaan mereka?"

Umar mempunyai keteguhan prinsip, adil, dan berani, sehingga pantas menjadi sosok panutan umat. Hidupnya yang sarat teladan membuatnya disegani dan dicintai rakyat. Ia pemimpin yang sangat mencintai rakyat dan tidak ingin melihat rakyat sedih dan menderita. Ia pun berperilaku sederhana, tidak mengenal kasta, dan menjalin kedekatan hubungan dengan siapa pun.

Lima Keteladanan Umar Bin Khattab

Umar bin Khattab menjadi teladan kepemimpinan Islam karena memiliki sifat loyal, pemberani, adil, sederhana, dan tanggung jawab (Ibrahim, 2006).

1. Loyal

Umar rajin melakukan dakwah dan menyebarkan kebenaran Islam. Hal ini terlihat dari loyalitasnya di berbagai situasi dan kondisi kepada Allah dan Rasulullah. Ia tegas tanpa kompromi, tetapi penuh kasih dan tekun melaksanakan ajaran Muhammad. Bermodalkan kesetiiaannya, Umar bersedia mati demi membela Muhammad.

2. Pemberani

Umar tidak mengenal rasa takut, tetapi di balik itu, ia berhati lembut dan berempati tinggi. Sifatnya itu dapat diteladani dan diterapkan dalam kehidupan.

3. Adil

Umar adalah pemimpin adil tanpa pilih kasih. Ia memberi penghargaan kepada orang berjasa dan tidak segan memberi hukuman bagi orang bersalah dan melanggar aturan. Sikap adil menjamin kehidupan tenteram, damai, dan aman.

4. Sederhana

Walaupun ia pemimpin hebat, Umar tetap hidup sederhana, dan bersahaja. Umar merasa cukup dengan seberapa pun rezeki yang diberikan Allah. Dengan meneladani hidup sederhana, kita mudah bersyukur dan tidak tergiur dengan gelimang harta.

5. Memikul Tanggung Jawab

Sebagai pemimpin, Umar memikul tanggung jawab terhadap pemerintahan, keamanan, kesejahteraan, perdamaian, dan kesehatan rakyat. Umar memperbaiki struktur pemerintahan agar lebih efisien, menjamin keamanan supaya rakyat tenteram, meningkatkan taraf kesejahteraan rakyat tanpa pilih kasih, menjaga perdamaian agar rakyat hidup rukun, dan melakukan berbagai usaha agar kesehatan rakyat terjamin.

Secara pribadi atau sebagai pemimpin, keteladanan Umar sangat bermanfaat bagi pemimpin atau calon pemimpin. Ia merupakan salah satu *Khulafaur Rasyidin*, pemimpin yang menjadi rujukan bagi manusia (Pratiwi, 2021). Ia sederhana, adil, tegas, dan keras, tetapi penuh kasih dalam mengimplementasikan syariah dan selalu memikirkan kepentingan rakyat. Ia tidak terlena, melainkan meronda di

tengah malam untuk memastikan tidak ada rakyat menderita dan kekurangan pangan. Pada zaman itu, belum ada mobil, kereta, atau alat angkut barang, maka Umar tidak jarang memanggul gandum dari gudang Bait al-Mal untuk dibagikan kepada rakyat. Hal itu menggambarkan bahwa Umar tidak segan dan tidak malu bekerja kasar demi kesejahteraan dan kelangsungan hidup rakyat. Ia sangat konsisten dan keras menjaga komitmen. Bila rakyat lapar, ia belum akan makan; bila rakyat haus, ia belum akan minum; dan bila rakyat belum sejahtera, ia akan hidup sangat sederhana.

Umar setiap hari berkeliling daerah mengunjungi rakyat. Bukan untuk pencitraan atau mencari popularitas, melainkan secara tulus sebagai bentuk pengabdian dan rasa cinta kepada rakyat serta hanya mengharap rida Allah Ta'ala. Ia sangat mencintai rakyat, sehingga ia berusaha memenuhi kebutuhan dan menjaga kesehatan mereka. Pemimpin negara lain sangat menghormati kesederhanaannya sebagai pemimpin sukses.

Menjadi pemimpin baik tidak mudah. Dalam ajaran Islam, selain harus menguasai *leadership*, pemimpin harus kuat iman dan bertakwa, bekerja melayani rakyat, dan tidak menguras kekayaan rakyat (Hafidhudin dan Tanjung, 2003). Pemimpin seperti ini dipastikan menjadi idola rakyat dan diteladani dalam kehidupan bermasyarakat. Jika pemimpin tidak kokoh iman dan takwa, sementara rasa cinta akan kedudukannya semakin tinggi, dapat dipastikan ia tertekan oleh berbagai kepentingan dan tuntutan. Di saat itulah pemimpin tidak berpikir lurus, sehingga tindakan dan kebijakan yang diterapkan tidak sesuai ketentuan atau bahkan melanggar hukum.

Umar selalu berusaha mencari solusi untuk semua permasalahan yang diderita rakyat. Umar mengedepankan lima hal dalam memimpin, yaitu mengutamakan musyawarah, menganggarkan biaya rakyat, menghargai kebebasan, menerima kritik, dan mengatasi masalah rakyat (Fazeri, 2016).

1. Mengutamakan Musyawarah

Umar tidak pernah menganggap diri sebagai penguasa, bukan pemimpin arogan, dan tidak menjaga jarak dengan rakyat. Ia berdiri dan duduk bersama rakyat, meminta pendapat, saran, dan masukan kepada siapa pun sebelum mengambil keputusan. Ia bahkan menjadikan rakyat sumber informasi sebagai bahan musyawarah.

2. Menganggarkan Biaya untuk Rakyat

Umar menggunakan aset dan harta negara untuk kepentingan rakyat, tidak pernah untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan golongan. Contohnya, ia membangun pembatas kota untuk menenteramkan rakyat dan membangun kota demi kesejahteraan kaum Muslim. Hidupnya sangat sederhana, tidak tercermin kemewahan, dan tidak pernah menumpuk harta.

3. Menghargai Kebebasan

Umar berkeyakinan bahwa setiap manusia sejak lahir disertai kebebasan memilih dan berkehidupan. Ia memberi kesempatan kepada semua pengikutnya untuk menyampaikan gagasan, saran, dan masukan. Berdasarkan keyakinan tersebut, ia tidak merasa terganggu apabila orang lain berbeda pendapat atau mengancam dirinya, karena ia mencintai kebebasan, seperti cinta seseorang yang penuh dengan ketulusan.

4. Menerima Kritik

Umar tidak pernah melarang kritik, tidak membenci sahabat yang mengkritik, dan tidak pernah menghukum pengkritik. Dipersilakannya sahabat mengkritik dirinya, bahkan dengan perkataan kasar pun. Kritik digunakannya sebagai bahan untuk memperbaiki kebijakan, pelayanan pemerintah terhadap rakyat, dan lebih meningkatkan kesejahteraan rakyat.

5. Mengatasi Sendiri Masalah Rakyat

Umar terkenal dan menjadi idola kaum Muslim karena adil dan merakyat. Malam hari, saat orang tidur lelap, ia keluar rumah, mengecek situasi dan kondisi rakyat. Dipastikannya agar tidak ada rakyat yang tidak dapat tidur karena kelaparan. Saat ditemukannya seorang anak menangis karena lapar, ia segera mengambil gandum dari Baitul Maal agar anak tersebut dapat makan. Umar bekerja atas dasar iman dan takwa demi kesejahteraan rakyat.

Secara umum, manusia memiliki kecenderungan alami untuk bermasyarakat. Pola hidup bermasyarakat dilakukan manusia untuk memenuhi kebutuhan bersama. Manusia cenderung hidup berkelompok sehingga mustahil hidup tanpa kerja sama satu sama lain. Manusia bermasyarakat dengan membentuk kelompok, lembaga, atau organisasi. Setiap organisasi berinteraksi antarsesama manusia dan memerlukan seorang pemimpin. Pemimpin merupakan unsur penting dalam mengendalikan organisasi agar dapat mencapai tujuan. Pemimpin merupakan orang pilihan dan dianugerahi Allah swt sifat istimewa.

Pemimpin mempunyai aspek kepemimpinan sebagai kemampuan atau keahlian, bukan warisan turun temurun dari nenek moyang. Pemimpin bertugas mengarahkan atau memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin sejati harus memberi manfaat kepada diri sendiri, pengikutnya, dan organisasi demi meraih kesuksesan, kebanggaan, serta kebahagiaan material dan finansial (Indrawijaya dan Suprapti, 2001).

Pemimpin harus memiliki kesempurnaan moral, perbuatan, keutamaan, dan kreativitas sehingga dapat diterima pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang paling bermoral, paling kreatif, dan memiliki tujuan utama. Semua itu

terjadi apabila pemimpin memiliki ilmu teoretis dan keutamaan berpikir (Modul Diklatpim II, 2008). Manusia berjiwa pemimpin dapat mengelola diri maupun kelompok. Selain itu, pemimpin harus mampu mengurus organisasi serta memecahkan persoalan yang dihadapi dengan cerdas dan tuntas. Ia juga dituntut arif dan bijaksana dalam mengambil keputusan dan melimpahkan tugas kepada bawahan.

Pandangan umum beranggapan bahwa kepemimpinan selalu menarik dibicarakan karena menyangkut atau berhubungan dengan kedudukan dan kekuasaan. Orang yang berkedudukan dan kekuasaan lebih mempunyai banyak kesempatan untuk berbuat lebih dibanding orang lain. Celakanya, banyak orang yang lupa, menyimpang, dan berbuat tercela pada saat menjadi pemimpin karena dikuasai nafsu jahat. Ia melupakan tanggung jawab, tugas, dan peran pemimpin.

Pemimpin di mana pun dengan strata apa pun bertugas mempertanggungjawabkan kepemimpinan. Ada pendapat bahwa kepemimpinan bagaikan sebuah *puzzle* yang terdiri atas banyak partikel kecil sampai membentuk gambar tertentu. Pemimpin efektif harus dapat menggabungkan partikel kecil dalam sebuah *frame* organisasi, sehingga mampu saling melengkapi dan mengisi untuk melahirkan hasil besar.

Tugas Pokok Pemimpin

Pemimpin memiliki tugas manajerial, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Modul Diklatpim II, 2008). Tugas manajerial tidak dapat dilakukan sendirian, melainkan harus melibatkan dan menggerakkan bawahan. Keahlian menggerakkan bawahan dibutuhkan untuk memastikan bawahan bersedia bekerja secara sukarela, efektif, dan efisien. Di samping itu, dibutuhkan kreativitas untuk menghilangkan kejenuhan dan kepenatan kerja bawahan.

Pemimpin juga harus ahli mengambil keputusan secara cepat dan tepat, mengorganisasikan pekerjaan secara baik dan benar, serta menempatkan pegawai sesuai keahlian dan latar belakang pendidikan mereka. Sementara itu, tugas pemimpin antara lain:

1. Melaksanakan fungsi manajerial, meliputi pemrograman, strukturisasi, pembimbingan, *monitoring*, dan penilaian
2. Memotivasi pegawai
3. Membimbing staf supaya bertanggung jawab
4. Membimbing staf supaya bekerja efektif dan efisien
5. Menjaga iklim kondusif
6. Merencanakan pengelolaan administrasi
7. Menjadi sumber kreativitas
8. Mewakili organisasi dalam koordinasi dengan mitra kerja.

Fungsi Pemimpin

Pemimpin menjadi faktor utama untuk mencapai tujuan. Tugas pemimpin di antaranya meningkatkan kinerja pegawai, menjadi faktor pencair perbedaan pendapat, dan pendirian pegawai. Pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinan dengan ikut terlibat langsung di dalam organisasi, bukan hanya melihat dari luar kemudian memberi komentar. Pemimpin harus menjadi bagian dari situasi. Dalam kondisi apa pun, pemimpin harus tetap di dalam organisasi. Baik situasi susah atau situasi senang, pemimpin harus bersama pegawai, sehingga pegawai akan merasa senang dan termotivasi dengan arahan pemimpin. Pegawai pun akan merasa nyaman, aman, dan bangga jika selalu didampingi pemimpin (Indrawijaya dan Suprpti, 2001).

Pemimpin dalam keorganisasian berfungsi antara lain menjadi perencana, perumus visi, pengembang loyalitas,

pengawas, pengambil keputusan, dan motivator (Modul Diklatpim II, 2008).

1. Perencana

Pemimpin harus membuat perencanaan sebagai bentuk tanggung jawab untuk mencapai tujuan. Perencanaan berguna sebagai acuan pelaksanaan kerja, bahan diskusi berdasarkan fakta, dan proyeksi pekerjaan yang menjadi target yang harus dicapai. Perencanaan terdiri atas perencanaan tertulis yang digunakan jangka panjang pada keadaan normal dan perencanaan tidak tertulis dipakai pada keadaan darurat. Perencanaan berisi maksud dan tujuan, pemanfaatan sumber daya, dan prosedur kerja.

2. Perumus visi untuk mengantisipasi dan mewaspadai berbagai kemungkinan di masa datang. Untuk itu, pemimpin harus mampu menganalisis perubahan, kejadian, kebutuhan, serta hambatan internal dan eksternal.

3. Pengembang loyalitas

Loyalitas harus selalu dijamin dan dikembangkan, tidak hanya pada pengikut, tetapi juga pada pimpinan tingkat rendah dan menengah, agar kesetiaan terhadap organisasi terjamin. Untuk mencapai kesetiaan terhadap organisasi, pemimpin harus lembut perkataan, berperilaku santun, tidak pernah mengingkari janji, korupsi, bertindak kasar, ceroboh, dan menyeleweng dari nilai dan norma organisasi.

4. Pengawas

Fungsi pemimpin sebagai pengawas adalah untuk melihat dan memastikan bahwa semua aktivitas organisasi berjalan sesuai perencanaan. Dengan pengawasan, hambatan dapat segera ditemukan dan dipecahkan,

penyelewengan dapat dieliminasi, dan ketidakharmonisan dapat segera diperbaiki.

5. Pengambil keputusan

Fungsi pemimpin sebagai pengambil keputusan kadang sulit segera dilakukan. Di samping memerlukan kemampuan khusus, perlu dipertimbangkan aspek lain, seperti materi, biaya, dampak, dan masukan pihak lain. Tidak jarang pemimpin menunda keputusan karena banyak pertimbangan, tekanan, atau ketidakberanian. Untuk mengatasi hal itu, pemimpin dapat menggunakan forum diskusi atau berkonsultasi dengan ahli relevan secara resmi atau tidak resmi. Pengambilan keputusan memerlukan kombinasi, antara insting atau intuisi, interpretasi fakta, pengalaman, dan wewenang.

6. Motivator

Pemimpin harus penuh perhatian terhadap bawahan dengan cara menyemangati, menyanjung, dan mendorong pegawai agar meningkatkan kinerja. Pemberian penghargaan (*reward*) berupa hadiah materi, peningkatan karir atau jabatan, pujian, atau ucapan terima kasih perlu diberikan kepada bawahan berprestasi. Perlu pula diberikan hukuman (*punishment*) bagi bawahan yang malas, menyeleweng, dan berkinerja buruk. Hukuman berupa teguran lisan, tertulis, atau tindakan disiplin.

Dua tipe kepemimpinan ialah menjadi pelaksana tugas dan penjamin kepuasan.

1. Pelaksana tugas: pemimpin diberi tugas untuk mencapai tujuan organisasi dengan aktivitas seperti melakukan inisiasi, mencari informasi, mengoleksi data, menyampaikan pendapat, memberi penjelasan, membuat rangkuman, mempresentasikan ide, mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi hambatan, dan mencari solusi.

2. Penjamin kepuasan: pemimpin bertugas menjamin kepuasan staf dan pelanggan, bersikap ramah, adil, menjaga standar organisasi, menampung aspirasi orang lain, dan menyelesaikan perbedaan pendapat.

Lima fungsi kepemimpinan adalah pemberi instruksi, pemberi konsultasi, pembagi partisipasi, pemberi delegasi, dan pengendali (Reza dalam Modul Diklatpim II, 2008).

1. Pemberi instruksi: mengarahkan pegawai agar bertindak dan bekerja secara professional.
2. Pemberi konsultasi: memberi bimbingan, pendampingan, dan pertimbangan dalam memecahkan masalah pegawai supaya pegawai nyaman dan mantap bertugas.
3. Pembagi partisipasi: memberdayakan bawahan sesuai kompetensi yang dimiliki, termasuk ikut berperan membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan. Setiap anggota berkesempatan sama dan berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan.
4. Pemberi delegasi: mendelegasikan pekerjaan sebagai bentuk penghargaan atas kemampuan bawahan. Pendelegasian wewenang harus dilakukan untuk mengantisipasi perkembangan zaman.
5. Pengendali: memastikan roda organisasi berjalan efektif, bawahan atau pegawai bekerja sesuai prosedur, dan elemen-elemen organisasi beroperasi optimal.

Pemimpin mempunyai dua fungsi, yaitu menjadi pengelola manajemen dan pimpinan (Indrawijaya dan Suprapti, 2001). Fungsi pengelola manajemen antara lain merumuskan kebijakan berdasarkan kondisi dan situasi terkini, menginventarisasi aset dan sumber daya manusia, serta mengadministrasi fasilitas atau sarana prasarana. Fungsi pimpinan meliputi merencanakan anggaran dan aktivitas,

mengorganisasikan kegiatan secara profesional, menempatkan pegawai dan membagi tugas sesuai kompetensi, memberi arahan dan bimbingan tugas, menginstruksikan dan memberi komando pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan supervisi, *monitoring*, dan pengawasan.

Pemimpin mengarahkan bawahan supaya bekerja secara efektif, bersemangat tinggi, disiplin, dan mengatur hubungan antara individu atau kelompok. Fungsi pemimpin tidak terletak pada kedudukan, melainkan pada cara pemimpin melaksanakan fungsi. Fungsi pemimpin yang hakiki adalah menjadi pengarah, representator, komunikator, dan integrator (Yuki, 1994).

1. Fungsi pengarah: memberi arahan sebelum melakukan aktivitas, menunjukkan cara bekerja efektif, berdisiplin, memberi instruksi, dan memberi solusi jika terjadi kesalahan kerja.
2. Fungsi representator: mempromosikan organisasi kepada pihak eksternal, mewakili organisasi dalam menjalin kerja sama dengan pihak eksternal, dan bertanggung jawab atas semua aktivitas organisasi.
3. Fungsi komunikator: memberi informasi tentang profil organisasi kepada pihak eksternal, berkomunikasi dengan masyarakat dan instansi lain, dan menghubungkan pihak internal dan eksternal.
4. Fungsi integrator: mengintegrasikan pekerjaan, pegawai, dan pimpinan unit agar tercipta keharmonisan serta memadukan aktivitas internal dengan masyarakat.

Wewenang kepemimpinan antara lain memfasilitasi sistem komunikasi, memastikan jalinan kerja antarpegawai dan antarlembaga, menjaga keharmonisan, serta menjaga dan menjamin komitmen pegawai. Sementara itu, wewenang

pemimpin ialah pengambilan keputusan, pengawasan, *reward and punishment*, dan tanggung jawab.

Peran Pemimpin

Nanus (dalam Modul Diklatpim II, 2008) menyatakan bahwa pemimpin harus dapat berperan sebagai pemberi arah, agen perubahan, pembicara, dan pembina.

1. Pemberi arah

Pemimpin harus mampu mengarahkan pekerjaan pegawai, menunjukkan kesuksesan organisasi, dan menghindarkan diri dari kegagalan.

2. Agen perubahan

Pemimpin harus mampu menjadi pendorong perubahan, tidak terpaku pada zona aman dan *status quo*, dan menjadi penggerak pembaharuan.

3. Pembicara

Pemimpin bertugas sebagai pembicara dalam pertemuan internal atau eksternal, menjadi negosiator dalam menjalin kerja sama, dan menjadi penanggung jawab aktivitas organisasi.

4. Pembina

Pemimpin adalah orang yang dituakan, dimintai nasehat, dan menjadi pembina bagi seluruh pegawai. Pembinaan dapat diartikan memperbaiki sesuatu yang tidak baik karena terjadi pelanggaran atau kesalahan kerja, tetapi juga berarti melakukan usaha untuk menjaga dan memastikan kondisi, situasi, disiplin, dan keharmonisan lingkungan.

Tugas Baru Pemimpin

Senge (1995) mengatakan, tugas baru pemimpin adalah membangun organisasi pembelajar (*building learning organization*). Organisasi pembelajar adalah organisasi yang anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitas

yang mereka dambakan, memelihara pola pikir baru, aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dan setiap orang terus belajar untuk belajar bersama. Berdasarkan pemikiran tersebut, hanya organisasi berciri fleksibel, adaptif, generatif, dan produktif yang mampu bertahan terhadap perubahan.

Tugas baru pemimpin membutuhkan tiga hal, yaitu *new roles, new skills, and new tools* (Senge, 1995).

1. Peran baru (*new roles*)

Konsep kepemimpinan lama berasumsi bahwa orang tidak berdaya, tidak mempunyai visi pribadi, dan tidak mampu mengikuti perubahan. Hal ini hanya dapat diatasi oleh pemimpin baru yang kreatif. Dalam konsep organisasi pembelajar, pemimpin bertindak sebagai:

a. Perancang (*leader as a designer*)

Fungsi perancang jarang tampak, padahal tidak seorang pun berpengaruh komprehensif selain seorang perancang. Kebijakan, sistem, strategi, dan struktur organisasi merupakan kunci perancangan. Pemimpin harus menjangkau kunci perancangan tersebut, terutama dalam menentukan perumusan visi, misi, tujuan, nilai, dan program. Dalam organisasi pembelajar, pemimpin harus merancang proses pembelajaran, pelaksanaan, dan evaluasi dengan mempertimbangkan isu dan tantangan masa depan.

b. Penjaga (*leader as a steward*)

Oleh karena pemimpin menjadi pelaksana visi, ia bertugas menjaga komitmen, tanggung jawab, dan kesungguhan pegawai dalam mencapai visi. Di samping itu, pemimpin harus mengelola visi untuk kepentingan anggota.

c. Guru (*leader as a teacher*)

Pemimpin bertugas mendefinisikan realita. Banyak pemimpin mempunyai kekuatan untuk memengaruhi

pandangan realita pada empat aspek, yaitu kejadian, pola perilaku, struktur sistemik, dan tujuan. Pada organisasi biasa, pemimpin hanya memandangi kejadian dan pola perilaku, tetapi pada organisasi pembelajar, pemimpin harus melihat ke empat aspek. Pemimpin menjadi guru bukan dalam hal mengajar, tetapi memberi dukungan kepada semua orang untuk belajar guna mengembangkan pengertian yang sistemik.

2. Keterampilan baru (*new skills*)

Pemimpin efektif membutuhkan keahlian atau keterampilan baru yang dikembangkan melalui penguatan komitmen. Komitmen bukan milik satu-dua orang, melainkan seluruh anggota organisasi harus terlibat. Hal ini merupakan salah satu alasan bahwa memahami kedisiplinan merupakan kunci organisasi pembelajar.

Terdapat tiga area kritis keterampilan baru, yaitu *building shared vision*, *surfacing mental models*, dan *system thinking*.

- a. Membangun visi bersama (*building shared vision*)
Membangun visi bersama untuk mendorong visi pribadi, meminta dukungan, visi sebagai proses, mencampur visi ekstrinsik dan intrinsik, serta membedakan visi positif dan visi negatif.
- b. Memunculkan model mental (*surfacing mental models*)
Memunculkan model mental dengan keterampilan melihat lompatan abstraksi, menyeimbangkan bertanya dan menjawab, membedakan teori yang diucapkan dengan teori yang digunakan, dan menghindari kebiasaan beralih.
- c. Berpikir serba sistem (*system thinking*)
Berpikir serba sistem dengan keterampilan melihat keterhubungan, bergerak di luar kesalahan,

membedakan variabel berdaya ungkit tinggi, dan menghindari penyelesaian simptomatik.

3. Piranti baru (*new tools*)

Pemimpin harus menguasai piranti baru, seperti aplikasi program *fixed that fail* yaitu penggunaan diagram pola *Archetype* perbaikan yang gagal, *shifting the burden* yaitu penggunaan diagram pola *Archetype* pengalihan beban, *drifting goals* yaitu penggunaan diagram pola *Archetype* perilaku sepanjang waktu, *limit the growth* yaitu penggunaan diagram pola *Archetype* batas-batas pertumbuhan, *fixed standard* yaitu penggunaan diagram pola *Archetype* standar ketetapan, *success to the successful* yaitu penggunaan diagram pola perilaku *Archetype* keberhasilan bagi yang berhasil, *escalation* yaitu penggunaan grafik pola perilaku *Archetype* eskalasi, dan *drifting standard* yaitu penggunaan grafik pola perilaku *Archetype* standar perpindahan nilai.

Secara umum, pemimpin kreatif bagaikan sutradara. Ia harus melakukan hal-hal berikut ini.

1. Menyadari bahwa nasib berada di tangan sendiri

Tidak ada orang lain yang dapat campur tangan dalam menentukan masa depan, maka pemimpin harus yakin dan percaya pada kemampuannya sendiri.

2. Menulis skenario hidup sendiri

Pemimpin kreatif tidak boleh menyerahkan rencana masa depan kepada orang lain, melainkan harus ditulis sendiri, karena skenario menjadi panduan untuk melangkah ke depan.

3. Menjalankan skenario

Pemimpin kreatif konsisten dengan tulisannya, melaksanakan kehidupan berdasarkan rencana, dan

dilakukan secara cerdas, penuh motivasi, dan bertanggung jawab.

Manusia sebagai pemimpin diberi kemampuan dan kesempatan untuk memperoleh kabar baik dan kabar buruk. Kabar baik (*good news*) yaitu kabar yang memberi kebebasan pemimpin untuk memilih apa pun sesuka hati, tetapi kabar buruknya (*bad news*) menyatakan bahwa semua pilihan pasti memiliki konsekuensi yang tidak dapat diatur. Maksudnya, jika Anda mempunyai pilihan, berarti Anda adalah seorang pemimpin. Sebagai pemimpin, kelak Anda harus mempertanggungjawabkan pekerjaan. Kepemimpinan adalah pilihan (*leadership is a choice*) dan pilihan merupakan ladang berkarya bagi seorang pemimpin. Pilihan menjadi pemimpin hanya diperuntukkan bagi manusia. Hewan dan tumbuhan bukan pemimpin karena tidak mempunyai pilihan. Mereka hidup berdasarkan instink dan kebiasaan.

Peran kritikal pemimpin antara lain ialah sebagai *direction setter*, *change agent*, *spokesperson*, dan *coach* (Modul Diklatpim II, 2008).

1. Penentu arah (*direction setter*)

Pemimpin menjadi penentu arah sasaran organisasi, pencapaian tujuan, pengembangan sumber daya manusia, dan penjamin lingkungan eksternal dalam keadaan kondusif. Peran kritikal menjadi penentu arah dalam upaya mencapai visi organisasi.

2. Agen perubahan (*change agent*)

Pemimpin menjadi agen perubahan dengan cara mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi di masa depan, membuat prediksi untuk mengantisipasi perubahan, membuat skala prioritas dalam pembuatan program, dan mempromosikan organisasi ke pihak eksternal.

3. Juru bicara (*spokesperson*)

Pemimpin menjadi juru bicara dengan bertindak menjadi negosiator untuk kepentingan organisasi, membentuk jaringan kerja sama dengan pihak eksternal, dan memberdayakan sumber daya organisasi dalam meningkatkan kinerja dan popularitas organisasi.

4. Pelatih (*coach*)

Pemimpin menjadi pelatih dengan memotivasi seluruh anggota, mengatur strategi untuk mencapai visi organisasi, menganalisis realita sebagai bahan penyusunan program, pengambilan kebijakan, dan mencari jalan untuk merealisasikan visi organisasi.

Lima Level Kepemimpinan

Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Satu organisasi pasti terdiri atas banyak karakter dan kepribadian personal. Hal ini harus dipertimbangkan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Terdapat lima level kepemimpinan yang dapat dijadikan patokan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi (Modul Diklatpim II, 2008). Lima level tersebut adalah sebagai berikut.

Level 1: Memimpin dengan paksaan

Pada level ini, pemberian tugas kepada bawahan harus dengan paksaan, karena sebagian besar bawahan tidak mempunyai respek dan kurangpercayaan kepada pemimpin.

Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan. Jika tidak mau mengerjakan, bawahan akan dikeluarkan.

Level 2: Memimpin dengan melakukan ancaman, harus menekan, dan memberi ancaman.

Pada level ini, kondisi organisasi sedikit lebih baik daripada level 1. Pemberian tugas kepada bawahan harus disertai ancaman atau dengan memberi tekanan.

Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan. Jika tidak mau mengerjakan, bawahan tidak diberi tunjangan kinerja.

Level 3: Memimpin dengan pemberian imbalan, harus menawarkan dan memberi imbalan (*reward*).

Pemberian tugas kepada bawahan selalu disertai iming-iming imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan jabatan, pemberian tunjangan, atau sanjungan.

Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan. Jika dapat menyelesaikan tugas, bawahan diberi tunjangan tambahan.

Level 4: Memimpin dengan permintaan alasan rasional, harus meyakinkan dan mengubah paradigm

Sebelum memberikan tugas kepada bawahan, pemimpin perlu menjelaskan alasan untuk meyakinkan bawahan agar bersedia melaksanakan tugas.

Contoh: Pemimpin memberi tugas kepada bawahan dengan alasan bahwa tugas ini sangat penting bagi organisasi untuk memperoleh proyek.

Level 5: Memimpin dengan permintaan biasa, karena ada *trust* dan manfaat yang jelas

Pada level ini, kepercayaan bawahan kepada pemimpin terjaga, sehingga bawahan melaksanakan tugas dengan senang hati, rela, dan ikhlas didasari pada tugas pokok masing-masing.