

KEPEMIMPINAN SEBAGAI SENI

Oleh : Agus Hasan Pura A.¹

Pendahuluan

Manajer adalah pemimpin; begitu kata orang. Secara mendasar pemimpin sangat berbeda dengan manajer. Pemimpin ada di tiap kelompok manusia tetapi manajer ada pada organisasi formal. Pemimpin diangkat oleh pengikutnya sedangkan manajer diangkat oleh organisasinya. Jadi mungkin saja pada organisasi yang sama ada manajer dan pemimpin dan keduanya orang yang berbeda. Kalau konflik diantara mereka dapat dihindarkan damailah organisasi, kalau saling mendukung maka produktiflah organisasi. Seandainya manajer juga seorang pemimpin maka ini kondisi ideal yang diinginkan.

Sayangnya, orang yang berkualitas sebagai pemimpin semakin berkurang, sedang manajer selalu ada; karena memang harus ada, apapun kualitas orangnya. Orang dengan kualitas pemimpin dengan sendirinya akan memiliki *leadership*/ kepemimpinan yang dapat diandalkan sedangkan manajer yang bukan pemimpin; mau tidak mau harus mempelajari dan mempraktekannya. Kalau ia tidak berhasil; maka repotlah organisasi. Karena kelemahannya cenderung ia tutupi melalui "*power*" yang ia peroleh dari organisasi. Tanpa *power* yang diberikan organisasi; orang seperti ini tidak memiliki *power* sama sekali.

Secara teoritis, idealnya si manajer juga si pemimpin sehingga konflik dapat dihindarkan. Bawahan patuh karena memang ia mempercayai manajernya bukan patuh karena takut dihukum. Manajer yang tidak memiliki atau lemah *leadership*nya akan cenderung mengandalkan prosedur dan peraturan organisasinya. Ia sendiri akan cenderung menjadi penjaga, *watchdog*, dari dipatuhinya prosedur dan peraturan itu sendiri. Ia tidak menjadi *strategy & policy maker*. Kalau hal ini sampai terjadi; sebenarnya perubahan spesifikasi manajer pada posisi tersebut harus segera dilakukan. Karena sudah tentu spesifikasi *strategy & policy maker* sangat berbeda dengan *watchdog*.

Manajer dengan kinerja seperti uraian di atas tentunya akan berdampak terhadap kinerja dari organisasi dimana ia menjadi manajer. Dampaknya tidak dirasakan dalam jangka pendek tetapi jangka panjang; yaitu ketika kepercayaan secara perlahan menurun terus hingga sampai titik terendah. Kepemimpinan yang dikuasai dan dipraktekan secara utuh setidaknya diharapkan dapat menjaga kepercayaan tersebut untuk tidak terus meluncur turun atau menjaganya bertahan pada titik tertentu. Kepercayaan yang sudah hilang akan membuat orang (bawahan) kehilangan "*sense of belonging*"; ia tetap bekerja karena untuk hidup memang harus bekerja. "*saya kerjakan tugas saya sesuai standar, selesai, hal lainnya bukan urusan saya*". Bayangkan repotnya anda bila menghadapi perilaku bawahan seperti demikian.

Indikasinya banyak sekali; seperti :bawahan akan menghindari aktivitas organisasi yang tidak ada sangkut paut dengan dirinya; bawahan cenderung menolak penugasan yang akan membebani dirinya, bawahan bekerja tanpa "*hati*", kegiatan seremonial organisasi akan sepi pengunjung, potensi kreativitas dan inovasi hanya dikubur dalam-dalam, bawahan menjadi minimalis dan lain-lain. Seperti dikemukakan di atas dampak jangka panjang dari situasi ini akan menyeret organisasi kepada masalah sulitnya menangani bawahan. Bahkan manajer yang tidak "*jele*" akan membuat strategi dan kebijaksanaan sumberdaya manusia yang akan memperburuk situasi dan menambah daftar masalah saja. Supaya bawahan berperilaku sesuai dengan kehendak organisasi maka manajer mengatur perilaku bawahan sampai serinci-rincinya. Organisasi akan dipenuhi oleh prosedur dan peraturan yang mengatur perilaku bawahan.

¹ Dosen tetap jurusan Manajemen, FE - UNPAR

Bawahan tidak lagi dinilai melalui prestasi kerjanya melainkan kepada kepatuhannya terhadap prosedur dan peraturan yang dibuat.

Kepemimpinan.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai *seni* atau *proses mempengaruhi orang-orang (bawahan) supaya mereka "mau" dan "antusias", mencapai tujuan-tujuan kelompok*. Tidak berbeda dengan manajemen ia juga suatu seni.

Kalau kita mengatakan *seni* maka seperti halnya seorang dokter yang harus meramu resep obat sakit influenza yang berbeda untuk bayi dan untuk seorang nenek berusia lanjut. Artinya situasi yang berbeda harus ditangani secara berbeda. Secara singkat dikatakan *no one best way*. "Resep" yang anda pakai dan berhasil pada suatu organisasi belum tentu berhasil bila anda pakai pada organisasi lain yang berbeda. Karena itu, sebenarnya, tingkat pendidikan yang berhasil dicapai; sekalipun dalam bidang manajemen; bukanlah jaminan bahwa anda mampu "*berseni*". Sekalipun mungkin banyak yang tidak suka, konglomerat yang sekarang ini sebagian *merat* ke luar negeri, tidak dapat dipungkiri, mereka adalah orang yang mampu berseni. Mereka mampu memanfaatkan budaya orang Indonesia demi kepentingan mereka sendiri. Kita juga tidak memungkiri kemampuan "*berseni*" bekas Presiden kedua kita sehingga beliau mampu berkuasa selama 32 tahun.

Demikian pula halnya dengan kepemimpinan; ia menuntut kemampuan kita untuk berseni; yaitu seni mempengaruhi orang lain. Tentunya orang yang seringkali berinteraksi dengan orang lain akan memiliki kemampuan yang lebih besar ketimbang mereka yang kurang melakukan itu. Sosialisasi memungkinkan kita mengenal, memahami, dan menghayati dunia nyata, bukan dunia teori. Pemahaman dan penghayatan tersebut akan sangat membantu kita untuk berseni. Disamping itu kita dapat mengetahui apa yang dikehendaki atau diharapkan bawahan. Memang benar; tidak mungkin semua keinginan bawahan dipenuhi, tetapi timbulnya **kepercayaan** bahwa mereka diperhatikan adalah sesuatu yang tidak ternilai bagi organisasi. Kepercayaan bahwa mereka bukan hanya dijadikan *obyek* melainkan juga subyek, bahwa pemilihan dan penugasan mereka didasarkan atas kepercayaan bukan atas dasar tidak ada lagi orang, secara perlahan tetapi pasti dapat memulihkan kembali *sense of belonging*.

Tidak ada pilihan lain, untuk hal ini, komunikasi yang intensif dan efektif harus dijadikan pilihan. Terputusnya komunikasi, seperti terputusnya jembatan, tidak memungkinkan orang untuk berinteraksi. Tetapi bukan pula komunikasi yang disuasanai oleh rasa saling curiga dan tidak percaya melainkan komunikasi yang disuasanai oleh rasa saling mempercayai. Inisiatif ini tentunya harus lahir dari itikad baik dan berasal dari manajer sebagai atasan. Karena itu seharusnya pula menjadi ukuran keberhasilan manajer sebagai manajer.

Pulihnya jembatan komunikasi yang terputus; membuka peluang manajer untuk bisa **memotivasi** bawahan sehingga mereka **mau dan antusias** berpartisipasi mencapai tujuan-tujuan organisasi. Bawahan merasa malu bila tidak terlibat dalam aktivitas organisasi, bawahan tidak menghindar dan tidak merasa menjadi beban ketika menerima penugasan, bawahan mau berinisiatif dalam mengemukakan gagasan, usul dan pendapat, bawahan mau berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mereka bekerja dengan "hati", pertemuan dengan atasan bukan sesuatu hal yang menakutkan dan kegiatan seremonial yang menyangkut organisasi dipenuhi orang yang penuh senyum.

Bila kita diberi kepercayaan menjadi seorang manajer; kita harus siap bekerja keras. Keberhasilannya sebagai seorang manajer harusnya bukan hanya "**keberhasilannya menjadi manajer**" melainkan keberhasilannya mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efisien. Keberhasilannya menjadi manajer akan dicatat dalam sejarah tetapi **kegagalannya sebagai manajer** juga tidak akan dilupakan orang.

Kepemimpinan akan dimudahkan bila anggota organisasi, atasan dan bawahan, adalah homogen. Misalnya mereka berasal dari budaya yang sama. Karena adanya kemudahan untuk membangun nilai-nilai yang sama yang pada gilirannya memudahkan pelaksanaan "seni" memimpin. Karena itu pulalah "nepotisme" dalam bentuk, misalnya "kampusisme" dan "sukuisme" seringkali memang sengaja diciptakan. Manajer harus lebih bekerja keras apabila dihadapkan pada bawahan yang heterogen; terlebih bila tingkat pendidikan mereka cukup tinggi. "Seni" memimpin buruh tentunya berbeda dengan seni memimpin para sarjana (S1, S2, dan S3) yang heterogen. Memimpin secara otoriter dimungkinkan pada situasi yang pertama tetapi tidak pada situasi yang kedua.

Pada organisasi penghasil jasa dimana penghasil jasa tersebut didominasi oleh manusia dan bukan mesin, maka dinamika kehidupan organisasi seperti digambarkan di atas akan lebih terasa. Sebab kualitas jasa yang diberikan tidak bergantung pada kinerja mesin melainkan pada kinerja manusia. Manusia yang unik, berbeda, punya perasaan, punya akal dan bisa berubah. Bukannya mesin yang dapat diprogram dan diperlakukan sekehendak kita. Pemahaman manajemen sumberdaya manusia dan kemampuan berseni dalam pelaksanaannya menjadi syarat utama.

Penutup

Manajer yang menyadari bahwa keberhasilannya sebagai manajer sangat bergantung pada kinerja para bawahannya seyogyanya memohon kerjasama bawahannya secara tulus. Ia mungkin lebih berhasil ketimbang manajer yang terlalu yakin akan kemampuan dirinya. Ketulusan manajer tadi akan dibalas dengan ketulusan pula oleh para bawahannya. Konon kabarnya, di Jepang, manajer datang lebih pagi ketimbang karyawannya dan mengucapkan selamat datang dan selamat pagi di pintu masuk, dan di pintu itu pula sang manajer mengucapkan terimakasih sambil membungkukkan badan ketika karyawannya pulang.

Daftar Pustaka

- Gray, R.E. dan Smeltzer, R.L., 1990. *Management: the Competition Edge*, MacMillan, London
 Holt, H.D., 1990. *Management Principles and Practices*, 2nd edition, Prentice Hall.
 Robbin P. Stephens, 1994. *Management*, 4th edition, Prentice Hall.
 Weichrich, H. dan Koontz, H., 1993. *Management: a Global Perspective*, 10th edition, McGraw-Hill.