

BAB IV

Ketrampilan-Ketrampilan Kepemimpinan

Untuk menjadi seorang pemimpin, terutama menjadi seorang pemimpin yang baik, tidaklah mudah. Banyak tuntutan yang diminta dari padanya sebagai pemimpin, agar supaya dapat memimpin orang lain.

Tuntutan yang harus dipenuhi itu, merupakan syarat umum yang harus ada pada seorang pemimpin. Dengan terpenuhinya syarat-syarat umum, maka seorang yang memenuhi syarat sebagai pemimpin tersebut baru akan melatih dirinya untuk memiliki ketrampilan-ketrampilan dasar kepemimpinan.

Syarat-syarat pertama yang dituntut dari padanya adalah : 1. Syarat-syarat psikologis, 2. Syarat-syarat hubungan kemanusiaan, 3. Syarat-syarat moral (kesusilaan).

1. Syarat-syarat psikologis. Ditinjau dari syarat-syarat psikologis, seorang pemimpin harus a) memiliki kematangan, kestabilan emosi dan kesehatan mental, b) Harus memiliki kerendahan hati dan keramahmatan serta kedewasaan sikap dan tingkah laku. c) Memiliki sikap inteligent, teliti serta berani bertindak karena dukungan kemampuan intelektual yang tinggi.
2. Syarat-syarat hubungan kemanusiaan. Sehubungan dengan persyaratan ini, maka seorang pemimpin dituntut : a) Memiliki sensitivity yang tinggi terhadap kebutuhan dan kesulitan orang lain serta kepekaan perubahan lingkungan sekitar. Sering perubahan-perubahan yang terjadi memberikan pengaruh yang besar bagi kehidupan masyarakat, yang sering tidak disadari oleh para pemimpin, sehingga terjadilah pergolakan-pergolakan yang tak diinginkan. b) Harus mampu bergaul dan membantu orang lain, serta dapat menciptakan “staff harmony” dan “staff morale” yang baik.

Agar supaya seorang pemimpin dapat berhasil dalam kepemimpinan serta dapat menciptakan “staff harmony” dan “staff morale” yang baik, maka dalam bertindak dan bertingkah laku, seorang pemimpin selalu memperhatikan norma-norma hubungan yang baik. Dalam hal ini John L. Beckley mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

- (1) Practice self control

- (2) Appreciate and praise where deserved
- (3) Stress rewards
- (4) Criticize tactfully
- (5) Always listen
- (6) Explain thoroughly
- (7) Consider the person's interest

Apa yang dikemukakan oleh John L. Beckley jika dilaksanakan dengan baik oleh seorang pemimpin, maka dapat diharapkan terciptanya “staff harmony” dan “staff morale” yang baik diantara sesama. Namun dalam kenyataan sehari-hari, justru kedua hal tersebut diabaikan, bahkan tidak diperhatikan. Padahal kedua hal tersebut tergantunglah keberhasilan seluruh program kerja seorang pemimpin.

3. Syarat Moral (kesusilaan)

Syarat selanjutnya ialah syarat berhubungan dengan kehidupan moral (kesusilaan) dengan nilai-nilai moralnya yang mengatur/mengendalikan tindak tanduk, tata cara dan tingkah laku seorang pemimpin. Moral (kesusilaan) merupakan pedoman yang mengatur tingkah laku, atau disebut juga sebagai “standard” atau norma tingkah laku (standards of behavior).

Sebagai standard tingkah laku, maka nilai-nilai moral harus dipertahankan, serta merupakan tuntutan utama dari seorang pemimpin. Siapa yang berkuasa, ialah yang menentukan nilai-nilai moral. Untuk itu seorang pemimpin sebagai yang berkuasa, pada saatnya ia akan menetapkan atau menentukan batas-batas moral yang harus dipertahankan. Untuk itu ia (pemimpin) harus memiliki nilai-nilai moral atau orang yang bermoral tinggi. Sehubungan dengan hal ini, M. Rivai, MA. mengemukakan nilai-nilai moral yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin, yaitu : a) Seorang pemimpin harus memiliki rasa Ketuhanan (Religiosity) yang mendalam. b) Seorang pemimpin harus memiliki kesederhanaan (Humility). c) Seorang pemimpin harus jujur dan dapat dipercaya (Reliability). Kejujuran seorang pemimpin harus menjadi contoh bagi yang lain (bawahan) sehingga mereka dapat bersikap dan bertindak sesuai dengan norma-norma moral, serta dapat dipercayai setiap perkataannya. Bila demikian halnya, maka pemimpin dapat

mengharapkan sikap serta tingkah laku yang sama dari anak buahnya (bawahannya).

Dengan dipenuhinya persyaratan tersebut diatas, maka selanjutnya dalam pelaksanaan tugas kepemimpinan dibutuhkan pula ketrampilan-ketrampilan tertentu. Ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan sebagai landasan kerja seorang pemimpin dapat dibedakan atas 5 macam, yaitu : 1. Ketrampilan dalam kepemimpinan (skill in leadership), 2. Ketrampilan dalam proses kelompok (skill in group process), 4. Ketrampilan dalam administrasi personil (skill ini personel administration), 5. Ketrampilan dalam penilaian (skill in evaluation).

1. Ketrampilan dalam kepemimpinan (skill in leadership).

Kecuali tahu tentang fungsi, prinsip dan sifat-sifat kepemimpinan yang baik dan ideal, seorang pemimpin harus tahu dan terutama harus memiliki ketrampilan-ketrampilan tertentu sebagai pemimpin. Dalam hal ini, yang penting ialah ketrampilan dalam hal melaksanakan cara-cara memimpin yang baik serta sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang baik pula.

Seorang pemimpin yang trampil dalam memimpin, akan nampak pada cara :

- a) Bagaimana ia menyusun rencana kerja bersama
- b) Bagaimana ia mengajak anggotanya untuk berpartisipasi
- c) Bagaimana ia memberikan bantuan pada anggota-anggota kelompoknya.
- d) Bagaimana ia menimbulkan serta memupuk moral yang tinggi.
- e) Bagaimana ia mengambil keputusan bersama kelompok
- f) Bagaimana ia membagi-bagi serta mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab.
- g) Bagaimana ia berusaha untuk mempertinggi kualitas anggota-anggota kelompok.
- h) Bagaimana ia berusaha menggairahkan dan memperbesar rasa harga diri pada anggota kelompok dan lain-lain.

Untuk memperoleh ketrampilan-ketrampilan tersebut, diperlukan pengalaman dan latihan-latihan secara kontinue. Latihan-latihan kepemimpinan dapat dikembangkan dan diarahkan melalui dan oleh pemimpin-pemimpin yang berpengalaman dan trampil.

2. Ketrampilan dalam hubungan insani (skill in human relation)

Hubungan antar manusia, dapat dibedakan atas 2 macam, yaitu : hubungan fungsional (formil) dan hubungan pribadi (informil). Yang menjadi intisari dari pada hubungan fungsional dan pribadi ini ialah saling pengertian dan saling menghargai sebagai sesama manusia. Dalam menunjukkan adanya saling mengerti tersebut, seorang pemimpin akan menunjukkan sikap-sikap sebagai berikut :

- a) Memberi dorongan bagi anggota kelompok yang malas.
- b) Memanfaatkan kesalahan-kesalahan yang terjadi pada anggota kelompok.
- c) Memberikan harapan serta kekuatan kepada yang pesimist.
- d) Memberi semangat dan menunjukkan kesediaan bekerja sama dengan para anggota kelompoknya, serta mengikutsertakan yang acuh tak acuh.

Hubungan insani ini tak dapat dan tak mungkin dipaksakan atau diminta dari bawahan, melainkan harus timbal balik adanya kesadaran untuk bekerjasama dan ada untuk bersama. Dengan kesadaran akan pentingnya bekerjasama dan ada untuk bersama itu, maka akan muncul dan terbina “staff moral” yang baik.

Tinggi atau rendahnya “staff moral” diantara anggota kelompok tergantung dari pada ada atau tidaknya kemampuan pemimpin untuk memberikan arah dan dorongan. “Staff morale” yang tinggi, akan nampak diantara anggota kelompok itu : a) Kesediaan untuk saling membantu, b) Kerelaan untuk bertanggung jawab, c) Keberanian untuk mengambil resiko demi kepentingan bersama, d) Adanya kesediaan untuk saling memberikan pengaruh positif diantara anggota kelompok, e) Adanya rasa keterikatan untuk memberikan dukungan terhadap pemimpinnya diantara anggota kelompok. Sedangkan kelompok “staff morale” yang rendah akan

nampak adanya : a) Sikap curiga-mencurigai, b) Penolakan akan tanggung jawab dan kerjasama. c) Secara diam-diam memboikot usaha-usaha anggota kelompok lainnya dan sebagainya.

3. Ketrampilan dalam proses kelompok (skill in group process)

Anggota-anggota kelompok yang dipimpin, umumnya sangat heterogen sifatnya, yaitu terdiri dari berbagai individu dengan keunikan-keunikan masing-masing. Keunikan-keunikan tersebut dapat berupa kelebihan-kelebihan dalam sesuatu hal, kekurangan-kekurangan yang tidak umum dan sebagainya. Dengan keunikan masing-masing tersebut, seluruh anggota kelompok akan bekerja sama dalam mencapai cita-cita bersama, sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Seorang pemimpin yang memiliki ketrampilan-ketrampilan tersebut nampak dalam tindakannya untuk :

- a) Berusaha mengenal anggota-anggota kelompoknya, serta berusaha untuk mengetahui segi-segi kelemahan dan kelebihanannya.
- b) Menimbulkan dan memelihara sikap percaya-mempercayai, serta saling menghormati, secara jujur diantara pimpinan dan anggota-anggota kelompoknya.
- c) Memupuk sikap saling membantu, saling mendorong yang sehat diantara pimpinan dan anggota kelompoknya.
- d) Menumbuhkan dan memperbesar rasa tanggung jawab anggota-anggota sebagai partisipan.
- e) Menghilangkan/memperkecil pertentangan-pertentangan dengan cara-cara yang bijaksana antara anggota-anggota kelompok.
- f) Menggunakan teknik-teknik memimpin rapat, diskusi, pertemuan-pertemuan untuk menghidupkan semangat kelompok, sehingga mereka bersedia serta memiliki kesediaan yang positif untuk saling menghormati dan saling menghargai pedapatnya.

Inti dari proses kelompok (group process) ialah “human relation” yang baik yang dapat menimbulkan saling percaya-mempercayai dan saling menghargai. Jika inti ini tidak nampak, maka dapat terjadi antipati dan apatis dari para anggota kelompok.

4. Ketrampilan dalam administrasi personil (skill in personnel administration)

Keberhasilan seorang pemimpin dalam kepemimpinan dapat ditandai dengan keberhasilannya dalam seluruh proses kegiatan. Keseluruhan proses kegiatan itu dapat berjalan dan berhasil baik, jika ada kegairahan dan dukungan dari seluruh staf personil terhadap pemimpinnya. Kegairahan dan dukungan dapat diwujudkan atau ditunjukkan oleh staf, apabila mereka menyadari adanya jaminan yang dapat memberikan mereka ketenangan dan ketentraman hidup, baik sekarang, maupun nanti. Untuk itu seorang pemimpin harus dapat menangani serta mengatur semua masalah yang berhubungan dengan administrasi personil tersebut.

Bidang administrasi personil itu meliputi segala kegiatan seperti :

- a) Seleksi lamaran pegawai.
- b) Pengangkatan dan penempatan pegawai baru.
- c) Induksi (orientasi) bagi petugas-petugas baru tersebut.
- d) Penugasan, pengawasan/bimbingan.
- e) Urusan kesejahteraan petugas yang meliputi :
 - (1) Kesejahteraan jasmani (kenaikan gaji/pangkat, perawatan, pensiun dan lain-lain).
 - (2) Kesejahteraan rohani (rasa aman, rekreasi, suasana kerja yang favourable atau "working conditions" yang baik dan menyenangkan dan sebagainya).

Selanjutnya, pemimpin yang berhasil dalam urusan yang menyangkut kehidupan personil, akan nampak dalam tindakan pemimpin, seperti :

- a) Dapat merumuskan tujuan yang akan dicapai oleh anggota kelompok (staf) bersama pimpinan.
- b) Dapat merumuskan jenis-jenis kegiatan serta teknik-teknik kerja yang akan dipergunakan.
- c) Dapat memanfaatkan tenaga-tenaga bawahan sebaik mungkin.
- d) Dapat mengatur dan memperhatikan peningkatan pengetahuan/pendidikan bawahannya.

e) Dapat membina/memelihara ketenangan dan rasa aman serta dapat melindungi hak-hak bawahannya. Baik atau tidaknya hubungan kerja, hasil kerja yang dicapai oleh bawahan sangat tergantung pada baik atau tidaknya administrasi personil yang ada. seorang pemimpin harus tahu serta mengenal dengan sungguh-sungguh setiap personil dengan kemampuan-kemampuan yang ada padanya. Dengan demikian, pemimpin dapat mengatur pembagian tugas sesuai dengan kemampuan-kemampuan yang mereka miliki. Tanpa pengenalan tersebut, seorang pemimpin tak mungkin dapat memimpin bawahannya serta memberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan mereka.

5. Ketrampilan dalam penilaian (skill in evaluation)

Evaluasi atau penilaian, merupakan suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana pekerjaan itu sudah dapat dilaksanakan atau sampai di mana suatu tujuan telah tercapai. Dari hasil penelitian tersebut, seorang pemimpin dapat mengadakan perbandingan dan peninjauan terhadap cara kerja yang telah dipergunakan. Dengan demikian, ia dapat mengadakan perbaikan/perubahan jika perlu. Disamping itu pemimpin dapat memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang proses pelaksanaan untuk masa yang akan datang.

Ketrampilan dalam hal ini hanya dapat diperoleh melalui latihan yang terus menerus dan bersifat terbuka dimana ada kerja sama antara pimpinan dan bawahan yang baik. Dari latihan-latihan tersebut, baik pimpinan maupun bawahan akan memperoleh pengalaman, sehingga masing-masing dengan sikap terbuka dapat menilai pekerjaan masing-masing.

Prosedur penilaian yang baik harus terjadi antara dua pihak, yaitu pihak pimpinan dan pihak bawahan. Pihak pimpinan akan lebih mudah menetapkan rencana masa depan yang lebih baik, sedangkan pihak bawahan akan lebih mudah menilai diri sendiri dan hasil pekerjaannya. Dengan demikian, keduanya akan lebih meningkatkan kerjasama yang lebih baik untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam mengadakan evaluasi, seorang pemimpin harus memperhatikan prinsip-prinsip tertentu, sehingga penilaian yang diberikan itu dapat berhasil dan mencapai sasaran. Prinsip-prinsip itu, antara lain adalah sebagai berikut :

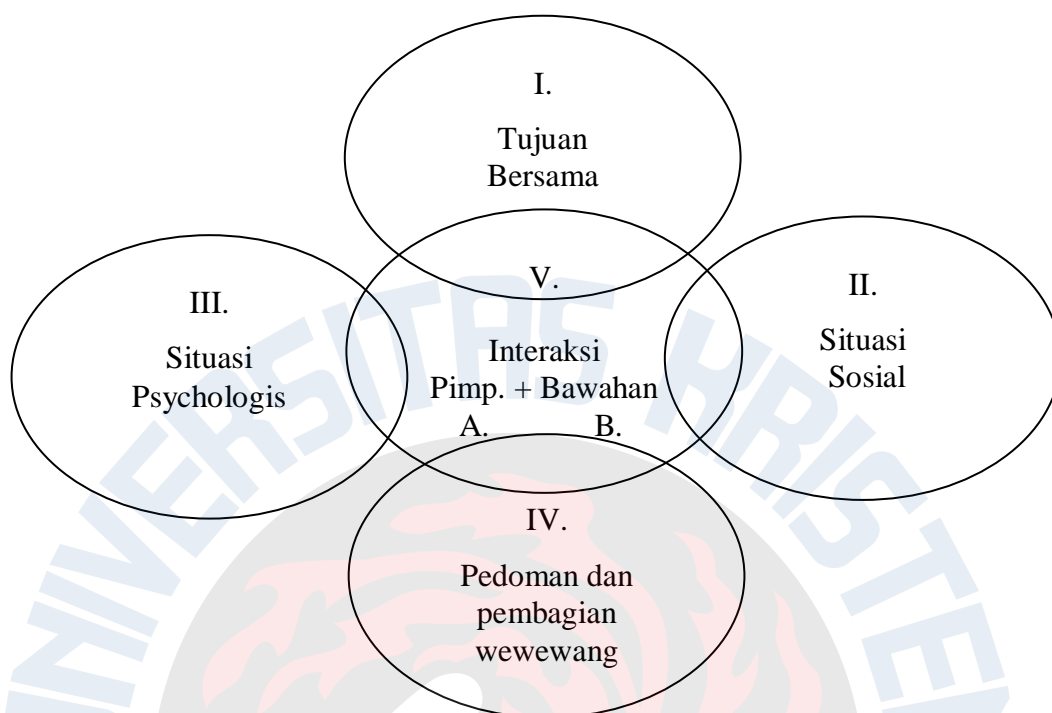
- a) Penilaian yang diberikan itu harus menyeluruh, artinya menyangkut segala aspek yang harus dinilai.
- b) Penilaian yang diberikan itu, harus obyektif, artinya sesuai dengan kenyataan, tidak mengada-ada.
- c) Penilaian harus dilakukan secara jujur dan terbuka, artinya tidak terpengaruh oleh hal-hal pribadi atau terpengaruh oleh hal-hal atau maksud-maksud yang tersembunyi.
- d) Penilaian yang diadakan harus ekonomis, artinya tidak berlarut-larut atau bertele-tele sehingga mengaburkan maksud yang sebenarnya.

Dengan berpedoman pada prinsip-prinsip tersebut, maka seorang pemimpin dapat mengadakan penilaian terhadap semua kegiatan yang telah dilaksanakan. Aspek-aspek yang harus dinilai tersebut antara lain :

- a) Rencana kegiatan
- b) Pelaksanaan seluruh kegiatan
- c) Seluruh aspek proses kegiatan seperti : tujuan, norma-norma serta data yang diperlukan.

Dari semua aspek tersebut, perlu mendapat perhatian seorang pemimpin, agar supaya ia dapat berhasil dalam tugasnya. Dan tugas seorang pemimpin dalam hal ini ialah untuk mengkoordinir, menggerakkan, memberikan dorongan kepada bawahan. Dorongan, koordinasi serta penggerakan tersebut dapat dilakukan oleh pemimpin berdasarkan atau tergantung dari pada situasi-situasi interaksi yang terjadi. Bila situasi interaksi tersebut divisualisasikan, akan nampak seperti berikut :

Proses interaksi kepemimpinan



Keterangan :

- I. Lingkaran tujuan, yang memberikan arah bagi kerja sama
- II. Situasi Sosial, dimana proses kerjasama itu terjadi sehingga dapat memberikan pengaruh.
- III. Situasi psychologis, keadaan mental dari setiap pihak yang mengadakan hubungan kerja sama.
- IV. Pedoman dan pembagian wewenang, yang mengatur sikap dan tingkah laku serta cara kerja dari semua pihak.
- V. Interaksi yang terjadi dapat bersifat positif atau negatif tergantung dari semua kondisi.