

## BAB V

### Teknik-Teknik Memimpin

Seorang pemimpin dapat melakukan kepemimpinannya melalui tindakan-tindakan tertentu atau cara-cara tertentu yang sesuai dengan type kepemimpinannya. Hasilnya, pemimpin yang otoriter, tentu tindakan-tindakannya akan mengarah kepada tindakan otoriter pula dengan melalui teknik-teknik yang otoriter pula. Sedangkan pemimpin yang bertype lain, tentu tindakan-tindakannya lain, yang sesuai dengan typenya. Dengan perkataan lain, bahwa tindakan-tindakan seorang pemimpin selalu diwarnai oleh latar belakang type kepemimpinannya.

Dalam mewujudkan atau menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang pemimpin akan menggunakan berbagai teknik atau cara untuk dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan. Pemimpin tersebut akan menyusun berbagai cara serta diperlengkapi dengan sifat-sifat tertentu yang mendukung cara kerjanya.

### Strategi Kepemimpinan

Para pemimpin yang berhasil misalnya pada negara-negara maju dan modern, senantiasa menggunakan strategi-strategi kepemimpinan tertentu. Strategi itu digunakan dengan maksud : 1. Untuk mendapatkan reaksi bawahan. 2. Untuk mempertahankan kewibawaan sebagai pemimpin.

Susunan strategi seorang pemimpin, harus rapih dan teliti, tidak berdasarkan suatu maksud tersembunyi yang buruk, namun tetap merupakan strategi yang diatur oleh pemimpin, guna mencapai hasil yang maksimal. Adapsun strategi tersebut dapat dibedakan sebagai berikut :

1). Strategi waktu : Dalam bertindak untuk tujuan bersama, waktu harus diperhitungkan dan diperhatikan. Jangan membuang waktu tanpa arti. Disamping itu, tak boleh menunda setiap keputusan yang hendak diambil. Tindakan harus segera diambil ketika masalahnya masih diingat. (Strike, while the iron is hot).

2). Strategi Positif : Yang dimaksudkan dengan strategi ini ialah, strategi yang diambil dengan mendatangkan beberapa keuntungan sekaligus, sekali bertindak, 2 atau 3 keuntungan dapat diperoleh. Namun demikian, tindakan-

tindakan yang diambil tersebut tidak mengorbankan kepentingan bawahan atau kepentingan bersama melainkan bermanfaat bagi semua pihak. Jadi yang dimaksudkan dengan penggunaan strategi positif itu merupakan strategi yang kreatif, tidak merugikan salah satu pihak yang berkepentingan.

3). Strategi Tindakan Bersama : Manusia adalah makhluk sosial, yang selalu hidup bersama dengan dan demi orang lain. Demikian pula seorang pemimpin harus merasa bahwa ia hidup dan bertindak bergantung kepada dan demi orang lain, dalam hal ini bawahannya.

Oleh karenanya, seorang pemimpin harus berpedoman pada tindakan bersama. Ia tak dapat hidup sendiri sehingga tak dapat bertindak sendiri juga. Tindakan harus dilakukan bersama-sama, sehingga hasil yang dicapai akan merupakan kegagalan bersama dan harus bertanggungjawab bersama.

4). Strategi Pertahanan : Suatu cara memenangkan suatu perjuangan ialah mengadakan pertahanan yang rapih, tanpa menyerang terlebih dahulu. Dengan mengadakan pertahanan, kita akan menyusun kekuatan yang lebih baik, sambil mempelajari dan menilai kemampuan lawan. Demikian pula dalam hal memimpin, seorang pemimpin harus mengadakan pertahanan bersama bawahan, tanpa menggoncangkan situasi bersama. Bersama bawahan, mereka akan mempertahankan diri dari pihak-pihak luar yang tak bertanggungjawab.

5). Strategi Untuk Berjaga-jaga : Seorang pemimpin yang baik, harus selalu bersiap siaga menghadapi segala kemungkinan. Kemungkinan-kemungkinan yang dimaksudkan adalah segala pertanggung jawaban yang diminta dari padanya sebagai pemimpin. Pertanggung jawaban tersebut dapat berupa : Permintaan laporan baik tertulis maupun lisan tentang pelaksanaan segala kegiatan, pembelaan dan perlindungan terhadap nasib bawahannya dan sebagainya. Semuanya itu meminta perhatian dan kewaspadaan seorang pemimpin.

Kesiap-siagaan dapat terjadi atau terpelihara, jika pimpinan tersebut memiliki rasa dedikasi, serta rasa cinta terhadap tugasnya, yang semuanya didasari atas kejujuran dan keterbukaan kepemimpinan. Kejujuran dan keterbukaan kepemimpinan adalah lain dengan kejujuran dan keterbukaan lainnya, seperti kejujuran dan keterbukaan seorang musuh atau kejujuran dan

keterbukaan kemiliteran ataupun kejujuran dan keterbukaan seorang polisi. Kejujuran dan kemiliteran yang nampak, adalah kejujuran dan keterbukaan untuk memancing kekuatan dan kelemahan pihak lawan. Demikian pula kejujuran dan keterbukaan seorang polisi hanyalah sekedar bermaksud untuk mengetahui reaksi dan strategi lawan politiknya. Sedangkan kejujuran dan keterbukaan kepemimpinan adalah bermaksud demi kebaikan dan kepentingan bersama yang didasari atas keikhlasan.

#### Sifat Kepekaan Dalam Memimpin :

Kepekaan atau disebut “Sensitivity” adalah suatu sifat mudah dan cepat menerima kesan. Kesan-kesan baik dari luar, maupun dari dalam diri sendiri, kadang-kadang sangat kuat, tetapi juga kadang-kadang ada yang terlalu lemah sehingga sulit untuk memberikan pengaruh tertentu. Namun, sebagai seorang pemimpin harus memiliki kepekaan yang tinggi, sehingga mampu menerima kesan yang halus sekalipun.

Kepekaan kepemimpinan yang dimaksudkan disini ialah kemampuan indera, kemampuan emosional dan kemampuan intelektual dari seorang pemimpin untuk cepat melihat serta merasa terhadap adanya sesuatu kesan. Terutama kesan-kesan yang berhubungan dengan kehidupan, kepentingan dan kebutuhan bawahan. Semua kesan yang ditimbulkan atau yang timbul, harus dengan mudah dapat dihayati dan ditanggapi oleh seorang pemimpin.

Untuk memperoleh kepekaan terhadap setiap situasi, maka perlu diadakan latihan-latihan kepekaan (sensitivity training) bagi setiap calon pemimpin dan pemimpin. Sensitivity training dapat diadakan atau dilakukan secara periodik di dalam penataran-penataran.

#### Prosedur pelaksanaan : “Sensitivity training” dapat dibedakan atas :

1. Persiapan, 2. Pelaksanaan, 3. Follow up. Dalam tahap persiapan ini, ada beberapa kegiatan pokok yang harus dilakukan antara lain :

Penentuan jumlah peserta latihan, Penetapan bahan-bahan latihan, waktu yang dibutuhkan untuk mengadakan latihan dan lain-lain.

Pada tahap pelaksanaan : Maka titik perhatian harus ditujukan pada pemberian latihan-latihan yang intensif untuk menimbulkan kepekaan yang mendalam pada peserta latihan. Bahan-bahan latihan dapat berupa bahan diskusi

untuk memecahkan suatu masalah, permainan-permainan atau demonstrasi-demonstrasi dalam rangka latihan kepekaan. Bahan-bahan diskusi tersebut dapat berupa kasus-kasus sosial atau psikologis yang harus dicarikan jalan pemecahannya. Hal yang harus diperhatikan pada penetapan kasus yang hanya dapat diselesaikan bila kita atau pemimpin cukup memiliki rasa peka. Rasa peka terhadap setiap masalah, merupakan langkah positif bagi berhasilnya seorang pemimpin dalam hal memimpin bawahannya.

Pertentangan-pertentangan, sering terjadi dalam perjalanan hidup bersama pada umumnya sebagai akibat daripada ketidakpekaan perasaan terhadap setiap perubahan. Perubahan-perubahan sering begitu cepat dan kompleks, sehingga membutuhkan kecermatan pengamatan untuk segera dapat menanggapi.

Sebagai follow-up daripada “sensitivity training” ini, ialah mengadakan penilaian terhadap diri sendiri. Dan dalam menilai diri sendiri tersebut perlu digunakan alat-alat penilaian seperti test atau non test. Alat-alat yang berupa test, dapat berbentuk, checklist (evaluation check list), dan non test bisa berbentuk permainan-permainan serta penilaian terhadap “performance seseorang”.

#### Prinsip-prinsip pengambilan keputusan dan cara-cara mengambil keputusan.

##### a). Prinsip-prinsip pengambilan keputusan :

Seorang pemimpin sering dikatakan seorang “decision maker” dan “policy maker”. Karenanya dalam menetapkan keputusan, pemimpin perlu memperhatikan beberapa prinsip, sehubungan dengan pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip tersebut adalah antara lain :

- (1). Keputusan yang diambil harus merupakan hasil keputusan bersama. Dengan demikian, terdapat kesatuan tindakan dalam pelaksanaannya.
- (2). Keputusan yang diambil harus mencakup keseluruhan aspek, baik kebutuhan pribadi maupun kelompok; baik aspek psikologis maupun sosiologis.
- (3). Keputusan yang diambil harus ekonomis, yaitu dapat dan sudah dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan tenaga yang minimal untuk mencapai hasil yang maksimal.

(4). Keputusan yang diambil harus disesuaikan dengan kemampuan lingkungan, baik kelompok maupun individu.

(5). Dalam mengambil keputusan, pemimpin harus bersikap tegas, tidak mudah diombang-ambingkan oleh setiap situasi.

Sebagai “decision maker”, seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Waktu memegang peranan yang sangat menentukan bagi pengambilan setiap keputusan. Keseluruhan tanggung jawab berada pada pemimpin, sehingga daripadanya diharapkan dapat menetapkan keputusan yang bertanggung jawab. Sedangkan sebagai “policy maker”, ia diharapkan dapat mengambil atau menetapkan “policy” secara bijaksana. Semuanya itu harus berpedoman pada prinsip-prinsip yang telah digariskan.

Pada negara-negara sedang berkembang, peranan seorang pemimpin sangat menentukan, walaupun ada negara-negara sedang berkembang lainnya yang menganut sistem musyawarah, sehingga musyawarahlah yang menentukan kebijaksanaan dan bukan pemimpin semata-mata. Jika semua berpedoman pada prinsip-prinsip pengambilan keputusan yang baik, dapat diharapkan bahwa tak ada keputusan atau kebijaksanaan yang gagal dalam pelaksanaan, karena semua pihak akan memberikan dukungan. Dukungan yang diberikan oleh semua pihak tersebut merupakan modal utama bagi berhasilnya seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya.

b). Cara-cara mengambil keputusan :

Untuk mengambil suatu keputusan dalam hal-hal tertentu, seorang pemimpin bersama stafnya dapat menempuh beberapa cara atau jalan. Cara atau jalan untuk mengambil keputusan tersebut dapat dibedakan namun penggunaannya selalu ada interelasi diantaranya. Jalan-jalan tersebut adalah :

(1). Discussion. (2).Debate. (3) Persuasive speaking. Bila ketiga cara ini ditempuh menurut suatu prosedur logis, akan nampak sebagai berikut :

Jalan 1 : Problem → Discussion → Decision → Action.

Jalan 2 : Problem → Discussion → Debate → Decision → Action.

Jalan 3 : Problem → Discussion → Debate → Persuasive speaking →  
Decision → Action.

Jalan 1 : Pemimpin menentukan dan merumuskan problema yang perlu pemecahannya. Problema tersebut didiskusikan untuk menemukan dan mengambil keputusan. Keputusan tersebut biasanya disusun oleh tindakan yang merupakan kelanjutan dari pada keputusan yang ditetapkan. Ini merupakan jalan yang paling aman dan paling mudah ditempuh jika pemimpin tidak menghendaki pertentangan argumentasi.

Jalan 2 : Jika jalan ke 2 yang akan ditempuh, maka problem yang dihadapi itu didiskusikan. Apabila diskusi belum memuaskan salah satu pihak, atau pihak yang lain mendapat tantangan, maka kemungkinan diskusi dilanjutkan dengan *debate*, dimana masing-masing pihak akan berusaha untuk mempertahankan pendapatnya. Setelah *debate* berakhir dengan diterimanya salah satu pendapat maka keputusan dapat diambil dan diterima, lalu diikuti dengan *action* sebagai kelanjutan atau tindakan lanjut daripada keputusan tersebut.

Jalan 3 : Dengan mengikuti jalan ke 3 ini, berarti ke 3 cara tersebut dipergunakan serentak. Suatu problem yang dihadapi oleh seorang pemimpin didiskusikan dengan bawahan atau stafnya dengan maksud untuk mencari jalan pemecahannya. Jika tidak menemukan kesatuan pendapat melalui dengan diskusi, maka salah satu pihak akan berusaha untuk mempertahankan pendapatnya. Sedang pihak yang lainpun akan berusaha untuk mempertahankan pendapatnya, lalu terjadilah perdebatan (*debate*).

Dalam perdebatan tersebut, setiap pihak akan berusaha untuk meyakinkan lawan dengan jalan persuasi (*persuasive speaking*). Dengan demikian setiap pihak akan berusaha mengemukakan argumen yang dapat meyakinkan pihak lawan. Dalam hal ini terjadilah *pembicaraan* sepihak (*persuasive speaking*) untuk membenarkan atau memenangkan idenya. Jika salah satu pihak sudah dapat meyakinkan pihak yang lain, maka dapat diterima sebagai keputusan bersama, yang akan diikuti oleh tindakan (*action*) sebagai follow up dari pada Decision tersebut.

Selanjutnya, jika cara-cara tersebut diatas melukiskan secara visuil, maka akan nampak seperti gambaran dibawah ini :

Three Routes to Decision and Action

