

Pendidikan Karakter (Character Building)



Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Pendidikan Karakter (Character Building)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Pendidikan Karakter (Character Building)

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 978-623-8642-27-4

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniato, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan Rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul “*Pendidikan Karakter (Character Building)*”. Buku ini dibuat dengan tujuan untuk memberikan pemahaman mengenai Pendidikan karakter, diharapkan para pembaca dapat memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung di dalam setiap bacaan buku ini.

Kepemimpinan yang berkarakter merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan dalam sebuah organisasi. Buku ini mengeksplorasi bagaimana karakter seorang pemimpin dapat dikembangkan dan diperkuat melalui berbagai pendekatan, termasuk pengalaman, pendidikan, lingkungan, dan evaluasi. Dalam era yang penuh tantangan ini, penguatan karakter menjadi kunci untuk membentuk pemimpin yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berintegritas dan mampu memberikan teladan yang baik bagi orang lain.

Buku ini terdiri dari sepuluh bab yang mendalam, dimulai dengan pembahasan tentang hubungan antara karakter dan kepemimpinan. Dalam Bab 1, kita akan mengeksplorasi berbagai kekurangan dalam pengembangan kepemimpinan saat ini dan bagaimana karakter kepemimpinan dapat dikembangkan untuk menciptakan pemimpin yang berintegritas. Selanjutnya, Bab 2 hingga Bab 10 akan membahas atribut-atribut penting yang mempengaruhi karakter, pengaruh kepemimpinan melalui teladan, pengalaman yang membentuk karakter, dan implementasi nilai-nilai Pancasila dalam pendidikan karakter.

Dengan menyajikan berbagai perspektif dan pendekatan, buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang komprehensif tentang pendidikan karakter yang dapat diterapkan di berbagai lingkungan, baik dalam pendidikan formal maupun informal. Diharapkan, pembaca dapat menemukan inspirasi dan strategi yang berguna untuk membangun karakter yang kuat, baik pada diri sendiri maupun dalam komunitas.

Buku ini juga menekankan peran teladan pribadi seorang pemimpin dalam membangun karakter dan kapasitas kepemimpinan. Pengalaman dan pendidikan juga dibahas sebagai sarana untuk mengasah perilaku kepemimpinan. Buku ini menyoroti praktik terbaik dalam pendidikan orang dewasa dan pentingnya pendidikan karakter dan pengembangan diri. Implementasi nilai-nilai Pancasila dalam pendidikan karakter juga dibahas sebagai fondasi yang kuat untuk kepemimpinan yang berintegritas. Lingkungan organisasi yang mendukung dan menghargai orang-orangnya juga ditekankan sebagai faktor penting dalam pengembangan karakter pemimpin yang sukses. Evaluasi dan umpan balik perilaku dibahas sebagai alat untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Buku ini menyediakan panduan praktis dan komprehensif bagi para pemimpin dan calon pemimpin untuk mengembangkan karakter kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip yang diuraikan dalam buku ini, para pembaca akan siap memimpin dengan integritas dan membawa organisasi mereka ke tingkat keberhasilan yang baru. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya membangun karakter yang kuat dan kepemimpinan yang berintegritas di kalangan generasi muda. Selamat Membaca.

Semarang, Agustus 2024
Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
BAB 1 KARAKTER DAN KEPEMIMPINAN	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Kekurangan dalam Pengembangan Kepemimpinan Saat Ini	2
1.3. Karakter Kepemimpinan Dapat Dikembangkan	6
1.4. Peran Karakter Dalam Membangun Kepemimpinan Yang Berkelanjutan	8
1.5. Kepemimpinan Yang Berintegritas	13
1.6. Karakter Pemimpin Dan Budaya Organisasi	16
BAB 2 LIMA ATRIBUT YANG BERPENGARUH	22
2.1. Pendahuluan	22
2.2. Keberanian	22
2.3. Peduli	27
2.4. Optimisme	29
2.5. Pengendalian Diri	32
2.6. Komunikasi	35
2.7. Menghubungkan Atribut	39
BAB 3 PENGARUH KEPEMIMPINAN MELALUI TELADAN	42
3.1. Membangun Karakter Dan Kapasitas Kepemimpinan.....	42
3.2. Mengembangkan Karakter	45
3.3. Menangani Peran Anda Sebagai Teladan	46
BAB 4 PENGALAMAN	53
4.1. Pendahuluan	53
4.2. Nilai Dasar Pengalaman	53
4.3. Mengasah Perilaku Kepemimpinan Melalui Penugasan Yang Menantang	55
4.4. Mempromosikan Kebiasaan Membaca Profesional	59
4.5. Tiga Bidang Keuntungan Dari Pembelajaran Eksperiensial	60
4.6. Mempelajari Perilaku Kepemimpinan Dari Pengalaman Pemimpin Lain.....	63
4.7. Mengasah Kepemimpinan Melalui Kesulitan Dan Kemalangan.....	67
BAB 5 PENDIDIKAN	71
5.1. Pendahuluan	71
5.2. Praktik Terbaik Dalam Pendidikan Orang Dewasa.....	71
5.3. Membangun Kepemimpinan	75
5.4. Pendidikan Mandiri	85
BAB 6 IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PANCASILA DALAM PENDIDIKAN KARAKTER	88
6.1. Pendahuluan	88
6.2. Pancasila Sebagai Pilar Utama Dalam Pendidikan Karakter Dan Moral	89

6.3.	Dasar Filosofis Pancasila Dalam Pendidikan	89
6.4.	Relevansi Pancasila Dalam Pendidikan Kontemporer	91
6.5.	Komponen Utama Pendidikan Berbasis Pancasila	93
6.6.	Implementasi Pancasila Dalam Kurikulum Pendidikan	95
BAB 7	LINGKUNGAN	98
7.1.	Pendahuluan	98
7.2.	Kekuatan Pendorongan Nilai	98
7.3.	Peran Dalam Menetapkan Dan Mendukung Nilai-Nilai	100
7.4.	Lingkungan Yang Mendukung Pengembangan Karakter Yang Sukses	101
7.5.	Budaya Yang Menghargai Orang-Orangnya	103
7.6.	Komunikasi Dan Atribut Positif Organisasi Lainnya	105
7.7.	Pengembangan Pemimpin Dalam Rencana Bisnis	107
BAB 8	EVALUASI	109
8.1.	Tantangan Evaluasi	109
8.2.	Umpan Balik Perilaku	111
8.3.	Penilaian Kinerja	116
BAB 9	PROSEDUR UMUM PENGEMBANGAN KARAKTER	126
9.1.	Pendahuluan	126
9.2.	Penilaian	127
9.3.	Perencanaan Dan Koordinasi	129
9.4.	Pelaksanaan Dan Penyesuaian	132
BAB 10	PENGEMBANGAN KARAKTER PEMIMPIN	134
10.1.	Pendahuluan	134
10.2.	Kepemimpinan Yang Berkarakter	140
10.3.	Karakteristik Kepemimpinan	145
Daftar Pustaka	149

BAB 1

KARAKTER DAN KEPEMIMPINAN

1.1 PENDAHULUAN

Saat Anda memikirkan dua pertanyaan pertama, Anda mungkin memikirkan beberapa pemimpin baik yang pernah Anda kenal dan secara mental menandai kata-kata dan konsep seperti kompeten, dapat dipercaya, positif, dapat diandalkan, peduli terhadap orang lain, atau memberi informasi kepada kita. Kenangan tentang pemimpin yang buruk mungkin memunculkan daftar hal-hal yang bertolak belakang: tidak kompeten (atau hanya sedikit mampu), pesimis, tidak peduli dengan orang lain, tidak mau berbagi informasi.

Untuk kedua pemimpin tersebut, Anda mungkin mengingat perilaku tertentu yang menurut Anda baik atau buruk, dan perilaku tersebut mungkin mengikuti suatu pola. Seiring berjalannya waktu, baik atau buruk, sebagian besar pemimpin menunjukkan pola perilaku kepemimpinan yang konsisten. Pola tersebut membentuk reputasi mereka (bagaimana mereka dikenal dan dipersepsikan oleh orang lain), dianggap sebagai cerminan karakter mereka, dan sangat menentukan kedudukan dan status mereka di hadapan orang lain.

Perilaku pemimpin yang dianggap positif dan konstruktif dapat menarik dan sangat berpengaruh. Hasilnya adalah rasa hormat dan kepercayaan yang lebih besar, serta hubungan emosional yang lebih kuat antara para pemimpin dan karyawannya. Ini adalah perilaku yang harus diupayakan para pemimpin untuk dikembangkan dalam diri mereka sendiri, dalam kelompok pemimpin di bawah mereka, dan dalam diri semua karyawan mereka.

Kata "develop" menimbulkan beberapa pertanyaan: Dapatkah kepemimpinan yang baik dikembangkan, khususnya sejauh menyangkut karakter? Dapatkah karakter orang dewasa ditingkatkan secara sengaja? Jika demikian, atribut karakter apa yang paling penting untuk difokuskan dalam mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik? Terakhir, apakah ada pendekatan dan metode khusus yang dapat ditempuh oleh suatu organisasi?

Jawaban untuk semua pertanyaan ini adalah ya. Tujuan buku ini adalah untuk membantu Anda, seorang pemimpin yang sedang berlatih, untuk lebih jauh membangun dan mengembangkan karakter kepemimpinan dalam kader kepemimpinan organisasi Anda serta dalam diri Anda sendiri. Buku ini akan membahas karakter kepemimpinan pertama dan terutama dalam hal pola perilaku yang memiliki pengaruh positif, konsisten, dan bermanfaat bagi orang lain. Bab-bab selanjutnya akan memaparkan kerangka kerja sistematis untuk mengatur upaya Anda. Mereka juga akan menyediakan sejumlah alat dan menyarankan metode efektif yang spesifik. Untuk saat ini, mari kita pertimbangkan lebih jauh mengapa upaya ini diperlukan, apa arti sebenarnya dari memimpin, dan bagaimana fokus pada perilaku memungkinkan pengembangan karakter.

1.2 KEKURANGAN DALAM PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN SAAT INI

Meskipun kita semua setuju bahwa kepemimpinan itu penting, kita juga tampaknya setuju bahwa ada masalah dengan kinerja para pemimpin kita. Hasil survei gabungan oleh

Harvard dan US News and World Report mengenai para pemimpin di Amerika Serikat menegaskan hal ini. Dari 1.374 orang yang disurvei, 73 persen menjawab bahwa sebagian besar pemimpin di Amerika Serikat tidak berhubungan dengan orang kebanyakan, 58 persen merasa pemimpin mereka tidak dapat dipercaya, hanya 39 persen merasa mereka memiliki standar etika yang tinggi, dan hanya 28 persen mengatakan bahwa mereka adalah yang terbaik yang dapat dilakukan orang Amerika ("Polling: A Leadership Deficit," 2005). Hampir 60 persen dari mereka yang disurvei percaya bahwa negara akan lebih baik dengan lebih banyak perempuan dalam posisi kepemimpinan. Pemimpin militer dan medis mendapat nilai kepemimpinan tertinggi, dan pemimpin pers mendapat nilai terendah. Dari survei ini, orang dapat menyimpulkan secara wajar bahwa ada defisit kepemimpinan di Amerika Serikat. Jika mempertimbangkan berita internasional harian, tidaklah salah untuk mengatakan bahwa terdapat berbagai tingkat kekurangan kepemimpinan di seluruh dunia dan di banyak bidang usaha.

Dalam wawancara saya sendiri dengan banyak pemimpin dalam bisnis dan organisasi lain, saya menemukan bahwa meskipun mereka dan organisasi mereka banyak bicara tentang karakter kepemimpinan, mereka tidak banyak melakukan hal yang berarti tentang hal itu. Apa yang dilakukan? Misalnya, karyawan baru, termasuk para pemimpin, diberi pengarahan oleh sumber daya manusia tentang nilai-nilai dan standar perilaku perusahaan (tetapi setelah itu mereka tidak mendengar apa pun). Daftar nilai-nilai perusahaan biasanya ditempel di suatu tempat dalam bingkai (tetapi tidak pernah ditekankan atau didiskusikan). Poster dari penerbit seperti Successories berfokus pada karakter, integritas, dan prinsip-prinsip terkait (tetapi tidak terlihat di area umum). Mungkin juga ada beberapa item penilaian yang tidak berbahaya mengenai integritas pada formulir penilaian kinerja—atau kursus tentang dilema etika yang ditawarkan oleh universitas pelatihan daring perusahaan (tetapi sangat jarang ada yang benar-benar berbobot).

Di luar itu, pekerjaan pengembangan karakter secara tradisional terbatas pada pendefinisian perilaku yang pantas dan tidak pantas di bidang-bidang seperti pelecehan seksual, keberagaman dan tindakan afirmatif, pelatihan kepekaan, dan standar perilaku karyawan. Bahkan dalam organisasi yang lebih maju, pengembangan karakter belum jauh melampaui diskusi kelompok tentang cara menangani situasi yang menimbulkan dilema etika. Tugas mendefinisikan dan menanamkan sikap atau perilaku moral dan etika jarang mendapat perhatian lebih dari sekadar pandangan sekilas.

Bagaimana perilaku ini dapat didefinisikan? Apa yang perlu ditanamkan? Pertama, mari kita buat perbedaan penting antara mengelola dan memimpin. Meskipun banyak orang tahu ada perbedaan, dalam praktiknya keduanya sering kali membingungkan. Namun, manajemen menangani tugas-tugas seperti perencanaan, perancangan, pengarahan, pengendalian, koordinasi, dan pelacakan pelaksanaan. Sebaliknya, kepemimpinan adalah tentang memotivasi, menginspirasi, mendorong, dan memengaruhi orang. Kita memimpin orang dan mengelola berbagai hal. Pemimpin sejati efektif dalam memanfaatkan dan membentuk realitas dengan hal-hal yang tidak berwujud seperti visi, harapan, semangat, moral, emosi, antusiasme, gairah, dan jiwa. Pemimpin yang baik memiliki atribut yang

memengaruhi secara positif seperti keberanian, kepedulian, pengendalian diri, optimisme, dan keterampilan komunikasi. Manajemen yang baik itu penting, tetapi jauh lebih mudah untuk menemukan atau melatih manajer dan administrator yang baik daripada menemukan atau melatih pemimpin yang baik. Tentu saja, beberapa pemimpin nominal hanya memiliki dampak dan pengaruh yang kecil karena, pada kenyataannya, yang terutama mereka lakukan adalah mengelola. Namun, yang mereka lewatkan dan yang sulit ditemukan adalah orientasi orang yang sejati dan keterampilan relasional khusus yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang benar-benar efektif. Kepemimpinan berpotensi menjadi sumber daya organisasi Anda yang paling berharga. Segala sesuatu yang baru yang terjadi atau tidak terjadi di organisasi Anda termasuk respons apa pun terhadap perubahan bergantung pada kualitas pemimpin Anda. Keberhasilan atau kegagalan visi, produk, program, sistem, dan proses perusahaan semuanya bergantung pada pemimpin yang menetapkan suasana, nada, dan contoh bagi seluruh organisasi. Kepemimpinan yang luar biasa dapat memiliki efek pengganda yang kuat dan positif. Hal ini khususnya berlaku bagi para pemimpin senior organisasi, tetapi tidak terbatas pada mereka. Baik atau buruk dan lebih atau kurang, para pemimpin di setiap level akan memengaruhi lingkup pengaruh mereka.

Kepemimpinan yang benar-benar baik adalah komoditas yang langka dan berharga—semakin langka karena organisasi menghadapi kompleksitas dan tantangan baru di tingkat global. Kabar baiknya adalah Anda tidak perlu menggali ke kedalaman bumi untuk mencari pemimpin yang hebat. Anda dapat mengembangkan pemimpin yang Anda miliki.

Memimpin Berarti Mempengaruhi

Pelatih Hall of Fame Basket John Wooden mengatakan bahwa hidup yang tidak dijalani untuk orang lain bukanlah hidup, dan tidak ada kegembiraan yang lebih besar daripada melakukan sesuatu untuk orang lain (Wooden, 1997). Rick Warren memulai buku terlarisnya *The Purpose Driven Life* dengan kata-kata, "Ini bukan tentang Anda" (Warren, 2002).

Gagasan-gagasan ini langsung menyentuh inti dari apa artinya memimpin. Menjadi pemimpin yang berkarakter berarti bahwa hidup bukan hanya tentang apa yang dapat Anda capai sendiri, tetapi juga tentang peduli dan memiliki untuk memenuhi kebutuhan orang lain dengan cara yang menghasilkan yang terbaik bagi mereka. Memimpin berarti memengaruhi. Seorang pemimpin yang efektif memiliki keterampilan dan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar menjadi yang terbaik mendorong, merangsang, memotivasi, membujuk, menghalangi, meyakinkan, dan menyemangati. Seorang pemimpin yang efektif selalu berpikir, "Apa dampak perilaku saya terhadap orang lain?" "Apa yang mungkin dipikirkan, dirasakan, atau dilakukan orang lain sebagai akibat dari apa yang saya lakukan?" "Apakah perilaku saya efektif, tidak efektif, atau tidak satu pun?" "Bagaimana saya dapat berperilaku berbeda agar lebih berpengaruh?"

Tentu saja, pengaruh seorang pemimpin bisa positif atau negatif. Adolf Hitler, Joseph Stalin, dan Saddam Hussein memiliki kemampuan untuk memengaruhi, tetapi pengaruh utama mereka pada dasarnya hanya mementingkan diri sendiri dan jelas negatif. Tokoh lain, seperti Gandhi, Bunda Teresa, dan Florence Nightingale, juga memiliki kapasitas untuk

memengaruhi tetapi menggunakannya secara lebih positif, dengan berfokus pada kebutuhan orang lain dan bukan pada diri mereka sendiri.

Pengaruh yang efektif dan positif biasanya tidak mengalir begitu saja dari sekadar menerapkan wewenang, jabatan, posisi, atau peraturan resmi. Seringkali pendekatan otoriter tidak efektif dalam memotivasi orang lain untuk melakukan apa yang dibutuhkan. Pemimpin yang efektif harus mengembangkan keterampilan dalam berbagai cara lain yang lebih positif untuk memengaruhi. Dalam *Leadership in Organizations* (1989), Gary Yukl mencantumkan berbagai taktik yang umum digunakan untuk membujuk atau meyakinkan orang lain, di antaranya dengan menjilat, bertukar (*quid pro quo*), membangun koalisi, membuat permohonan yang bersifat inspirasional atau pribadi, berkonsultasi, melegitimasi, dan menekan. Yukl menyarankan agar para manajer dapat mengkategorikan taktik-taktik ini sebagai taktik positif atau negatif. Misalnya, menekan dan mengatur secara mendetail untuk mencapai hasil (seperti sering memeriksa kemajuan bawahan langsung pada tugas tertentu) umumnya akan berdampak negatif. Di sisi lain, daya tarik pribadi yang didasarkan pada hubungan yang sah antara para pemimpin dan kader kepemimpinannya (yang tidak hanya didasarkan pada jabatan atau posisi tetapi juga pada kepentingan dan nilai-nilai yang sama) dapat mencapai hasil yang signifikan.

Di masa lalu, para pemimpin diharapkan untuk memengaruhi bawahan langsung mereka. Namun, saat ini, para pemimpin juga diharapkan untuk memengaruhi atasan mereka, anggota dewan, rekan sejawat, pelanggan, klien, pemasok, media berita, pejabat masyarakat, pemimpin politik, regulator pemerintah, negosiator, otoritas lingkungan, kelompok kepentingan khusus, analis Wall Street, dan sejumlah pemangku kepentingan lainnya. Untuk memenuhi tuntutan kepemimpinan ini, pangkat jelas tidak cukup, dan setiap kelompok membutuhkan taktik yang berbeda untuk dipengaruhi dan dipimpin secara efektif dan positif. Para pemimpin membutuhkan fleksibilitas dan berbagai keterampilan untuk berkomunikasi secara kredibel dan berinteraksi dengan semua pihak ini untuk hasil yang maksimal. Prinsip-prinsip yang ditemukan dalam buku ini membahas jenis-jenis pengaruh yang meluas ke segala arah. Gagasan kepemimpinan sebagai pengaruh juga menunjukkan perbedaan antara fokus pada efektivitas dan fokus pada keberhasilan. Perbedaannya tidak hanya semantik. Tentu saja, para pemimpin harus berhasil, tetapi tolok ukur yang lebih baik adalah apakah mereka benar-benar efektif dalam hal pengaruh. Pemimpin dapat dianggap berhasil ketika mereka mencapai sasaran dan tujuan yang menjadi tanggung jawab mereka—yaitu, ketika mereka "mencapai target." Namun, misalkan dalam upaya mencapai target tersebut, setengah dari karyawan meninggalkan organisasi dan moral karyawan yang tersisa rendah. Atau misalkan keberhasilan yang jauh lebih besar dapat dicapai jika setiap orang dalam organisasi benar-benar ikut ambil bagian? Efektivitas sejati berarti menggunakan pengaruh kepemimpinan untuk menyatukan upaya organisasi menuju dan melewati setiap momen laba bersih. Ini berarti mencapai sasaran dan tujuan sedemikian rupa sehingga tim tetap utuh, moral tinggi, dan orang-orang siap untuk bergabung dalam tim.

Dengan kriteria ini, Jenderal H. Norman Schwarzkopf, komandan pasukan koalisi yang menang dalam Perang Teluk pertama, adalah contoh yang sangat baik dari seorang pemimpin yang efektif. Kemenangannya merupakan salah satu kemenangan bersejarah dan ia melakukannya dengan kurang dari tiga ratus kematian di pihak AS secara harfiah menjaga tim tetap utuh. Bahkan kematian satu prajurit saja sudah terlalu banyak, tetapi sebaliknya diperkirakan akan ada sekitar sepuluh ribu kematian di pihak AS dalam konflik itu.

Berfokus pada Perilaku

Secara tradisional, karakter didefinisikan sebagai "kombinasi kualitas emosional, intelektual, dan moral yang membedakan seseorang." Kata ini berasal dari bahasa Yunani *kharassein* mengukir, menuliskan, atau membuat sketsa. Dengan kata lain, karakter berarti kualitas yang terukir secara internal pada diri seseorang, menjadi bagian integral dari mereka. Kualitas-kualitas ini kemudian tercermin dalam pola perilaku seseorang. Dengan demikian, perilaku pemimpin mencerminkan apa yang mereka perjuangkan dan apa sifat inti mereka.

Orang yang berbeda melihat atribut karakter kepemimpinan sebagai sesuatu yang lebih atau kurang mendasar bagi perilaku karakter. Frances Hesselbein, presiden pendiri Drucker Foundation, mendefinisikan kepemimpinan sebagai masalah bagaimana "menjadi" sebagai seorang pemimpin dan bukan bagaimana melakukan atau mengatakan sesuatu (Adrian, 2001). Di sisi lain, dalam hal memimpin, tentu saja apa yang kita lakukan dalam arti harfiah lebih penting daripada apa yang kita katakan atau akui sebagai kebenaran. Seperti yang ditulis Ralph Waldo Emerson dalam *Letters and Social Aims*, kita tidak perlu banyak bicara karena apa yang kita lakukan "bergemuruh" begitu keras sehingga tidak seorang pun mendengar sepele kata pun yang kita ucapkan.

Karakter kepemimpinan adalah tentang perilaku. Perilaku seorang pemimpin adalah kombinasi dari atribut: sifat, kualitas, dan keterampilan. Karakter kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku yang memiliki pengaruh positif pada orang lain. Cara pemimpin berperilaku (berdasarkan kualitas batin yang mungkin mereka miliki atau pikiran yang mungkin mereka hargai) yang menentukan reputasi dan nama baik mereka.

Perilaku kepemimpinan terutama mengacu pada perilaku di hadapan orang lain: tindakan, komentar, sinyal nonverbal, dan tingkah laku pribadi, serta sikap, perilaku, dan perilaku umum. Seperti orang lain, pemimpin dapat berperilaku buruk atau mereka dapat berperilaku dengan baik dan pantas. Pemimpin dapat menunjukkan perilaku positif dan konstruktif atau perilaku yang negatif dan destruktif. Apa pun yang mereka tunjukkan, perilaku mereka akan dipahami sebagai cerminan dari siapa mereka.

Saya sebutkan sebelumnya bahwa pemimpin dilihat berdasarkan pola perilaku mereka secara keseluruhan. Agar pengaruh dan dampak kepemimpinan terbesar, konsistensi itu penting. Konsistensi melampaui gagasan "bangkit pada kesempatan." Karakter kepemimpinan tidak hanya terlihat dalam perilaku pemimpin yang terkait dengan krisis, dalam menghadapi stres, atau dalam situasi yang melibatkan dilema etika; hal itu terlihat dalam semua perilaku dan dalam segala hal yang mereka lakukan atau gagal lakukan. Ini adalah poin penting, karena kita cenderung berbicara dalam hal bagaimana seorang pemimpin menangani krisis tertentu atau membuat keputusan yang sulit atau berpotensi kontroversial, tetapi yang sama

pentingnya (atau lebih penting lagi) adalah bagaimana pemimpin secara konsisten dan positif berkomunikasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, menyelesaikan konflik, mendisiplinkan orang lain, membangun tim, atau menyampaikan visi dari hari ke hari.

Perilaku sehari-hari dan umum memberi tahu lebih banyak tentang karakter seorang pemimpin daripada keputusan sulit yang diambil secara berkala atau cara pemimpin menangani satu krisis besar dalam kariernya. Bagi para pemimpin, konsistensi berarti selalu mencerminkan prinsip dasar yang sama dalam praktik. Artinya, perilaku seseorang sesuai dan sesuai dengan kata-kata dan tindakannya di masa lalu, terlepas dari tekanan, kritik, dan saran untuk melakukan sebaliknya. Artinya, mempertahankan perilaku positif yang menjadi kunci untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat serta mencapai efektivitas secara keseluruhan.

Artinya, dilihat dan dikenal sebagai pilar ketergantungan dan keandalan, tidak berubah atau goyah berdasarkan jajak pendapat, ketidaksetujuan internal, atau kecaman eksternal. Konsistensi juga menyiratkan bahwa perilaku dan karakter seorang pemimpin tidak terkotak-kotak antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Anda adalah diri Anda sendiri, dan itu tidak berubah saat Anda tiba di kantor atau di pintu depan rumah Anda sendiri. Karakter Anda sedemikian rupa sehingga Anda menemukan standar perilaku yang konsisten dalam konteks apa pun. Tanggung jawab, tekanan, dan kepribadian mungkin berbeda-beda, tetapi karakter Anda tidak. Semua argumen yang secara politis benar yang bertentangan tidak mengubah kenyataan itu. Perilaku mencerminkan karakter seorang pemimpin terlepas dari konteksnya. Dalam setiap konteks, karakter Anda akan diperhatikan dan dinilai.

1.3 KARAKTER KEPEMIMPINAN DAPAT DIKEMBANGKAN

Filsuf Yunani Heraclitus berkata, "Karakter seseorang adalah takdirnya." Pandangan fatalistik ini ada benarnya. Karakter setiap orang terbentuk dari pengalaman dan pengaruh awal di masa kanak-kanak dan remaja. Pengaruh ini berasal dari kehidupan rumah tangga, pendidikan, interaksi dengan teman sebaya, pekerjaan paruh waktu atau musim panas, dan lembaga spiritual. Pengaruh ini diberikan oleh panutan seperti orang tua, kakek-nenek, kakak, guru, pelatih, pemimpin spiritual, dan masyarakat secara umum.

Kontak dan paparan seperti itu sangat menentukan pola perilaku, sistem nilai, kode moral dan kepercayaan pribadi, keyakinan, prinsip, dan kepercayaan seseorang. Dalam bentuk ini, karakter seseorang terakumulasi seiring berjalannya waktu. Namun, pandangan Heraclitus tidak mengesampingkan pengembangan karakter gagasan bahwa karakter dapat berubah melalui proses pertumbuhan, pendewasaan, dan peningkatan yang berkelanjutan. Karakter kepemimpinan sebagian besar melibatkan perilaku yang dipelajari, yang dapat diamati dan dinilai oleh orang lain.

Jika Anda belajar cara berperilaku dengan cara tertentu, perilaku Anda akan mencerminkan kualitas tertentu seperti keberanian, kepedulian, pengendalian diri, optimisme, dan komunikasi yang siap. Tidak satu pun dari atribut ini yang merupakan bawaan dan kelimanya merupakan inti dari kepemimpinan yang efektif. Anda dapat mengembangkan perilaku yang menentukan karakter kepemimpinan baik dalam diri Anda maupun orang lain.

Seseorang mungkin memiliki kecenderungan alami atau kecenderungan genetik untuk berperilaku dengan cara tertentu. "Teori tipe" psikolog Carl Jung mengemukakan gagasan bahwa kita semua terprogram untuk memiliki preferensi perilaku tertentu. Namun, Jung juga percaya bahwa kita dapat dan memang belajar untuk berperilaku yang bertentangan dengan preferensi kita. Semua perilaku yang terlibat dalam karakter kepemimpinan adalah perilaku yang dapat dipelajari oleh orang dewasa tanpa memandang usia. Sebagai manusia, kita tidak pernah kehilangan kemampuan untuk belajar. Ini tidak berarti bahwa mengubah perilaku selalu mudah. Perilaku yang telah dipraktikkan seseorang selama beberapa dekade tidak akan berubah dalam semalam. Namun, orang yang rasional, sehat secara emosional, dan stabil secara psikologis dari segala usia dapat melihat keuntungan dari mengubah perilaku tertentu dan bertindak berdasarkan persepsi tersebut.

Tesis dasar dari banyak agama, seperti Yudaisme, Kristen, dan Buddha, adalah bahwa orang dapat mengubah perilaku mereka menjadi lebih bermoral dan berbudi luhur. Agama-agama ini mengandung kode moral dan banyak tulisan tentang cara melakukan ini dan menerapkan prinsip-prinsip ajaran mereka. Telah terdokumentasi dengan baik bahwa banyak orang telah membuat perubahan perilaku yang dramatis setelah memiliki pengalaman keagamaan yang besar. Selama berabad-abad militer, melalui disiplin yang ketat dan pelatihan yang agresif, telah mengambil warga sipil dan mempersiapkan mereka untuk berfungsi di medan perang. Transisi itu mungkin merupakan perubahan perilaku yang paling dramatis yang mungkin terjadi. Itu dilakukan secara rutin dan di hampir setiap negara dengan tingkat keberhasilan yang bervariasi.

Kuncinya, seperti yang saya sebutkan sebelumnya, adalah melakukan perubahan dalam hal penyesuaian perilaku. Jean Piaget adalah salah satu psikolog pertama yang karyanya berfokus pada pengembangan karakter. Ia percaya bahwa semua perkembangan berevolusi dari tindakan; orang menciptakan pemahaman mereka tentang dunia melalui interaksi mereka dengan lingkungan sekitar. Ia percaya bahwa melalui proses ini karakter juga berkembang. Meskipun ia bekerja terutama dengan anak-anak, teorinya juga berlaku untuk orang dewasa. Melalui hasil dan umpan balik dari perilaku mereka, melalui alasan dan refleksi, orang dapat menentukan perilaku mana yang tepat dan efektif dan mana yang tidak tepat dan tidak efektif. Melalui proses penemuan pribadi dan pemecahan masalah ini, mereka kemudian dapat menyesuaikan perilaku masa depan mereka.

Pengalaman saya sendiri adalah bahwa orang dewasa mengubah perilaku mereka untuk mendapatkan sesuatu yang positif atau untuk menghindari sesuatu yang negatif. Pertama-tama, apa yang akan mereka dapatkan tampak lebih penting bagi mereka daripada mempertahankan perilaku lama. Misalnya, orang mengurangi jumlah makanan yang mereka makan karena mereka berharap akan terlihat dan merasa lebih baik setelah menurunkan berat badan. Mengenai contoh kedua (menghindari konsekuensi negatif), dalam peran sebelumnya sebagai pelatih eksekutif, saya pernah mengirim klien kepada saya yang diberi tahu oleh atasan mereka bahwa jika mereka tidak menanggapi pembinaan saya dan mengubah perilaku mereka, mereka akan dipecat. Sungguh menakutkan bagaimana para pembina ini termotivasi untuk menghindari konsekuensi negatif itu. Penyesuaian (berbeda

dengan perubahan besar-besaran dan instan) adalah kata kunci dalam mengembangkan perilaku kepemimpinan yang lebih baik. Proses pengembangan membantu para pemimpin membuat penyesuaian terhadap perilaku saat ini yang akan menghasilkan pengaruh dan efektivitas yang lebih besar. Proses ini dimulai dengan memahami tentang dampak perilaku saat ini yang berasal dari umpan balik, refleksi dan introspeksi pribadi, dan sumber-sumber lainnya. Begitu para pemimpin memahami dampak perilaku kepemimpinan mereka, baik positif maupun negatif, mereka dapat memilih untuk mengubah cara mereka berperilaku.

1.4 PERAN KARAKTER DALAM MEMBANGUN KEPEMIMPINAN YANG BERKELANJUTAN

Dalam dunia kepemimpinan, karakter merupakan fondasi utama yang menentukan keberhasilan jangka panjang. Kepemimpinan yang berkelanjutan tidak hanya memerlukan keterampilan teknis atau strategi yang canggih, tetapi juga kepribadian yang kuat dan integritas yang tinggi. Karakter pemimpin mempengaruhi bagaimana mereka berinteraksi dengan tim, membuat keputusan, dan menangani tantangan, sehingga memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Kepemimpinan yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada strategi dan kebijakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh karakter pemimpin itu sendiri. Karakter mencakup nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang mendasari tindakan seseorang. Dalam konteks kepemimpinan, karakter memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang positif dan produktif. Berikut adalah beberapa aspek penting mengenai peran karakter dalam membangun kepemimpinan yang berkelanjutan.

1. Integritas dan Kepercayaan

Integritas adalah salah satu pilar utama dari karakter yang kuat. Pemimpin yang memiliki integritas akan selalu bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip yang mereka anut. Ketika pemimpin menunjukkan integritas, mereka membangun kepercayaan di antara anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya. Kepercayaan ini sangat penting untuk menciptakan kolaborasi yang efektif dan lingkungan kerja yang stabil.

2. Empati dan Hubungan Interpersonal

Karakter yang baik mencakup kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dialami orang lain. Pemimpin yang empatik mampu membangun hubungan yang kuat dengan tim mereka. Mereka mendengarkan dengan baik, menghargai pendapat orang lain, dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim. Hal ini menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan.

3. Ketahanan dan Adaptabilitas

Kepemimpinan yang berkelanjutan sering kali dihadapkan pada tantangan dan perubahan yang tidak terduga. Pemimpin yang memiliki karakter yang kuat akan menunjukkan ketahanan dalam menghadapi kesulitan dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap situasi baru. Karakter ini membantu mereka untuk tetap tenang dan fokus, serta memberikan inspirasi kepada tim untuk tetap berusaha meskipun dalam kondisi yang sulit.

4. Visi dan Komitmen

Pemimpin yang memiliki karakter yang baik biasanya memiliki visi yang jelas untuk masa depan. Mereka tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil. Komitmen mereka

terhadap visi ini mendorong mereka untuk bertindak dengan konsisten dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan yang lebih besar, sehingga menciptakan dampak positif bagi organisasi dan masyarakat.

5. Kepemimpinan yang Melayani

Karakter pemimpin yang baik sering kali mencerminkan sikap melayani. Mereka tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi, tetapi juga berusaha untuk memberdayakan orang lain. Dengan mengutamakan kepentingan tim dan organisasi, pemimpin yang melayani menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama.

6. Pengembangan Diri dan Pembelajaran Berkelanjutan

Pemimpin yang memiliki karakter yang kuat menyadari pentingnya pengembangan diri. Mereka berkomitmen untuk terus belajar dan berkembang, baik secara pribadi maupun profesional. Dengan memiliki sikap terbuka terhadap umpan balik dan pembelajaran, mereka tidak hanya meningkatkan kemampuan diri sendiri, tetapi juga mendorong anggota tim untuk melakukan hal yang sama, menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan.

Karakter adalah fondasi dari kepemimpinan yang berkelanjutan. Pemimpin yang memiliki karakter yang kuat tidak hanya mampu mengelola tim dan organisasi dengan baik, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pertumbuhan. Dalam dunia yang terus berubah, penting bagi pemimpin untuk terus mengembangkan karakter mereka agar dapat menghadapi tantangan dan menciptakan dampak positif yang berkelanjutan. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan karakter bukan hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi seluruh organisasi dan masyarakat.

Secara keseluruhan, karakter memiliki peran yang sangat penting dalam membangun kepemimpinan yang berkelanjutan. Melalui kepercayaan, integritas, empati, dan kemampuan untuk terus belajar serta membina hubungan yang positif, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan karakter yang kuat, pemimpin dapat menghadapi tantangan, memotivasi tim, dan memastikan keberlanjutan serta kesuksesan jangka panjang dari kepemimpinan mereka.

Perilaku yang Membangun dan Menegaskan

Setelah mendefinisikan karakter kepemimpinan dalam hal perilaku yang memiliki pengaruh positif pada orang lain, saya perlu mengatakan dengan lebih tepat perilaku apa yang benar-benar membangun dan menegaskan, sangat berpengaruh, dan idealnya universal. Bab-bab selanjutnya membahas lebih rinci, tetapi untuk saat ini berikut adalah ikhtisar yang bermanfaat.

Pertama adalah perilaku yang tersirat dalam apa yang dikenal sebagai "Aturan Emas": Perlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin mereka memperlakukan Anda. Aturan Emas pada dasarnya bersifat universal, karena ditemukan dalam semua agama besar di dunia. Aturan ini memberi tahu kita untuk menggunakan perilaku yang sama terhadap orang lain sebagaimana kita ingin mereka gunakan terhadap kita. Paling tidak ini berarti memperlakukan orang lain dengan rasa hormat, bermartabat, dan setara, peka terhadap kebutuhan dan emosi mereka, mendengarkan mereka, memperhatikan mereka, dan seterusnya. Sebagai latihan, cobalah membuat daftar keinginan spesifik Anda sendiri tentang bagaimana Anda ingin

diperlakukan oleh orang lain. Kemudian pikirkan tentang bagaimana daftar itu dapat berfungsi dalam membimbing perilaku Anda sendiri sebagai seorang pemimpin. Yang kurang dikenal adalah "Aturan Perak". Aturan Perak mengatakan bahwa kita tidak boleh memperlakukan orang lain sebagaimana kita tidak ingin diperlakukan. Sementara Aturan Emas bersifat aktif, Aturan Perak bersifat restriktif—tidak menggunakan perilaku pada orang lain yang tidak ingin kita gunakan pada kita. Misalnya, kebanyakan dari kita tidak ingin

- ❖ Berbohong
- ❖ Tertipu oleh informasi yang salah atau tidak lengkap
- ❖ Terluka oleh perilaku seseorang yang berfokus pada diri sendiri, tidak bijaksana, kasar, atau tidak peka
- ❖ Menjadi subjek rumor atau gosip negatif
- ❖ Menjadi korban sindiran seksual, pelecehan, atau penyerangan
- ❖ Ditipu hingga kehilangan uang, harta benda, atau barang
- ❖ Disebut bodoh, tidak tahu apa-apa, tidak berpendidikan, atau jelek
- ❖ Didiskriminasi karena ras, agama, jenis kelamin, atau latar belakang etnis
- ❖ Diperlakukan dengan tidak hormat, tidak percaya tanpa alasan, atau dengan cara yang tidak bermartabat

Sering kali ketika membahas pola perilaku, Aturan Perak memberikan perspektif dan pemahaman yang lebih jelas daripada Aturan Emas. Kita tahu betapa frustrasi dan marahnya kita diperlakukan dengan cara seperti ini. Kita juga tahu apa yang akan kita pikirkan tentang seseorang yang terus-menerus melakukannya.

Perspektif lain lagi diberikan oleh "Hukum Timbal Balik," yang mengatakan bahwa cara Anda bersikap dan memperlakukan orang lain adalah cara mereka cenderung bersikap dan memperlakukan Anda. Pemimpin yang berperilaku tidak pantas membuka diri terhadap hukum ini. Sesungguhnya, demi kepentingan terbaik setiap orang untuk berperilaku sesuai dengan Aturan Emas dan Perak dalam sikap, ucapan, dan tindakan. Namun, ada juga kemungkinan untuk melampauinya dalam pencarian atribut positif dan negatif pemimpin yang diakui secara universal. Pada tahun 1993, Sekolah Manajemen Wharton di Universitas Pennsylvania memulai studi global tentang kepemimpinan dan organisasi (House et al., 2004). Para peneliti mewawancarai 17.500 manajer menengah di enam puluh dua negara dan delapan ratus organisasi.

Di antara temuan menarik lainnya, muncullah daftar lima belas atribut atau deskripsi pemimpin yang secara universal diakui sebagai positif: komunikatif, terinformasi, berani mengambil keputusan, positif (optimis), dapat dipercaya, jujur, adil, dapat diandalkan, pembangun tim, motivator, penyemangat, dinamis, cerdas, pemecah masalah yang saling menguntungkan, dan perencana. Bagi para pemimpin yang mengeksplorasi atribut mana yang harus difokuskan untuk pengembangan perilaku kepemimpinan, daftar ini adalah tempat yang baik untuk memulai. (Nanti dalam bab ini saya akan meringkasnya menjadi satu set yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola.) Ada juga tujuh atribut negatif yang diakui secara universal bagi para pemimpin: penyendiri, asosial, mudah tersinggung, diktator, kejam, tidak kooperatif, dan egosentris.

Banyak perilaku kepemimpinan yang konstruktif dan afirmatif pada daftar tersebut mungkin tampak intuitif bagi Anda, seperti Aturan Emas dan Perak dan mungkin memang begitu. Namun, dalam kebanyakan situasi, aturan tersebut masih sangat berguna. Namun, terkadang para pemimpin menghadapi dilema yang memerlukan urutan pemikiran lain. Misalnya, para pemimpin mungkin perlu memilih perilaku berdasarkan gagasan tentang kebaikan yang lebih besar, kejahatan yang lebih kecil, rekonsiliasi nilai-nilai yang saling bertentangan, atau konsistensi dengan sistem nilai mereka sendiri dan sistem nilai organisasi yang lebih luas. Tantangan-tantangan ini mengharuskan pemikiran tentang perilaku tidak hanya dalam hal aturan tetapi juga dalam hal nilai-nilai pribadi yang mendasari perilaku.

Nilai, Kebutuhan, dan Perilaku

Pendapat publik dan sudut pandang mayoritas jarang menjadi titik awal yang baik untuk membuat keputusan dan memilih perilaku. Sejarah menunjukkan bahwa pandangan mayoritas sering kali sepenuhnya salah. Contoh nyata dalam sejarah AS mencakup dukungan terhadap perbudakan sebelum Perang Saudara, segregasi rasial selama seratus tahun setelah Perang Saudara berakhir, dan penolakan hak pilih perempuan hingga tahun 1920. Mengembangkan perilaku kepemimpinan yang positif memerlukan beberapa konsep yang lebih independen tentang apa yang mendorong perilaku individu sejak awal. Secara umum diterima bahwa masing-masing dari kita memiliki dua jenis dorongan yang luas: nilai dan kebutuhan kita. Nilai menghasilkan kebutuhan, jadi saya akan mulai dengan yang pertama. Intinya, nilai adalah hal-hal yang benar-benar penting bagi kita, termasuk keyakinan, sikap, prinsip, dan prioritas esensial kita.

Bagaimana orang memperoleh nilai? Berdasarkan karya Piaget, psikolog perkembangan Lawrence Kohlberg mengajukan teori tentang pengembangan penalaran moral dan karakter. Ia melihat proses tersebut terdiri dari enam tahap yang hanya dapat dicapai oleh seorang individu secara berurutan, dimulai sejak masa kanak-kanak dengan konsep kepatuhan dan hukuman yang relatif sederhana dan meningkat hingga tahap perilaku tingkat lanjut berdasarkan nilai-nilai dan kesadaran independen yang tidak pernah dicapai oleh kebanyakan orang dewasa.

Dalam pandangan Kohlberg, setiap tahap penalaran moral mewakili perubahan signifikan dalam perspektif perilaku individu, dan tujuan pengembangan karakter adalah untuk membantu individu membangun pengalaman untuk maju sejauh mungkin secara berurutan ke atas melalui tahap-tahap tersebut. Teori Kohlberg memperkuat konsep karakter dan pengembangan moral sebagai proses yang berkelanjutan dan seumur hidup. Para ahli teori lainnya telah melihat perkembangan ini sebagai suatu proses di mana, sepanjang hidup kita, persepsi dan nilai-nilai moral kita dibentuk dan dibentuk kembali oleh berbagai pengalaman, komunikasi, aturan, hukum, konvensi, ajaran moral, penghargaan, pengakuan, hukuman, dan sebagainya (Simon, Howe, & Kirschenbaum, 1995).

Setiap hari, secara sadar atau tidak sadar, kita mendasarkan pilihan, keputusan, dan tindakan pada sistem nilai pribadi kita. Segala sesuatu yang kita katakan atau lakukan (termasuk kebiasaan kita) mencerminkan sistem itu. Namun, beberapa elemen dari sistem nilai pribadi lebih bertahan lama dan penting daripada yang lain. Di satu sisi, kita memiliki nilai-

nilai inti yang jarang berubah. Nilai-nilai ini sering kali terkait dengan keluarga dan hubungan dekat lainnya, kesehatan, keamanan, dan sebagainya. Di sisi lain, kita memegang lebih banyak nilai sementara yang penting untuk saat ini tetapi berubah. Nilai-nilai ini mungkin terkait dengan keadaan pekerjaan saat ini, tempat tinggal, hobi, kegiatan rekreasi, dan sebagainya.

Pemimpin perlu menyadari nilai-nilai mereka sendiri semaksimal mungkin. Dengan kesadaran, kita dapat melihat seberapa baik kita mengintegrasikan dan mewujudkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari. Alat yang berguna untuk tujuan ini adalah "klarifikasi nilai," sebuah proses yang dijelaskan dengan baik dalam Klarifikasi Nilai: Buku Kerja Praktis dan Berfokus pada Tindakan (Simon, Howe, & Kirschenbaum, 1995). Buku ini menguraikan tujuh puluh enam strategi untuk membantu para pemimpin memahami sistem nilai pribadi mereka, mulai dari "Rogerian Listening" hingga latihan yang disebut "What's in Your Wallet?" Lampiran A buku ini merupakan sumber daya lain instrumen penilaian singkat untuk membantu Anda mengklarifikasi sistem nilai pribadi Anda. Buku ini dapat membantu Anda mengidentifikasi nilai-nilai yang mungkin tersembunyi atau tidak disadari, serta membantu Anda menyadari di mana nilai-nilai Anda saling bertentangan.

Seperti yang telah disebutkan, nilai-nilai kita menghasilkan kebutuhan kita, yang membawa kita lebih dekat ke perilaku yang sebenarnya. Misalnya, jika salah satu nilai inti saya adalah kesejahteraan keluarga saya, maka saya akan memiliki kebutuhan untuk menghabiskan waktu bersama mereka, mendukung mereka, dan memastikan keselamatan dan keamanan mereka. Ditentukan oleh nilai-nilai saya, kebutuhan ini kemudian akan mendorong sebagian besar perilaku saya.

Dua teori fundamental dapat sangat membantu kita dalam memahami kebutuhan kita sendiri. Pertama adalah karya tentang kebutuhan manusia oleh psikolog Abraham Maslow. Pada tahun 1943, ia menerbitkan edisi pertama penelitian intinya tentang topik tersebut (Maslow, 1987). Ia mengusulkan hierarki kebutuhan manusia yang terdiri dari lima tingkat. Ia percaya bahwa saat kita memenuhi kebutuhan di satu tingkat, kita secara otomatis akan memenuhi kebutuhan di tingkat berikutnya.

Menurut Maslow, tingkat dasar mencakup kebutuhan fisiologis seperti makanan, air, udara, tidur, dan seks. Tingkat kedua di atas mencakup kebutuhan yang terkait dengan keselamatan dan keamanan perlindungan, stabilitas, dan konsistensi. Tingkat ketiga mencakup kebutuhan sosial kita, seperti menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri kita sendiri dan menerima validasi dan penerimaan sosial dari orang lain. Tingkat keempat adalah kebutuhan akan rasa hormat dan penghargaan dari orang lain. Tingkat kelima tingkat teratas adalah kebutuhan akan "aktualisasi diri," yang berarti mencapai potensi penuh kita dan menjadi semua yang kita mampu.

Will Schutz memberikan lebih banyak perspektif tentang kebutuhan interpersonal. Menurut model Schutz, kita semua memiliki tiga kebutuhan interpersonal: inklusi, kontrol, dan kasih sayang. Inklusi berkaitan dengan hubungan dan asosiasi; ini menentukan jumlah kontak yang dicari seseorang. Kontrol berkaitan dengan kebutuhan kita untuk bertanggung jawab, memiliki pengaruh, dan membawa ketertiban dan struktur ke dalam suatu situasi.

Kasih sayang berkaitan dengan kebutuhan kita akan kehangatan dalam hubungan, komunikasi yang terbuka dan jujur; itu menentukan kedekatan yang kita cari dengan orang lain.

Schutz menyediakan sarana untuk menilai seberapa banyak dari setiap kebutuhan interpersonal yang Anda ekspresikan kepada orang lain (apa yang orang lain lihat dalam perilaku Anda) dan seberapa besar Anda menginginkan dari orang lain di masing-masing dari tiga area kebutuhan interpersonal. Schutz mengembangkan penilaian kepribadian untuk membantu individu menjadi sadar akan kebutuhan interpersonal mereka sendiri. Disebut Orientasi Hubungan Interpersonal Fundamental— Perilaku, secara umum dikenal dengan akronimnya, FIRO-B (Schutz, 1958, 1996). Buku kecil ini memiliki lima puluh empat pertanyaan. Ini dapat sangat membantu para pemimpin dalam memahami bagaimana kebutuhan mereka mendorong perilaku mereka.

Namun perlu diingat bahwa sistem nilai pribadi memiliki batasan. Pemimpin yang berkarakter tahu bahwa dalam situasi apa pun pola perilaku kepemimpinan, pengambilan keputusan, atau upaya untuk memengaruhi tidak boleh didasarkan pada keinginan atau keinginan pribadi mereka sendiri. Tidak ada individu yang memiliki tingkat otoritas seperti itu. Gagasan bahwa setiap orang dapat membuat keputusan ini hanya akan menimbulkan kebingungan, pertikaian, dan anarki. Mendefinisikan perilaku positif atau negatif bukanlah masalah preferensi individu, melainkan kombinasi berbagai hal, termasuk hukum yang berlaku; adat dan tradisi; norma budaya; penerimaan sosial; nilai-nilai pribadi; nilai dan standar organisasi; keyakinan spiritual; akal sehat, logika, alasan, moderasi, dan keseimbangan; serta norma-norma perilaku terhormat. Dengan kata lain, nilai-nilai pribadi hanyalah satu dari sepuluh hal yang perlu dipertimbangkan saat mendefinisikan karakter kepemimpinan.

1.5 KEPEMIMPINAN YANG BERINTEGRITAS

Kunci Sukses Dalam Era Modern

Di era modern yang ditandai dengan perubahan cepat dan tantangan yang kompleks, kepemimpinan yang berintegritas menjadi sangat penting. Integritas, yang mencakup kejujuran, transparansi, dan konsistensi antara kata dan tindakan, adalah fondasi yang membangun kepercayaan di antara pemimpin dan pengikutnya. Dalam lingkungan bisnis dan organisasi yang semakin kompetitif, pemimpin yang berintegritas mampu menciptakan budaya kerja yang positif, di mana nilai-nilai etika dan moral diutamakan. Keberadaan pemimpin yang dapat diandalkan ini tidak hanya meningkatkan moral tim, tetapi juga mendorong karyawan untuk berkomitmen lebih dalam terhadap visi dan misi organisasi.

Ketika pemimpin menunjukkan integritas, mereka memberikan contoh yang baik, menginspirasi anggota tim untuk bertindak dengan cara yang sama, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan kolaboratif. Selain itu, dalam menghadapi krisis atau situasi sulit, pemimpin yang berintegritas cenderung lebih mampu mengambil keputusan yang tepat dan adil, karena mereka berpegang pada prinsip yang kuat. Ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan tetapi juga tumbuh dalam situasi yang menantang. Dengan demikian, kepemimpinan yang berintegritas bukan hanya sekadar pilihan, tetapi merupakan kunci sukses yang mendasar dalam membangun organisasi yang tangguh dan

berkelanjutan di era modern ini. Dalam dunia yang semakin kompleks dan terhubung, integritas menjadi pilar utama yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak, menjadikan mereka sebagai teladan yang patut diikuti oleh generasi mendatang.

Selain menciptakan lingkungan kerja yang positif dan membangun kepercayaan, kepemimpinan yang berintegritas juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasi. Pemimpin yang berintegritas tidak hanya memiliki visi yang jelas, tetapi juga mampu mengkomunikasikannya dengan efektif kepada seluruh anggota tim. Mereka menginspirasi orang lain untuk berpikir di luar kotak dan tidak takut untuk mengambil risiko yang terukur demi mencapai tujuan bersama. Ketika pemimpin menunjukkan keberanian untuk berinovasi dan memperjuangkan ide-ide baru, hal ini memicu kreativitas di seluruh organisasi.

Karyawan merasa aman untuk mengekspresikan pemikiran mereka, karena mereka tahu bahwa pemimpin mereka akan mendengarkan dan menghargai kontribusi mereka. Selain itu, pemimpin yang berintegritas juga memahami pentingnya akuntabilitas. Mereka tidak hanya memegang orang lain bertanggung jawab atas tindakan mereka, tetapi juga menjadi contoh dengan mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakan mereka sendiri. Ini menciptakan budaya transparansi dan tanggung jawab di seluruh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Pemimpin yang berintegritas juga cenderung memiliki hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis. Mereka membangun reputasi yang baik dengan menjaga komitmen dan menepati janji. Ini tidak hanya menguntungkan organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang. Dalam era modern yang semakin terhubung secara global, reputasi dan kepercayaan menjadi aset yang sangat berharga. Dengan demikian, kepemimpinan yang berintegritas tidak hanya penting secara internal, tetapi juga memiliki dampak yang luas pada keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Pemimpin yang berintegritas adalah aset yang tak ternilai dalam mendorong inovasi, pertumbuhan, dan keberlanjutan organisasi di era modern yang penuh tantangan ini.

Dalam era modern yang penuh dinamika dan perubahan cepat, kepemimpinan menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Organisasi tidak hanya perlu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tren pasar, tetapi juga harus mampu mengelola berbagai aspek internal dan eksternal secara efektif. Kepemimpinan yang berintegrasi menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan ini, karena ia menggabungkan berbagai dimensi dan fungsi untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang holistik dan efisien. Kepemimpinan yang berintegrasi bukan sekadar tentang menyatukan berbagai elemen dalam organisasi, tetapi juga melibatkan penerapan pendekatan yang seimbang dan strategis dalam mengelola sumber daya, hubungan, dan proses. Di tengah persaingan global dan perubahan industri yang cepat, kemampuan untuk menyatukan berbagai aspek—dari teknologi hingga budaya organisasi menjadi sangat penting untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan yang berintegrasi mengharuskan pemimpin untuk memiliki wawasan yang luas dan kemampuan untuk menyatukan berbagai fungsi serta disiplin ilmu. Ini bukan hanya tentang memanfaatkan teknologi terbaru atau merancang strategi bisnis yang inovatif, tetapi juga tentang membangun kolaborasi yang efektif, memahami dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

kesejahteraan anggota tim. Dengan pendekatan yang holistik dan terintegrasi, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap aspek organisasi bekerja secara harmonis untuk mencapai visi dan tujuan bersama. Berikut adalah poin-poin utama yang menjelaskan mengapa kepemimpinan yang berintegrasi merupakan kunci sukses dalam era modern dan bagaimana pendekatan ini dapat diterapkan untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan:

- ☞ **Integrasi Multi-Dimensi:** Kepemimpinan yang berintegrasi mencakup kombinasi dari berbagai aspek—seperti strategi bisnis, teknologi, dan keterampilan interpersonal—untuk menciptakan solusi yang komprehensif dan efektif dalam menghadapi tantangan era modern.
- ☞ **Kolaborasi Antar Fungsi:** Kepemimpinan yang efektif di era modern memerlukan kemampuan untuk menyatukan berbagai fungsi dan tim di dalam organisasi. Integrasi lintas departemen dan disiplin ilmu mempermudah sinergi, memaksimalkan sumber daya, dan meningkatkan inovasi.
- ☞ **Adopsi Teknologi:** Pemimpin harus mampu mengintegrasikan teknologi terbaru dengan strategi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing. Penggunaan teknologi harus diselaraskan dengan tujuan bisnis dan budaya perusahaan.
- ☞ **Keterampilan Interpersonal:** Kepemimpinan yang berintegrasi juga melibatkan kemampuan untuk mengelola hubungan dan komunikasi yang efektif di antara anggota tim dan pemangku kepentingan. Kemampuan interpersonal yang kuat membantu membangun kepercayaan dan memfasilitasi kolaborasi yang produktif.
- ☞ **Visi dan Adaptasi:** Pemimpin harus memiliki visi yang jelas dan fleksibel dalam menghadapi perubahan. Kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai pandangan dan strategi membantu pemimpin untuk menavigasi ketidakpastian dan merespons perubahan pasar dengan cepat.
- ☞ **Budaya Inovasi:** Kepemimpinan yang berintegrasi mendorong budaya inovasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan. Ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan beradaptasi dengan perkembangan industri.
- ☞ **Keberagaman dan Inklusi:** Integrasi dalam kepemimpinan juga berarti menghargai dan memanfaatkan keberagaman dalam tim. Menerima berbagai perspektif dan latar belakang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kinerja organisasi.
- ☞ **Fokus pada Pelanggan:** Kepemimpinan yang berintegrasi harus memprioritaskan kebutuhan dan harapan pelanggan. Memahami dan mengintegrasikan umpan balik pelanggan dalam strategi bisnis dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
- ☞ **Keseimbangan Kerja dan Kehidupan:** Pemimpin perlu mengintegrasikan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim dengan tuntutan pekerjaan. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi pada produktivitas dan retensi karyawan.
- ☞ **Evaluasi dan Penyesuaian:** Kepemimpinan yang berintegrasi memerlukan proses evaluasi yang kontinu dan penyesuaian strategi berdasarkan hasil dan umpan balik.

Kemampuan untuk menganalisis data dan melakukan penyesuaian yang diperlukan memastikan bahwa organisasi tetap pada jalur yang benar menuju kesuksesan.

1.6 KARAKTER PEMIMPIN DAN BUDAYA ORGANISASI

Kaitan Yang Tak Terpisahkan

Karakter pemimpin dan budaya organisasi adalah dua elemen yang saling terkait dan berpengaruh satu sama lain. Karakter pemimpin mencakup nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang membentuk cara mereka memimpin, sedangkan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini, karakter pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap budaya organisasi, dan sebaliknya, budaya organisasi dapat memengaruhi cara pemimpin berperilaku. Memahami hubungan ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Karakter pemimpin adalah kualitas-kualitas yang membedakan seorang pemimpin dari yang lain. Ini mencakup integritas, empati, keberanian, ketahanan, dan kemampuan untuk beradaptasi. Karakter yang kuat membantu pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat dan membangun hubungan yang sehat dengan anggota tim. Pemimpin yang memiliki karakter yang baik cenderung lebih sukses dalam memotivasi dan menginspirasi orang lain.

Budaya organisasi adalah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi. Ini mencakup nilai-nilai yang dianut, norma-norma yang diikuti, serta praktik dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi. Budaya organisasi dapat terlihat dari cara karyawan berkomunikasi, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana konflik diselesaikan. Budaya yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara budaya yang negatif dapat menyebabkan masalah dalam produktivitas dan retensi karyawan. Karakter pemimpin sangat mempengaruhi budaya organisasi. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan menciptakan budaya yang menekankan kejujuran dan transparansi. Sebaliknya, pemimpin yang tidak jujur dapat menciptakan budaya yang penuh dengan ketidakpercayaan dan keraguan. Karakter pemimpin juga menentukan bagaimana nilai-nilai organisasi diterapkan dalam praktik sehari-hari.

Misalnya, seorang pemimpin yang empatik akan mendorong budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan saling menghargai. Mereka akan lebih cenderung untuk mendengarkan masukan dari anggota tim dan mempertimbangkan perspektif yang berbeda. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Budaya organisasi juga dapat membentuk karakter pemimpin. Dalam organisasi yang mendorong pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan, pemimpin akan lebih mungkin untuk mengembangkan karakter yang kuat. Ketika organisasi memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan, pemimpin dapat belajar dari pengalaman dan memperbaiki diri. Nilai-nilai bersama antara pemimpin dan anggota tim sangat penting untuk menciptakan budaya yang harmonis. Ketika pemimpin dan tim memiliki nilai-nilai yang sejalan, mereka akan lebih mudah bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Ini menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap visi dan misi organisasi.

Karakter pemimpin yang positif berkontribusi pada kinerja tim yang lebih baik. Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang baik dengan anggota tim akan menciptakan suasana kerja yang lebih produktif. Tim yang merasa didukung dan dihargai cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Pemimpin yang memiliki karakter yang baik juga lebih mampu mengatasi konflik dalam tim. Mereka dapat mendengarkan semua pihak yang terlibat dan mencari solusi yang adil. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga memperkuat hubungan antar anggota tim. Karakter pemimpin yang terbuka terhadap ide-ide baru dan perubahan dapat menciptakan budaya inovasi dalam organisasi. Pemimpin yang mendukung eksperimen dan tidak takut terhadap kegagalan akan mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif dan berinovasi. Ini sangat penting dalam dunia bisnis yang terus berubah.

Pemimpin yang memiliki karakter melayani akan menciptakan budaya organisasi yang inklusif. Mereka berfokus pada kebutuhan anggota tim dan berusaha untuk memberdayakan mereka. Ini menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa memiliki peran penting dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Membangun budaya organisasi yang positif tidak selalu mudah. Pemimpin harus menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan dan perbedaan nilai di antara anggota tim. Namun, dengan karakter yang kuat, pemimpin dapat mengatasi tantangan ini dan mendorong perubahan yang diperlukan. Umpan balik dari anggota tim sangat penting dalam pengembangan karakter pemimpin. Pemimpin yang terbuka terhadap kritik dan saran dapat belajar dari pengalaman dan memperbaiki diri. Ini juga menunjukkan kepada tim bahwa pemimpin mereka menghargai pendapat dan masukan, yang dapat memperkuat budaya organisasi.

Pemimpin yang berkarakter kuat biasanya memiliki nilai-nilai yang jelas dan konsisten. Mereka tidak hanya berbicara tentang nilai-nilai tersebut, tetapi juga mengimplementasikannya dalam tindakan sehari-hari. Ini menciptakan kepercayaan dan memberikan contoh bagi anggota tim untuk mengikuti. Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang memiliki karakter yang baik akan berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, sehingga anggota tim merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat dan ide mereka. Ini menciptakan budaya di mana setiap suara dihargai. Karakter pemimpin juga berpengaruh pada cara mereka mengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki integritas akan mempertimbangkan dampak keputusan mereka terhadap semua pihak yang terlibat. Mereka tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang.

Budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan dan tantangan eksternal sangat dipengaruhi oleh karakter pemimpin. Pemimpin yang mampu beradaptasi dan fleksibel akan mendorong tim untuk melakukan hal yang sama. Ini menciptakan organisasi yang lebih tangguh dan siap menghadapi berbagai situasi. Karakter pemimpin yang menghargai keberagaman dapat menciptakan budaya organisasi yang inklusif. Pemimpin yang mengakui dan menghargai perbedaan di antara anggota tim akan mendorong kolaborasi yang lebih baik. Keberagaman membawa perspektif yang berbeda, yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi. Budaya organisasi yang positif, yang dibangun oleh karakter pemimpin yang baik, berkontribusi pada retensi karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Ini mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan, serta meningkatkan stabilitas tim.

Karakter pemimpin dan budaya organisasi memiliki keterkaitan yang kuat dan saling mempengaruhi. Pemimpin yang memiliki karakter yang baik dapat membentuk budaya organisasi yang positif, sementara budaya yang kuat dapat mendukung pengembangan karakter pemimpin. Dalam dunia yang terus berubah, penting bagi organisasi untuk

menyadari hubungan ini dan berinvestasi dalam pengembangan karakter pemimpin serta menciptakan budaya yang mendukung. Membangun karakter pemimpin dan budaya organisasi yang saling mendukung adalah investasi jangka panjang yang akan membuahkan hasil dalam bentuk kinerja yang lebih baik, inovasi yang lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang meningkat. Dengan memahami dan mengelola hubungan ini, organisasi dapat mencapai keberhasilan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Pilihan, Konsekuensi, dan Dilema

Menjelang akhir pengantar ini, saya ingin menggarisbawahi pentingnya pilihan. Filsuf Yunani Aristoteles menganjurkan bentuk awal metode ilmiah—bahwa seseorang harus menyelidiki hukum-hukum alam dan fakta-fakta dunia. Dari pengalaman ini, dibantu oleh akal budi, Aristoteles berpendapat bahwa seseorang kemudian dapat mengetahui kebenaran-kebenaran mutlak alam semesta, dan dari sana terus hidup dengan cara yang etis dan dengan demikian mencapai eudaimonia, atau kebahagiaan (Internet Encyclopedia of Philosophy, 2006). Dengan kata lain, Aristoteles melihat menjalani kehidupan yang berbudi luhur sebagai kesempurnaan akal budi, dan pada akhirnya merupakan masalah pilihan. Kehidupan yang berbudi luhur bergantung pada pilihan perilaku yang secara sadar sejalan dengan dua belas kebajikan, yang di antaranya Aristoteles memasukkan keberanian, ketulusan, kesederhanaan, kesederhanaan, dan kemurahan hati. Ia percaya bahwa untuk mencapai kebahagiaan, seseorang perlu memilih perilaku yang mewakili keseimbangan di antara kebajikan-kebajikan tersebut.

Setiap hari sebagai seorang pemimpin, Anda menghadapi pilihan, alternatif, dan pilihan. Pada momen kritis dalam film *Precinct 13*, seorang tokoh mengatakan bahwa hal yang paling kuat dalam hidup adalah kemampuan untuk memilih. Saya setuju. Begitu pula aktris peraih penghargaan Meryl Streep, yang mengatakan bahwa kita adalah hasil dari pilihan yang telah kita buat selama hidup kita. Dalam setiap situasi yang kita hadapi, kita dapat memilih bagaimana menanggapi dan apa yang harus dilakukan atau tidak dilakukan. Karena pilihan kita sangat penting, bagaimana kita membuat pilihan merupakan bagian penting dari pengembangan karakter kepemimpinan. Salah satu pedoman umum adalah bahwa pilihan kita harus konsisten dengan satu sama lain, sistem nilai kita, dan sistem nilai organisasi kita. Itu sering kali berarti meninjau berbagai pilihan, pengorbanan, dan alternatif, mempertimbangkan konsekuensi dan dampak masing-masing, dan memilih di antara semuanya. Selain itu, pengambilan keputusan yang baik juga berarti memiliki dan mengambil tanggung jawab penuh atas pilihan tersebut secara matang. Karakter kepemimpinan yang baik berarti bertanggung jawab atas pilihan dan perilaku lain apa pun yang dilakukan seorang pemimpin. Ini melibatkan konsep kuno tentang bertanggung jawab dan akuntabel atas segala hal yang dilakukan atau tidak dilakukan organisasi. Itu termasuk mengambil pujian atas keputusan dan hasilnya, apakah itu menghasilkan pujian atau kritik.

Saat membuat pilihan besar, para pemimpin sering menghadapi masalah di setiap sisi. Mereka mungkin tidak memiliki pilihan yang benar, hanya serangkaian kebutuhan dan kerugian yang harus diseimbangkan satu sama lain. Argumen dapat dibuat untuk dan melawan setiap pilihan dalam situasi seperti itu, meninggalkan para pemimpin dengan sejumlah alternatif, yang semuanya mungkin dipenuhi dengan ambiguitas. Argumen dapat

dibuat di kedua sisi dilema. Dalam situasi seperti itu, para pemimpin memiliki sejumlah alternatif, yang semuanya mungkin dipenuhi dengan ambiguitas. Misalnya, satu pilihan mungkin sesuai dengan nilai-nilai dan standar perilaku masyarakat, budaya, atau organisasi, yang lain mungkin tidak, dan yang ketiga mungkin terbuka untuk interpretasi. Mungkin ada pilihan yang mengharuskan memilih antara meningkatkan keuntungan dengan mengorbankan karyawan. Kemudian ada dilema yang muncul ketika nilai-nilai pribadi seorang pemimpin berbenturan dengan nilai-nilai organisasi. Terkadang pilihan terbaik mungkin berada di antara sekelompok pilihan yang semuanya lemah. Karena dilema seperti itu menimbulkan banyak masalah, saya akan memberikan perhatian khusus pada hal itu nanti dalam buku ini.

Singkatnya, buku ini bergantung pada pilihan Anda. Buku ini tidak bermaksud untuk menyampaikan program yang mendukung sistem nilai atau keyakinan tertentu di luar konsep-konsep universal tentang perilaku kepemimpinan positif yang disebutkan sebelumnya dalam bab ini. Buku ini membahas perilaku kepemimpinan umum dan praktik terbaik; buku ini menyarankan dan merekomendasikan; tetapi sekali lagi, terserah Anda untuk memilih perilaku sesuai dengan kerangka acuan Anda sendiri.

Sebagai seorang pemimpin di organisasi Anda, sebagian besar terserah Anda untuk memilih apakah organisasi Anda dapat memperoleh manfaat dari program pengembangan karakter kepemimpinan yang aktif atau tidak. Hanya seseorang yang benar-benar memberikan kepemimpinan dan tidak hanya mengisi posisi kepemimpinan yang akan mempertimbangkan untuk menciptakan proses pengembangan karakter bagi seluruh kader pemimpin. Mengembangkan orang dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka adalah peran seorang pemimpin bukan seorang manajer.

Kerangka Kerja untuk Pengembangan Karakter

Bab kedua buku ini membahas serangkaian atribut yang sangat penting untuk mendefinisikan dengan jelas perilaku kepemimpinan yang mungkin ingin Anda dan organisasi Anda kembangkan. Lima bab setelahnya memaparkan kerangka kerja untuk mengembangkan karakter kepemimpinan dalam konteks organisasi. Saya menyebut kerangka kerja tersebut sebagai "Lima E" (Klann, 2003a): contoh, pengalaman, pendidikan, lingkungan, dan evaluasi. Seperti yang akan Anda lihat, pendekatan Lima E masuk akal secara intuitif. Jika Anda sudah berhenti dan bertanya pada diri sendiri, "Bagaimana saya dapat membangun program untuk mengembangkan karakter pada pemimpin organisasi saya?" Anda mungkin telah menemukan kerangka kerja seperti ini.

Contoh

Contoh mengacu pada pengaruh seorang pemimpin terhadap orang lain melalui pengamatan mereka terhadap perilaku pemimpin tersebut. Ini adalah cara yang paling ampuh untuk mengembangkan karakter karena memanfaatkan kecenderungan alami manusia untuk meniru perilaku individu yang dihormati, dijunjung tinggi, atau berada di posisi berwenang. Dalam organisasi mana pun, perilaku para pemimpin ini menetapkan standar bagi semua orang.

Pengalaman

Pengalaman mengacu pada pengembangan karakter kepemimpinan dengan memperkenalkan para pemimpin pada pekerjaan kepemimpinan yang baru dan menantang. Hal ini dapat mencakup berbagai tugas, seperti bertugas di gugus tugas atau proyek khusus, pindah ke posisi dengan tanggung jawab dan ruang lingkup yang lebih besar atau berbeda, memimpin perusahaan rintisan atau perbaikan, atau beralih dari operasi (lini) ke staf atau sebaliknya. Pengalaman juga mencakup kegiatan seperti menghadiri kursus pelatihan pengembangan kepemimpinan yang sangat berdasarkan pengalaman—misalnya, simulasi organisasi yang terkenal secara global dari Center for Creative Leadership, The Looking Glass Experience. Pengalaman juga mengacu pada kemungkinan pengembangan kesulitan atau kegagalan.

Pendidikan

Pendidikan mengacu pada pemberian pengetahuan dan pelatihan kepada seorang pemimpin yang terkait dengan pengembangan karakter kepemimpinan. Organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan formal dan informal yang berfokus pada perilaku yang relevan dan bagaimana perilaku tersebut menunjukkan karakter, potensi tekanan dan tantangan terhadap karakter yang diakibatkan oleh hal-hal seperti ekspektasi kinerja dan persaingan pasar, serta implikasi jangka pendek dan jangka panjang dari hilangnya karakter. Pendidikan dapat mencakup diskusi tentang dilema dan skenario yang melibatkan pilihan moral atau etika yang sulit.

Lingkungan

Lingkungan pada dasarnya adalah budaya organisasi dan sistem nilai-nilainya, baik formal maupun informal, tempat seorang pemimpin yang sedang berkembang berfungsi. Lingkungan organisasi memainkan peran besar dalam mendorong atau menghambat pengembangan karakter pemimpin. Anda dapat membentuk budaya organisasi Anda untuk mendukung dan mempromosikan perilaku kepemimpinan yang konstruktif.

Evaluasi

Ada banyak cara untuk menerapkan umpan balik, proses penilaian kinerja, dan praktik disiplin organisasi untuk mengembangkan karakter kepemimpinan. Dalam perilaku mereka sendiri, orang-orang pada umumnya akan memberikan perhatian penuh pada hal-hal yang mereka tahu menjadi tanggung jawab mereka. Para pemimpin akan memberikan perhatian yang saksama pada area perilaku yang dinilai dalam proses penilaian kinerja dan keputusan yang sedang berlangsung mengenai peningkatan prestasi, bonus, dan promosi. Akuntabilitas ini dapat memainkan peran kunci dalam proses pengembangan karakter kepemimpinan.

Masing-masing bab "Lima E" menekankan pengembangan karakter kepemimpinan yang praktis dan praktis. Bab terakhir memberikan lebih banyak panduan untuk merencanakan dan memulai program pengembangan karakter secara menyeluruh bagi para pemimpin.

Membangun Karakter Kepemimpinan: Memulai

1. Menurut Anda, apa yang hilang dari karakter kepemimpinan saat ini, secara umum atau dalam organisasi Anda?

2. Dalam hal apa Anda saat ini melihat diri Anda dan kader pemimpin Anda sebagai sosok yang efektif dan berpengaruh? Dalam hal apa saja tidak?
3. Dalam pengalaman Anda sendiri, dapatkan Anda mengingat situasi di mana Anda dapat melihat bahwa karakter seorang pemimpin mengalami beberapa peningkatan, baik sebagai bagian dari beberapa pelatihan yang disengaja atau dalam beberapa situasi lain? (Pikirkan dalam hal perilaku yang ditingkatkan atau disesuaikan.)
4. Seberapa baik Aturan Emas berfungsi sebagai model tentang cara memperlakukan orang lain? Buatlah daftar cara Anda ingin diperlakukan oleh orang lain. Dapatkan daftar itu juga berfungsi sebagai landasan bagi perilaku kepemimpinan Anda sendiri? Coba lagi, dengan menggunakan Aturan Perak.
5. Dalam hal apa "Lima E" masuk akal bagi Anda secara umum sebagai serangkaian pendekatan lengkap untuk mengembangkan karakter kepemimpinan di antara kader pemimpin Anda sendiri?

BAB 2

LIMA ATRIBUT YANG BERPENGARUH

2.1 PENDAHULUAN

Seperti yang saya katakan di Bab Satu, karakter kepemimpinan adalah perilaku yang memiliki pengaruh positif terhadap orang lain. Perilaku mencerminkan atribut yang mendasarinya karakteristik, sifat, kualitas, dan keterampilan pribadi yang dapat dikaitkan dengan orang tersebut. Atribut seorang pemimpin dapat memiliki pengaruh positif terhadap orang lain, yang merupakan hal yang baik, atau dapat memiliki pengaruh negatif, yang merupakan hal yang buruk.

Bab ini menjelaskan lima atribut yang sangat berpengaruh pada pemimpin di semua sektor organisasi publik, swasta, atau nirlaba:

- ❖ Keberanian
- ❖ Kepedulian
- ❖ Optimisme
- ❖ Pengendalian diri
- ❖ Komunikasi

Meskipun ada yang lain yang dapat saya bahas, kelima atribut ini khususnya merupakan inti dari Lima E dalam lima bab berikutnya. Pemimpin yang mengembangkan perilaku kepemimpinan profesional mereka berdasarkan atribut-atribut ini akan secara signifikan meningkatkan pengaruh, efektivitas, dan produktivitas mereka secara keseluruhan sebagai pemimpin.

Atribut harus disimpulkan dari perilaku. Misalnya, jika saya melihat seorang pemimpin seperti Bunda Teresa yang berperilaku dengan belas kasih dan empati, saya akan memberinya atribut kepedulian. Jika perilaku pemimpin mencerminkan keberanian, keberanian, dan pengambilan risiko, seperti dalam kasus Jenderal George S. Patton Jr. selama Pertempuran Bulge, maka ia akan diberi atribut keberanian. Demikian pula, Marianne Moore, penyair dan penulis modernis Amerika yang memenangkan hampir setiap penghargaan sastra utama Amerika, termasuk Penghargaan Pulitzer dan Penghargaan Buku Nasional, juga berperilaku dengan cara yang menunjukkan keberanian, bersama dengan sifat-sifat lain seperti kesabaran dan kesetiaan (Joicey, 2002). Masing-masing dari kelima atribut tersebut berhubungan dengan perilaku yang melibatkan pengambilan pilihan, seperti yang ditunjukkan John McCain dalam *Character Is Destiny* (2005). Pada gilirannya, pilihan tersebut mengarah pada konsekuensi yang harus ditanggung oleh seorang pemimpin yang berkarakter.

2.2 KEBERANIAN

Ada dua jenis keberanian: fisik, dan moral atau manajerial. Keberanian fisik biasanya melibatkan satu tindakan, seperti berlari ke gedung yang terbakar atau melompat ke sungai yang deras untuk menyelamatkan nyawa, atau tindakan keberanian seperti yang ditunjukkan

oleh orang-orang seperti pemenang Medali Kehormatan Sersan Alvin York dalam Perang Dunia I dan Letnan Audie Murphy dalam Perang Dunia II di medan perang. Banyak orang Amerika mengingat contoh Ronald Paul Bucca, seorang pemadam kebakaran Kota New York yang tewas di Menara Dua World Trade Center saat mencoba menyelamatkan pekerja dan mengevakuasi gedung. Ia dikenal sebagai "Pemadam Kebakaran Terbang" karena ia jatuh dari lantai lima (dan selamat) selama upaya penyelamatan sebelumnya di gedung yang terbakar. Orang Inggris mengenal Polisi Deborah Russell-Fenwick, yang diberi penghargaan oleh Ratu Elizabeth II atas upaya heroiknya selama serangan bom teror London pada 7 Juli 2005.

Namun, jenis keberanian yang perlu dikembangkan untuk karakter kepemimpinan adalah keberanian moral atau keberanian manajerial. Keberanian moral berarti membela keyakinan dan nilai-nilai seseorang sambil menanggung risiko kritik, celaan, ejekan, atau penganiayaan. Keberanian moral juga dapat berarti kesediaan untuk mengambil risiko kehilangan kekuasaan, posisi, harta benda, atau reputasi. Keberanian moral berarti melakukan apa yang Anda yakini benar dan bersedia mengambil posisi yang tidak populer terlepas dari tekanan eksternal atau internal untuk tidak melakukannya. Keberanian moral juga berarti percaya bahwa konsekuensinya, apa pun itu, tidak sepenting posisi yang Anda ambil.

Dibandingkan dengan keberanian fisik, keberanian moral jauh lebih langka, mungkin dengan rasio sepuluh banding satu. Memang, tindakan keberanian dapat mengancam nyawa dan anggota tubuh. Pada saat yang sama, tindakan tersebut cenderung melibatkan situasi yang memiliki awal yang jelas dan akhir yang cukup cepat. Ini adalah salah satu alasan utama mengapa perilaku yang melibatkan keberanian fisik umumnya lebih mudah bagi kebanyakan orang daripada perilaku yang melibatkan keberanian moral. Tindakan keberanian moral tidak mengancam nyawa, tetapi mungkin memiliki konsekuensi jangka panjang dan berpotensi sangat negatif, termasuk kehilangan pekerjaan, reputasi, dan peluang masa depan. Keberanian moral melibatkan pengambilan risiko dan menerima rasa takut yang menyertai kemungkinan kehilangan sesuatu yang sangat penting bagi keamanan saat ini atau di masa mendatang. Namun, apa yang akan diperoleh dari tindakan keberanian moral umumnya tidak akan menguntungkan diri sendiri, tetapi menguntungkan orang lain, tim, organisasi, komunitas, atau masyarakat secara umum.

Atribut keberanian moral terungkap ketika para pemimpin membela bawahan langsung yang telah melakukan kesalahan atau dikritik oleh orang lain, mengatakan kebenaran meskipun mungkin ada konsekuensi yang sangat negatif, menantang keputusan yang tidak etis, mempertanyakan tugas yang tidak dirancang dengan baik dan mementingkan diri sendiri atau mustahil, berbagi pendapat yang tidak populer atau bertentangan, membuat keputusan yang kontroversial atau memecah belah, atau menunjukkan area yang berpotensi menyebabkan rasa malu bagi organisasi. Dalam bukunya yang memenangkan Penghargaan Pulitzer, *Profiles in Courage* (1956), John F. Kennedy menceritakan kisah delapan pemimpin politik AS yang dihadapkan pada situasi dan keputusan sulit yang membutuhkan keberanian moral tingkat tinggi. Dua di antaranya sangat penting.

Yang pertama adalah kisah Edmund G. Ross, Senator Republik baru dari Kansas yang pada tahun 1868 memberikan suara yang menentukan terhadap posisi partainya dalam

persidangan pemakzulan Presiden Andrew Johnson, meskipun ada tekanan dan kritik yang sangat besar. Jika Ross memberikan suara bersama partainya, Presiden Johnson akan dicopot dari jabatannya. Ross mendasarkan keputusannya pada prinsip bahwa integritas dan kekuasaan terpisah dari tiga cabang pemerintahan federal harus dipertahankan. Dia percaya bahwa jika Senat mencopot presiden, cabang eksekutif akan dilemahkan dan tunduk pada keinginan cabang legislatif, yang menurutnya buruk bagi kesehatan politik jangka panjang negara tersebut. Sebagai hasil dari suaranya, Ross dicap oleh pers (dalam bahasa sensasional saat itu) sebagai Yudas Iskariot dan Benediktus Arnold.

Rekan-rekan Republiknya dan banyak mantan pendukungnya di Kansas memperlakukannya seperti orang buangan. Gambarnya dibakar. Dia tidak terpilih untuk masa jabatan Senat kedua dan meninggal dalam kemiskinan dan penghinaan. Ross sangat menyadari risiko pribadinya saat memberikan suaranya. Ia mengatakan bahwa membuat keputusan tentang cara memilih itu seperti melihat ke dalam kuburannya sendiri yang terbuka. Namun, Ross bersedia dan mampu melihat lebih jauh dari sekadar nasib pribadinya dan melihat konsekuensi jangka panjang yang lebih besar dari pilihannya: keputusannya mempertahankan maksud para Bapak Pendiri mengenai tanggung jawab dan hubungan ketiga cabang pemerintahan. Dampak positif dari keputusan Senator Ross yang secara moral berani masih dirasakan oleh semua orang Amerika saat ini.

Subjek Kennedy lainnya, Sam Houston, diakui secara nasional sebagai pahlawan atas kepemimpinannya dalam kemenangan atas pasukan Meksiko yang dipimpin oleh Jenderal Santa Anna di San Jacinto pada tahun 1836. Jauh sebelumnya, pada tahun 1814, ia terluka parah dalam pertempuran dengan penduduk asli Amerika Creek dan Cherokee saat bertugas di bawah komando Andrew Jackson di Horseshoe Bend, Alabama. Berawal dari pengalaman itu, Houston menganggap Jackson sebagai mentor dan selalu mengingat pepatah Jackson bahwa orang yang berani akan menjadi mayoritas. Selama kariernya, Houston juga terpilih sebagai presiden pertama Republik Texas yang merdeka, terpilih menjadi anggota kedua majelis Kongres, dan menjadi gubernur Tennessee dan Texas. Akan tetapi, meskipun menjabat sebagai gubernur Texas, Houston menentang negara bagian Selatan mana pun yang memisahkan diri dari Uni. Ia percaya bahwa pemisahan diri adalah tindakan yang salah secara konstitusional dan bahwa ketegangan antara negara bagian utara dan selatan atas perbudakan perlu diselesaikan melalui perdebatan dan kompromi. Ia juga percaya bahwa pemisahan diri hanya akan menyebabkan perang yang tidak dapat dimenangkan oleh negara-negara yang memisahkan diri.

Ketika Perang Saudara Amerika dimulai pada tahun 1861, di usia enam puluh delapan tahun, Houston berkelana ke seluruh Texas untuk menyampaikan gagasannya tentang masalah tersebut. Akibatnya, ia dicap sebagai pengecut dan pengkhianat terhadap perjuangan Selatan. Ia menghadapi massa yang kejam, hinaan, lemparan batu, dan bahkan peledakan di hotel di Waco tempat ia menginap. Ketika badan legislatif Texas memilih untuk memisahkan diri dari Union, Houston dengan sedih mengundurkan diri dari jabatannya sebagai gubernur. Ternyata, semua yang telah ia nubuatkan tentang konsekuensi keputusan untuk memisahkan diri dari Union menjadi kenyataan, termasuk banyaknya korban jiwa dan harta benda dalam

Perang Saudara. Jadi, mengambil sikap yang berani tidak selalu membuahkan hasil yang diinginkan, tetapi pemimpin yang berkarakter membuat pilihan yang berani dan mengantisipasi keberhasilan. Seperti pepatah lama mengatakan, "Tidak ada hal hebat atau bahkan baik yang terjadi tanpa keberanian."

Menurut pendapat Winston Churchill, "Keberanian adalah kualitas manusia yang pertama karena menjamin semua kualitas lainnya." Seperti yang dikatakan Claire Booth Luce, penulis, anggota kongres, dan diplomat, keberanian adalah tangga yang menjadi tempat naiknya semua kebajikan lainnya (Munier, 2004). Presiden John F. Kennedy setuju, dengan menyatakan bahwa setiap orang mengagumi keberanian, dan karangan bunga terbesar diberikan kepada mereka yang memilikinya. Itu adalah atribut kepemimpinan yang paling dikaguminya. Bahkan, karakteristik utama dari mereka yang akan dipilihnya untuk posisi pemerintahan adalah bahwa mereka memiliki rekam jejak keberanian yang terbukti. Ia percaya bahwa orang seperti itu selalu dapat diandalkan.

Pengaruh Positif Keberanian

Seperti keberanian fisik dalam pertempuran, satu momen keberanian moral dapat membuat seorang pemimpin langsung dihormati dan disegani. Lebih dari dua abad yang lalu, ketika laksamana Inggris Horatio Nelson memuji serangan komodor AS Stephen Decatur di Pelabuhan Tripoli dalam konflik bajak laut Barbary sebagai tindakan paling berani dan nekat pada zaman itu, nama Decatur menjadi legenda (Axelrod, 2003). Sebaliknya, seorang pemimpin juga dapat selamanya kehilangan rasa hormat karena gagal bersikap berani ketika situasi menuntutnya.

Apa yang menyebabkan pengaruh besar dari keberanian ini? Salah satu alasan mengapa keberanian manajerial dapat menginspirasi rasa hormat adalah karena keberanian sering kali dianggap sebagai bentuk perilaku yang tidak mementingkan diri sendiri. Secara rutin, sifat dasar manusia pada dasarnya berfokus pada diri sendiri. Orang biasanya akan melakukan apa yang menjadi kepentingan terbaik mereka sendiri. Mereka mengikuti arus, melakukan apa yang aman dan konvensional, atau, seperti yang dikatakan analis Fox News Bill O'Reilly, "Mereka bersembunyi di bawah meja mereka." Dengan cara yang sama, orang-orang akan terkesan ketika seseorang berkorban untuk orang lain, terutama jika mereka sendiri mendapatkan manfaat dari pengorbanan tersebut.

Alasan lain mengapa keberanian meningkatkan penghargaan adalah karena kita mengenali perilaku berani sebagai tanda telah mengatasi rasa takut. Seperti orang lain, hampir setiap pemimpin berjuang melawan setidaknya satu jenis rasa takut—kegagalan, berbicara di depan umum, rasa malu, atau membuat orang lain tidak senang. Rasa takut ini menyebabkan banyak orang bermain aman, mencari kenyamanan, dan menempatkan keamanan mereka di atas nilai-nilai mereka. Namun, seperti yang dikatakan Mohandas Gandhi, pengecut tidak akan pernah bisa bermoral (P. Anderson, 1992). Yang lebih mengerikan, Dante mengklaim bahwa tempat terpanas di neraka disediakan bagi mereka yang, di masa krisis moral, tetap netral!

Keberanian bukanlah ketiadaan rasa takut, tetapi terus maju meskipun ada rasa takut. Keberanian memiliki nilai pengaruh yang besar karena mayoritas akan mengambil jalan yang

mudah dan hanya sebagian kecil yang akan mengambil jalan yang berani. Mengetahui hal ini, orang-orang mempercayai, menghormati, dan memuja orang-orang yang berani. Paus Yohanes Paulus II sangat dihormati karena, antara lain, pendirian moralnya terhadap komunisme dan semua bentuk pemerintahan represif lainnya.

Keberanian menghasilkan rasa hormat juga karena menyiratkan bahwa para pemimpin bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri. Tanggung jawab berarti bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas atau kepercayaan. Seorang pemimpin yang berani, dan hanya pemimpin itu, akan memberikan pertanggungjawaban atas suatu kelompok dan hasil yang dicapainya. Jika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik, pemimpin yang berkarakter akan berkata, "Ya, saya menerima tanggung jawab penuh atas apa yang terjadi."

Sayangnya, perilaku seperti ini semakin jarang terjadi. Pendekatan yang lebih umum adalah mengalihkan tanggung jawab dan menyalahkan orang atau sesuatu yang lain. Filosofi dan prinsip kepemimpinan Roger Ailes, ketua dan CEO Fox News Channel, didasarkan pada tanggung jawab (Hayden, 2005b). Saran Ailes?

- Ambil tanggung jawab dan buat keputusan.
- Selalu dorong karyawan, bercanda dengan mereka.
- Pastikan pekerjaan menyenangkan.
- Katakan yang sebenarnya dan tetap terbuka terhadap ide dan umpan balik.
- Ambil tanggung jawab jika Anda mengacau dan ubah keputusan yang buruk secepat mungkin.

Filosofi ini dan perilaku terkaitnya mungkin sebagian menjelaskan keberhasilan kepemimpinan Ketua Ailes yang hebat.

Pengaruh positif keberanian juga berasal dari sifat moralnya yang paling sering. Lord Moran, seorang dokter bedah di Angkatan Darat Inggris selama Perang Dunia I dan juga dokter pribadi Winston Churchill selama Perang Dunia II, menulis tentang efek psikologis perang dalam *Anatomy of Courage*, menyimpulkan bahwa keberanian pada dasarnya adalah kualitas moral. Orang yang bermoral akan secara konsisten memutuskan untuk memilih perilaku yang dirasa benar. Menurut Moran, hal itu umumnya bermuara pada pilihan yang dingin di antara beberapa alternatif. Ini dapat mencakup mengambil tindakan atau tidak, melanjutkan atau berhenti, mengatakan yang sebenarnya atau tidak, dan seterusnya.

Moran percaya bahwa sistem nilai orang yang berani menyebabkan pilihan tindakan yang benar terlepas dari konsekuensinya. Seorang pengecut menyusut ke dalam bayang-bayang sementara pria atau wanita yang berani bangkit dan melakukan atau mengatakan apa yang perlu. Pertimbangkan Paul Rusesabagina, manajer hotel Rwanda yang tidak melarikan diri atau mengabaikan genosida yang terjadi di sekitarnya di Rwanda pada tahun 1994. Meskipun tidak digambarkan sebagai orang yang sangat idealis, dengan risikonya sendiri ia dengan berani melindungi lebih dari seribu pria, wanita, dan anak-anak Tutsi hanya karena ia merasa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Atas keberaniannya, ia menerima pengakuan internasional dan dianugerahi penghargaan sipil tertinggi AS, Medal of Freedom, di Gedung Putih pada tahun 2005.

Keberanian juga meningkatkan kekuatan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berani tidak takut mengambil keputusan yang sulit. Mereka tidak terus-menerus meminta informasi lebih lanjut. Mereka mampu menahan diri agar tidak membiarkan keadaan membuat mereka gegabah, terlalu berhati-hati, atau tidak teratur. Mereka mengambil keputusan tepat waktu dan tidak menghindari isu yang kontroversial atau rumit. Ini adalah perilaku tambahan yang akan meningkatkan rasa hormat dari kader pemimpin. Terakhir, keberanian memengaruhi karena keberanian adalah dasar dari pencapaian dan kemajuan yang tidak biasa. Dibutuhkan keberanian untuk mengejar visi atau ide yang baru, kontroversial, atau belum berkembang. Ini adalah dasar dari semua kemajuan.

Banyak pemimpin memiliki ide-ide baru dan menarik. Mereka memiliki visi yang dapat memajukan masyarakat secara signifikan. Memang, beberapa visi mungkin hanya fantasi—tidak praktis maupun realistis. Visi lain dapat dicapai tetapi pemimpin tidak memiliki keberanian untuk mewujudkannya. Seorang pemimpin yang berkarakter memiliki visi, keberanian, dan dorongan untuk melakukannya. Orang-orang seperti itu akan mengabaikan fakta bahwa visi mereka dapat membuat mereka diejek, dicemooh, dan ditertawakan. Perilaku orang-orang seperti itu akan berdampak dan memberikan pengaruh positif. Sebelum tahun 1970-an, frasa "manusia di bulan" menyiratkan sesuatu yang gila dan tidak mungkin dicapai. Visi berani Presiden John F. Kennedy satu dekade sebelumnya secara bertahap mengubah frasa kuno itu menjadi fakta umum.

2.3 PEDULI

Peduli berarti minat yang tulus dan perhatian yang tulus terhadap orang lain. Pemimpin tidak memimpin dalam ruang hampa; mereka memimpin orang lain. Kepemimpinan secara otomatis menyiratkan hubungan antarmanusia. Oleh karena itu, pemimpin dengan bakat sosial yang kuat, keterampilan relasional, dan orientasi "orang" memiliki keuntungan tersendiri dalam hal pengaruh.

Konsep kepedulian mencakup gagasan seperti pertimbangan, kasih sayang, empati, simpati, pengasuhan, dan altruisme, serta cinta dan kasih sayang. Sayangnya, dua kata terakhir mengandung beberapa makna yang berkonotasi negatif di tempat kerja yang secara politis benar. Dalam konotasi positifnya yang luas, cinta berarti mengembangkan dan memupuk hubungan yang kuat, sehat, dan berdasarkan rasa hormat. Dalam konteks ini, cinta tidak ada hubungannya dengan jenis kelamin fisik atau orientasi seksual. Lorne A. Adrian (2001) meminta 150 orang berpengaruh untuk menyebutkan hal terpenting yang telah mereka pelajari dalam hidup mereka. Tiga puluh lima orang menjawab "cinta." Mereka yang melakukannya termasuk tokoh-tokoh seperti Helen Thomas, reporter Gedung Putih, Bernard S. Siegel, dokter medis dan penulis, Sargent Shriver, presiden Special Olympics International, Jeff Getty, aktivis AIDS, pemenang Hadiah Nobel Ilya Prigogine, Torsten Wiesel, dan Frederick Willem de Klerk, beserta banyak lainnya.

Sargent Shriver menyarankan bahwa tidak ada yang melampaui manfaat yang diterima oleh manusia yang menjadikan kasih sayang dan cinta sebagai tujuan hidup; dengan kasih sayang dan cinta, setiap orang berhasil memenuhi perjalanan hidup. Yolanda King, anak tertua

Martin Luther King Jr., menyarankan bahwa mencintai dan dicintai adalah hadiah terbesar yang dapat Anda berikan dan berkat paling mengagumkan yang dapat Anda terima. Kathleen Kennedy Townsend, mantan wakil gubernur Maryland, menyimpulkannya ketika dia berkata, "Hal terpenting yang saya tahu adalah bahwa Anda harus mencintai mereka yang ingin Anda pimpin." Kepedulian tidak berarti menoleransi atau mengabaikan kinerja yang buruk, pelanggaran kebijakan perusahaan, sikap buruk, ketidakjujuran, atau kemalasan. Menciptakan budaya atau lingkungan yang peduli juga tidak berarti menjalankan bisnis seperti klub di mana orang-orang bertindak sesuka hati. Ini berarti melihat manusia sebagai sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi dan yang memiliki potensi paling besar secara keseluruhan.

Pengaruh Positif Kepedulian

Seperti yang disebutkan dalam Bab Satu, Maslow (1987) mengemukakan hierarki lima tingkat kebutuhan manusia. Ia percaya bahwa terpenuhinya kebutuhan kita pada satu tingkat membuka jalan bagi kemampuan untuk memenuhi kebutuhan kita juga pada tingkat berikutnya, yang "lebih tinggi". Tingkat dasar Maslow mencakup kebutuhan fisiologis seperti makanan, air, udara, tidur, dan sebagainya. Tingkat kebutuhan kedua mencakup keselamatan dan keamanan, yang mencerminkan keinginan kita akan perlindungan, stabilitas, dan konsistensi.

Tingkat kebutuhan ketiga kita adalah sosial. Maslow membagi tingkat ini menjadi dua bagian: pertama adalah kebutuhan untuk menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri kita sendiri yang darinya kita dapat memperoleh identitas. Kebutuhan ini adalah alasan mengapa orang menjadi penggemar tim olahraga atau pemain tertentu, bergabung dengan klub dan geng, atau memakai topi, kemeja, dan jaket dengan logo organisasi. Kebutuhan sosial kedua adalah kebutuhan untuk menerima penerimaan, perhatian, dan kasih sayang. Pengalaman saya sendiri menunjukkan kepada saya bahwa tingkat kebutuhan sosial ketiga Maslow benar-benar merupakan kebutuhan manusia yang utama. Menurut pandangan saya, perhatian yang diterima seseorang adalah dasar dari rasa aman pribadi. Berdasarkan kodratnya, manusia ingin diperlakukan dengan hormat, kepercayaan, martabat, dan kesetaraan. Mereka ingin dihargai, divalidasi, dan diterima. Pengalaman saya, termasuk tinggal di tujuh negara di empat benua, menunjukkan bahwa keinginan ini bersifat universal. Selama bertugas di Vietnam dan Perang Teluk, saya melihat para prajurit melepaskan, setidaknya untuk sementara, kebutuhan fisiologis untuk tidur, tempat berteduh, dan makanan untuk menyelesaikan misi yang ditugaskan kepada mereka. Saya juga melihat mereka melepaskan kebutuhan mereka akan keselamatan dan keamanan dan rela mempertaruhkan nyawa mereka untuk mempertahankan status dan penerimaan mereka di tim mereka. Begitu besarnya kebutuhan sosial untuk ditegaskan dan divalidasi sehingga mereka mempertaruhkan nyawa dan anggota tubuh untuk memenuhinya. Prinsip di sini sederhana namun mendalam. Jika para pemimpin memperlakukan pengikut mereka dengan perilaku peduli seperti penghargaan, pengertian, kesopanan, perhatian, kesetiaan, dan dorongan, para pemimpin akan dihargai dengan perilaku kooperatif dan suportif sebagai balasannya. Biasanya, seorang pemimpin yang menawarkan penegasan dan validasi akan

mendapat respons positif dari orang yang ditegaskan dan divalidasi. Penerima umumnya akan menawarkan lebih banyak kerja sama, dukungan, kesetiaan, dan produktivitas kepada pemimpin. Penerima akan menghormati pemimpin dan akan bekerja keras untuk tidak mengecewakan pemimpin itu atau melakukan apa pun yang mungkin membuat mereka "terlihat buruk" di mata pemimpin. Tidak hanya akan ada hubungan emosional yang positif antara pemimpin dan yang dipimpin, tetapi pengikut yang divalidasi biasanya akan mengidentifikasi dengan sumber validasi mereka. Secara terus-menerus, mereka akan beralih ke sana untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka, sehingga memperdalam kesetiaan mereka kepada pemimpin dan tim. Akan ada juga rasa komitmen dan keselarasan yang lebih besar dengan visi dan misi kelompok. Ini pada akhirnya akan menghasilkan efisiensi, hasil, dan pemenuhan potensi yang lebih besar.

Sejumlah pemimpin yang sangat sukses dan efektif menambahkan dukungan mereka mengenai nilai kepemimpinan yang peduli. Dick Parsons, ketua dan CEO Time Warner, hidup dengan aturan bahwa apa pun yang Anda tabur, Anda juga akan menuainya—Hukum Timbal Balik (Parsons, 2005). Dia menerima nasihat ini dari neneknya dan percaya itu adalah nasihat terbaik yang pernah diberikan kepadanya. Ia menambahkan, "Jika saya memikirkan sesuatu setiap hari, dalam konteks kompas moral, itulah yang terpenting. Anda memperlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin diperlakukan. Jika Anda memperlakukan semua orang dengan rasa hormat, entah bagaimana hal itu akan kembali kepada Anda. Jika Anda jujur dan terbuka, entah bagaimana hal itu akan kembali kepada Anda."

David Neelman, pendiri, ketua, dan CEO JetBlue, bercerita tentang dampak perilaku kepedulian kakeknya (Neelman, 2005). Bertahun-tahun yang lalu, kakek Neelman mengelola sebuah toko serba ada. Jika seorang pelanggan membutuhkan sesuatu yang saat ini tidak tersedia, ia akan melakukan apa pun yang diperlukan untuk mendapatkan barang tersebut. Kadang-kadang, itu berarti pergi ke jalan untuk membeli barang tersebut sendiri dari pesaingnya daripada meminta pelanggan untuk membawa bisnisnya ke tempat lain. Neelman mengatakan bahwa kakeknya tidak pernah mengatakan kepadanya, "Jaga orang lain dan mereka pasti akan menjaga Anda ia tidak perlu melakukannya. Saya melihat itu terjadi."

2.4 OPTIMISME

Kaisar dan jenderal Prancis Napoleon Bonaparte mengatakan bahwa pemimpin adalah penyalur harapan. Optimisme adalah kecenderungan untuk memandang segala sesuatu dengan penuh harapan dan ceria serta mengharapkan hasil terbaik. Optimisme berarti memiliki kecenderungan untuk melihat sisi positif dari situasi apa pun yang dihadapi. Optimisme berarti bersikap optimis, positif, dan melihat gelas sebagai setengah penuh daripada setengah kosong. Menjadi optimis adalah kebalikan dari bersikap negatif, pesimis, pesimis, sinis, atau skeptis. Optimisme berarti tidak adanya keputusasaan, kemurungan, kekecewaan, kesuraman, dan keputusasaan. Orang optimis mencari peluang, kemungkinan, dan hikmah dalam setiap situasi. Mereka mempertahankan rasa harapan dan keyakinan tentang situasi saat ini dan masa depan.

Media berita dalam demokrasi memiliki tantangan khusus dengan konsep optimisme. Juan Williams, seorang koresponden senior di National Public Radio, mengatakan bahwa untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, media harus provokatif dan kritis; misalnya, menantang keputusan pemerintah dan mencari kelemahannya, menyoroti alasan mengapa rencana mungkin tidak berhasil, dan terus-menerus menebak-nebak. Para pemimpin di luar media—di sektor swasta, segmen nirlaba, dan partai politik mayoritas—tidak terbebani oleh kebutuhan ini. Namun, bahkan di sektor swasta dan nirlaba, optimisme tidak dapat berarti sikap Pollyannaish yang mengabaikan realitas situasi dan hidup dalam penyangkalan terhadap dunia nyata. Optimisme memang membutuhkan penerimaan realitas sepenuhnya—tetapi tetap berpendapat bahwa dengan kerja keras, fokus, ketahanan, dan sedikit keberuntungan, hasil yang positif adalah mungkin. Menariknya, banyak klise tentang optimisme ("Jangan pernah menyerah," "Semua baik-baik saja jika berakhir dengan baik," "Ketika hidup memberimu lemon . . .") berurusan dengan fakta bahwa hidup itu sulit dan bahwa, untuk bertahan hidup, seseorang perlu optimis. Ini terutama berlaku bagi seorang pemimpin yang ingin memengaruhi orang lain.

Perilaku yang terkait dengan optimisme meliputi pengambilan risiko, inovasi, kreativitas, harapan, keceriaan, semangat yang baik, kepercayaan diri, daya apung, dan kecerahan. Optimisme memiliki keajaiban psikologis yang dapat membuat hidup tampak lebih mudah, lebih baik, dan lebih penuh harapan. Namun, dapatkah hal itu dipelajari, atau apakah hal itu hanya tertanam dalam diri beberapa individu sejak masa kanak-kanak dan tidak ada pada orang lain secara permanen? William James, dokter medis, psikolog, dan filsuf, mengatakan bahwa penemuan terbesar pada generasinya adalah bahwa manusia dapat mengubah hidup mereka dengan mengubah sikap mereka. Ia sangat yakin bahwa setiap orang dapat mengubah aspek luar kehidupan mereka dengan mengubah sikap batin pikiran mereka. Penelitian kognitif dan perilaku terkini oleh Martin Seligman (1998), mantan presiden American Psychological Association, mendukung pandangan James, dengan menjelaskan teknik-teknik khusus yang dapat digunakan para pemimpin untuk meningkatkan kekuatan optimis mereka.

Pengaruh Positif Optimisme

Bagaimana optimisme memiliki pengaruh positif? Seperti beberapa atribut utama lainnya, optimisme menciptakan hubungan emosional yang signifikan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin. Ini adalah hubungan yang biasanya tidak dialami oleh para pemimpin yang suka menggerutu. Orang-orang secara alami tertarik pada pemimpin yang positif, optimis, dan ceria. Ketika sesuatu yang penting perlu dilakukan, mereka yang dipimpin termotivasi dan bahkan terinspirasi oleh seorang pemimpin yang berperilaku dengan cara yang berarti "kita bisa melakukan ini!"

Optimisme juga mendorong ketekunan dan kesabaran. Ketika semuanya tampak tanpa harapan, optimisme dapat menyebabkan pemimpin dan mereka yang dipimpin terus maju dan tidak menyerah. "Kita akan menang" adalah mantra Martin Luther King Jr. dan antitesis dari gerakannya. Ia memiliki visi tentang kebebasan yang lebih besar, kesetaraan, dan hak

yang sama di Amerika. Ia tidak pernah menyerah, kehilangan fokus, atau terhalang oleh apa yang tampak sebagai kemajuan atau kemunduran yang lambat.

Contoh King juga menunjukkan hubungan penting antara optimisme dan penyampaian visi. Optimisme menyebabkan pemimpin untuk melangkah maju dan mengambil risiko dengan asumsi bahwa apa yang sebelumnya tampak mustahil sebenarnya dapat dilakukan. Seperti yang dikatakan Robert Kennedy, "Beberapa orang melihat sesuatu sebagaimana adanya dan bertanya mengapa. Saya memimpikan hal-hal yang tidak pernah ada dan bertanya mengapa tidak?"

Orang Amerika Richard H. Truly adalah seorang pelopor antariksa yang membangun kembali program pesawat ulang-alik setelah bencana Challenger. Saat melakukan ini, ia hidup dengan kata-kata optimis dari Johann Goethe, yang berkata, "Apa pun yang Anda lakukan atau impikan, Anda bisa, mulailah. Keberanian memiliki kejeniusan, kekuatan, dan keajaiban di dalamnya. Cobalah sesuatu; mulailah sesuatu" (Adrian, 2001).

Optimisme paling berpengaruh ketika benar-benar tertanam. Dalam sepak bola profesional, pelatih Green Bay Packers Vince Lombardi adalah orang yang pertama dan terutama optimis. Ia akan terus-menerus memberi tahu para pemainnya bahwa mereka tidak pernah kalah dalam pertandingan; mereka hanya kehabisan waktu. Selama era Lombardi, Tom Landry melatih musuh bebuyutan Packers, Dallas Cowboys. Lombardi dan Landry pernah menjadi asisten pelatih bersama dengan New York Giants. Landry mengatakan bahwa ketika Cowboys bermain melawan Packers dan pertandingan berlangsung ketat di kuartir terakhir, ia tahu bahwa Packers memiliki keuntungan tersendiri. Itu karena optimisme, disiplin, dan sikap "pantang menyerah" yang ditanamkan Lombardi dalam timnya. Optimisme pemimpin berpengaruh karena dapat membuat kader Anda merasa seperti pemenang dan juga dapat mengintimidasi lawan.

Ketua Kepala Staf Gabungan AS dan kemudian Menteri Luar Negeri, Colin Powell setuju dengan gagasan dasar ini bahwa optimisme yang terus-menerus adalah "pengganda kekuatan", yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan dan menyelesaikan misi. Seperti yang dicatat Jenderal Powell, sikap optimis dan mampu bekerja keras merasuki sebagian besar militer AS (Duffy, 2005). Pandangannya adalah bahwa mereka dapat menyelesaikan misi apa pun, di mana pun, dan kapan pun. Saya pribadi mendapat manfaat dari pola pikir ini ketika saya dipilih untuk memimpin satu batalion pasukan terjun payung ("Nighthawks") pada tahun 1989. Saat itu, unit tersebut memiliki reputasi buruk karena tidak berdaya dan tidak efektif. Ketika saya memberi tahu seorang perwira di Fort Bragg bahwa saya telah ditugaskan sebagai komandan, dia menjawab dengan menanyakan siapa yang telah saya abaikan untuk ditugaskan ke pasukan pecundang itu.

Saya tahu bahwa tidak ada batalyon tentara yang buruk dan kualitas kepemimpinanlah yang membedakan unit yang baik dari yang buruk. Dengan optimisme saya sebagai pemimpin, saya membuat program pelatihan yang agresif, pemeliharaan peralatan, inisiatif yang peduli, dan pembangun moral untuk meningkatkan kebanggaan dan kinerja batalyon secara keseluruhan. Keberhasilan total ini terbukti selama penempatan unit selama sembilan bulan berikutnya di Timur Tengah selama operasi Desert Shield dan Desert Storm. Pertama dan

terutama, semua anggota unit kembali dengan selamat ke Amerika Serikat. Selain itu, unit tersebut memiliki keberhasilan misi yang luar biasa. Angkatan Darat mengakui hal ini dengan memberikan penghargaan kepada batalyon Nighthawk Meritorious Unit Commendation atas kinerja yang luar biasa. Sekarang, ketika saya ditanya bagaimana keadaan saya atau bagaimana keadaan berjalan, saya mengingat kembali kekuatan pengganda optimisme dan menjawab, "Semuanya baik-baik saja." Itu selalu mendapat senyuman dan reaksi positif lainnya.

Ketika ditanya apa hal terpenting yang dia ketahui, Henry C. Lee, seorang ahli patologi forensik yang sangat terampil dan saksi kunci dalam O.J. Pengadilan Simpson, menanggapi dengan kode yang juga mencerminkan kekuatan mendasar dari pandangan optimis (Adrian, 2001):

- ✓ Pemenang selalu menjadi bagian dari jawaban; pecundang selalu menjadi bagian dari masalah.
- ✓ Pemenang selalu memiliki program; pecundang selalu memiliki alasan.
- ✓ Pemenang berkata biar saya yang melakukannya; pecundang berkata itu bukan tugas saya.
- ✓ Pemenang berkata mungkin sulit, tetapi mungkin; pecundang berkata mungkin mungkin, tetapi terlalu sulit.
- ✓ Jadilah pemenang.

Terakhir, perlu diingat bahwa humor meningkatkan pengaruh optimisme. Pemimpin yang optimis sering menggunakan humor yang tepat untuk memotivasi dan membuat orang lain menyukainya. Pada tahun 1981, Presiden Ronald Reagan ditembak dalam upaya pembunuhan. Di rumah sakit, saat ia didorong ke ruang operasi dengan nyawanya dipertaruhkan, ia masih bisa tersenyum dan bercanda dengan para dokter dan staf, dengan berkata, "Tolong beri tahu saya bahwa kalian semua adalah Republikan!" Sifat positif Reagan dalam situasi yang sangat sulit ini meningkatkan citra dan pengaruhnya di dalam dan luar negeri.

2.5 PENGENDALIAN DIRI

Pengendalian diri berarti mengendalikan emosi, tindakan, keinginan, dan hasrat diri sendiri. Pengendalian diri adalah tindakan, kebiasaan, atau kekuatan untuk mengendalikan energi, kemampuan, dan keinginan Anda sesuai dengan keinginan Anda. Ini termasuk disiplin pribadi dalam perilaku dan gaya hidup. Bagi para pemimpin, pengendalian diri juga berarti melakukan hal-hal yang biasanya memiliki pengaruh positif yang tinggi terhadap orang lain dan menghindari hal-hal yang pada dasarnya memiliki pengaruh negatif. Margaret Thatcher, perdana menteri wanita pertama dari negara Eropa Barat, mengatakan bahwa mendisiplinkan diri untuk melakukan apa yang Anda tahu penting dan benar, meskipun sulit, adalah jalan yang baik menuju kebanggaan, harga diri, dan kepuasan pribadi. Para pemimpin harus memilih apa yang akan mereka lakukan dan tidak lakukan, lalu menerima konsekuensi dari pilihan mereka.

Pengendalian diri mencakup berperilaku dengan cara yang konsisten: pemimpin mempertahankan sikap umum yang sama baik keadaan berjalan baik atau tidak. Pengendalian

diri juga berarti kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel saat situasi berubah. Perubahan keadaan tidak akan membuat pemimpin yang mengendalikan diri menjadi gelisah dan menyebabkan reaksi berlebihan, respons kemarahan, atau kecemasan yang terlihat.

Pengendalian diri menyiratkan bahwa Anda sebagai pemimpin memiliki dorongan dan inisiatif yang cukup, serta visi dan fokus yang jelas, untuk berkonsentrasi pada perilaku yang berorientasi pada kesuksesan dan peningkatan karier. Pengendalian diri juga mengharuskan perilaku pribadi Anda meningkatkan, bukannya melemahkan, status Anda. Terkait hal itu, berikut adalah beberapa pertimbangan dasar:

- ❖ Latihan fisik dan kondisi fisik
- ❖ Pengendalian berat badan; makan dan minum yang cukup dan sehat
- ❖ Pengelolaan keuangan pribadi
- ❖ Pengelolaan stres
- ❖ Pengelolaan pikiran dan ekspresi yang tepat
- ❖ Pendidikan diri, membaca, dan belajar pribadi

Kepemimpinan sangat menuntut. Kepemimpinan membutuhkan banyak energi, ketahanan, dan stamina. Pengendalian diri menyiratkan menjaga diri sendiri baik secara mental maupun fisik. Berada dalam kondisi fisik yang baik tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan diri Anda tetapi juga akan meningkatkan daya tahan dan ketangkasan mental Anda. Jika kebiasaan dasar dan kesehatan Anda baik, penuaan dapat menjadi hambatan kecil bagi kepemimpinan, bahkan pada level tertinggi. Tidak merawat diri sendiri pada usia berapa pun membuat Anda berpotensi mengalami kehancuran fisik atau emosional.

Pengendalian diri mencakup penguasaan atas keinginan pribadi. Pengendalian diri juga membebaskan Anda dari kerusakan, tragedi, dan luka karena kehilangan kendali. Beberapa perilaku dapat menyebabkan rasa malu yang besar. Bahkan, sesaat saja tindakan tidak bijaksana dapat menghancurkan reputasi dan masa kerja. Jika atasan melakukannya, itu memberi lampu hijau bagi karyawan lain untuk melakukannya, meskipun itu mencerminkan etika yang dipertanyakan atau bahkan melanggar peraturan. Jika tindakan tidak bijaksana merupakan bagian dari pola perilaku Anda yang konsisten, satu-satunya orang yang akan terkesan dan bersemangat dengan tindakan itu adalah mereka yang berperilaku dengan cara yang sama. Tindakan tidak bijaksana melibatkan pilihan dan konsekuensi. Anda harus memilih sendiri. Berikut ini adalah beberapa perilaku dasar yang harus dihindari (mungkin ada yang lain):

- ☞ Terlalu banyak minum alkohol
- ☞ Menggunakan obat-obatan terlarang
- ☞ Terlalu sering menggunakan obat resep dokter
- ☞ Berselingkuh
- ☞ Pelecehan seksual
- ☞ Terlalu banyak utang
- ☞ Berjudi
- ☞ Makan berlebihan dan kelebihan berat badan

Dalam sebuah penerbangan menuju Singapura pada tahun 2005, seorang penjual dari Eropa yang sering bepergian bertanya kepada teman duduknya, Pendeta David Crabtree dari Greensboro, Carolina Utara, apakah menurutnya ia tidak kehilangan banyak hal karena gaya hidupnya yang konservatif? Crabtree menjawab bahwa ya, ia memang kehilangan banyak hal. Ia kehilangan perceraian, menghancurkan kehidupan anak-anaknya, menyebabkan kehamilan yang tidak diinginkan, tertular AIDS atau penyakit sosial lainnya, klinik rehabilitasi alkohol dan narkoba, konseling psikologis, rasa bersalah, malu, rasa malu, rasa bersalah yang mendalam, dan sebagainya. Jawaban itu membuat penjual itu menjadi sangat merenung selama penerbangan.

Para pemimpin di sektor publik dan swasta dapat memperoleh manfaat dari meniru disiplin kerja sejumlah atlet yang luar biasa dan sangat disegani. Pada usia tiga belas tahun, Peggy Fleming, peraih medali emas Olimpiade 1968 dan juara nasional skating lima kali, berlatih di gelanggang lokal dari pukul 4:45 pagi hingga pukul 7 pagi. Pahlawan Olimpiade Wilma Rudolph adalah anak kedua puluh dari dua puluh dua bersaudara. Ketika ia terkena polio pada usia empat tahun, para dokter mengatakan ia tidak akan pernah bisa berjalan lagi. Melalui kerja keras dan tekad yang kuat, Rudolph memaksakan diri berjalan dengan penyangga kaki hingga ia dapat mengenakan sepatu khusus berpotongan tinggi. Ia akhirnya membuang sepatu itu juga dan mulai mengikuti olahraga kompetitif di sekolah. Melalui kerja keras dan konsentrasi yang berkelanjutan, semangat pantang menyerah, dan keberanian, Rudolph memenangkan tiga medali emas dalam cabang lari di Olimpiade 1960.

Legenda bersepeda Lance Armstrong, satu-satunya orang yang memenangkan Tour de France sejauh dua ribu mil tujuh kali berturut-turut, mengatakan rahasia kesuksesannya sederhana: "Saya selalu bekerja lebih keras daripada orang lain. Saya akan bersepeda saat tidak ada orang lain yang mau bersepeda, terkadang bahkan rekan setim saya sendiri." Ia diajari oleh ibunya untuk tidak pernah menyerah (Armstrong, 2000). Hal ini memberinya sikap positif dan juga ketekunan untuk mengalahkan kanker testis pada usia dua puluh lima tahun dan kemudian melakukan hal yang mustahil dengan memenangkan tujuh balapan Tour de France. Ketiga atlet ini merupakan contoh pemimpin yang memiliki contoh disiplin diri yang inspiratif dan menjadi pola perilaku yang harus ditiru oleh semua pemimpin yang sedang berkembang (O'Neil, 2004b).

Seperti yang ditunjukkan oleh contoh-contoh ini, perbedaan antara orang yang tidak berhasil dan orang yang berhasil bukanlah kurangnya kekuatan atau pengetahuan, tetapi kurangnya kemauan. Seperti yang dikatakan Al McGuire, yang melatih Universitas Marquette untuk meraih kejuaraan basket NCAA pada tahun 1977, semua orang ingin menjadi pemain basket yang hebat, tetapi hanya sedikit yang memiliki etos kerja untuk menjadi pemain hebat itu. Prinsip yang sama berlaku untuk kepemimpinan yang hebat. Dibutuhkan tekad, dedikasi, dan fokus.

Pengaruh Positif Pengendalian Diri

Bagi para pemimpin, nilai pengendalian diri yang berpengaruh bermula dari fakta bahwa pengendalian diri, seperti yang baru saja disebutkan, merupakan fondasi kesuksesan

yang berkelanjutan, dan kesuksesan yang berkelanjutan, pada gilirannya, memberi pemimpin kedudukan dan pengaruh secara keseluruhan.

Pengendalian diri merupakan fondasi pencapaian pribadi jangka panjang. Pengendalian diri membuat seseorang termotivasi dan fokus pada tujuan. Pengendalian diri juga berkontribusi pada momentum. Tanpa disiplin pribadi, segala sesuatunya tidak akan selesai. Keberhasilan Thomas Friedman sebagai kolumnis (dan penulis buku terlaris *The World Is Flat*) banyak berkaitan dengan fakta bahwa ia akan bangun setiap pagi untuk menulis dari pukul 5 pagi hingga pukul 8 pagi. Kemudian ia akan bermain golf sembilan lubang sebelum pergi ke kantornya.

Persoalannya adalah bagaimana memenuhi potensi pribadi Anda. Semua pemimpin mungkin memiliki keinginan untuk menjadi sukses dan melakukan hal-hal hebat dalam jangkauan pencapaian mereka, tetapi kurangnya pengendalian diri merupakan alasan utama mengapa banyak pemimpin tidak berhasil. Potensi tidak pernah terpenuhi dalam sekejap; potensi hanya dapat dicapai dengan usaha yang konsisten dan terus-menerus, yang bergantung pada pengendalian diri. Ketika pengendalian diri sudah ada, seorang pemimpin memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan banyak hal yang mungkin dianggap sangat sulit oleh orang lain, yang membuat pemimpin tersebut dihormati dan dikagumi, dan akhirnya memperoleh pengaruh yang maksimal.

Demikian pula, ketika para pemimpin mampu menghindari godaan dan bujukan yang mereka hadapi dalam peran kepemimpinan, hal ini akan meningkatkan posisi mereka di mata orang-orang yang berada dalam lingkup pengaruh mereka. Untuk menghindari godaan, penginjil terkenal Billy Graham selalu bepergian dengan seorang teman pria sebagai mitra akuntabilitas. Orang ini harus mengawasi Graham untuk memastikan bahwa ia tidak menempatkan dirinya dalam situasi yang membahayakan atau melakukan sesuatu yang sedikit saja mengandung unsur ketidakwajaran.

Meskipun kita mungkin tidak cenderung melihat hal-hal dari perspektif ini hingga akhir hayat, perlu disebutkan bahwa pengendalian diri dapat meningkatkan dan memastikan warisan jangka panjang seorang pemimpin. Sebaliknya, para pemimpin yang hidupnya dibayangi oleh kurangnya pengendalian diri yang mungkin tidak terlihat oleh orang luar pada saat itu dapat mengalami kehilangan reputasi yang signifikan lama setelah mereka meninggal. Misalnya, fakta bahwa Ketua Mao Tse-tung memiliki salah satu koleksi pornografi terbesar di dunia atau bahwa Presiden John F. Kennedy memiliki sejumlah hubungan di luar nikah tidak meningkatkan reputasi mereka setelah kematian mereka; begitu pula keterikatan emosional Jenderal (dan kemudian Presiden) Dwight Eisenhower yang dipertanyakan dengan pengemudi Inggrisnya Kay Summersby selama Perang Dunia II.

2.6 KOMUNIKASI

Yang saya maksud dengan atribut komunikasi adalah sikap dan keterampilan yang mendasari interaksi interpersonal langsung yang efektif. Lebih mendasar lagi, komunikasi hanyalah penyampaian makna antara pengirim dan penerima. Perhatikan penekanan utama pada makna, bukan sekadar data, informasi, atau perasaan. Tentu saja, ada beberapa metode

komunikasi interpersonal tanda-tanda tertulis, verbal, dan nonverbal, sikap, dan bahasa tubuh, serta komunikasi melalui tindakan dan penampilan. Mendengarkan juga penting. Pemimpin yang komunikatif dapat memanfaatkan semua ini untuk memberikan pengaruh positif kepada orang lain.

Jika boleh dikatakan bahwa real estat hanya memiliki tiga hukum ("lokasi, lokasi, lokasi"), saya berpendapat bahwa kepemimpinan juga memiliki tiga hukum dasar: komunikasi, komunikasi, komunikasi. Apakah itu benar-benar penting? Winston Churchill mengatakan bahwa komunikasi adalah perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan. Anthony Robbins, pembicara motivasi terkenal, percaya bahwa cara kita berkomunikasi dengan orang lain dan diri kita sendiri menentukan kualitas hidup kita. Gerald R. Ford, presiden Amerika Serikat yang ke tiga puluh delapan, memberikan nasihat ini (Ford, 1979): "Jika saya kembali kuliah, saya akan berkonsentrasi pada dua bidang: Belajar menulis dan berbicara di hadapan audiens. Tidak ada yang lebih penting dalam hidup ini selain kemampuan berkomunikasi."

Tidak selalu mudah untuk mengetahui kapan komunikasi sedang berlangsung. George Bernard Shaw menangkap kesulitan unik dari atribut ini ketika ia mengatakan bahwa masalah terbesar dalam komunikasi adalah ilusi bahwa komunikasi telah terjadi (Hargie & Tourish, 2004). Setiap orang dari kita menyampaikan makna dari kerangka acuan atau pandangan dunia tertentu, dan mereka yang menerima pesan menyaring pesan yang dicoba disampaikan melalui kerangka dan pandangan dunia mereka sendiri, yang seringkali berbeda. Kemungkinan yang tak terbatas untuk kebingungan dan kesalahpahaman membuat penting untuk menyadari bahwa karena instruksi atau informasi "dikomunikasikan" tidak berarti dipahami. Sering kali tidak ada yang lebih jauh dari kebenaran. Oleh karena itu, sebagai prinsip utama komunikasi yang efektif, minimal, seorang pemimpin yang baik selalu menggunakan bahasa yang paling sederhana, mengulang pesan, dan memeriksa pemahaman.

Saya secara rutin bertanya kepada kelas pendidikan eksekutif saya tentang apa yang menurut mereka merupakan penyebab utama perceraian di Amerika Serikat. Mereka selalu menyarankan masalah keuangan, masalah seksual, pasangan yang tidak lagi cocok satu sama lain, perubahan tujuan hidup atau karier, dan sebagainya. Saya kemudian bertanya apa masalah inti di balik masing-masing masalah ini? Setidaknya satu orang selalu langsung melihat bahwa masalah inti adalah komunikasi. Dengan satu atau lain cara, semua masalah lainnya ini hanyalah produk sampingan dan konsekuensi dari komunikasi interpersonal yang buruk.

Mengomunikasikan Informasi

Selain mengomunikasikan makna, mengomunikasikan informasi merupakan pertimbangan penting yang terpisah. Informasi yang dikomunikasikan adalah minyak dan lemak yang membantu organisasi beroperasi dengan lancar. Kader dan karyawan Anda secara umum membutuhkan informasi untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Yang lebih penting, mereka membutuhkan informasi agar terhubung secara emosional dengan organisasi. Informasi meningkatkan pemahaman, kepercayaan diri, dan rasa hormat. Informasi membuat penerimanya merasa menjadi bagian dari tim—bagian penting dari organisasi—dan menyadari apa yang sedang terjadi. Merasa terinformasi dapat menciptakan

rasa keakraban yang positif dalam organisasi. Tidak menerima informasi akan membuat pemimpin junior dan karyawan merasa tidak aman. Hal ini pasti akan mengakibatkan praktik MSU (Making Stuff Up). Masalah dengan MSU adalah bahwa apa yang dibuat oleh bawahan dan karyawan Anda pasti akan lebih buruk daripada kenyataan, tidak peduli seberapa buruk kenyataan itu! Semua ini dapat dihindari jika Anda sebagai pemimpin memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk berbagi dan mendistribusikan informasi.

Roger Ailes, ketua dan CEO Fox News Channel, percaya bahwa menjaga informasi tetap mengalir adalah bagian penting dari keberhasilan kepemimpinannya (Hayden, 2005b). Filosofinya adalah bahwa semakin terbuka operasinya, semakin baik. Gaya operasi pribadinya meliputi tampil di podium di ruang redaksi setiap kuartal untuk memberi tahu orang-orang tentang perkembangan terkini, memperkuat visi dan nilai-nilai organisasi, dan menjawab pertanyaan selama karyawan masih memiliki kesempatan untuk bertanya. Dia yakin bahwa kadernya dan karyawan merasa lebih terhubung dengan perusahaan grup sebagai hasil dari pendekatannya yang terbuka. Dia juga memperoleh ide-ide bagus dari masukan mereka. Dia berkata:

Saya selalu terkejut ketika para pemimpin tidak melakukan itu. Ketika saya berada di posisi yang sulit, saya biasanya berasumsi bahwa para petinggi duduk di sana sepanjang waktu mencoba mencari cara untuk menipu saya. Dan itu adalah reaksi alami jika Anda terputus dari manajemen. Masalah dengan banyak pemimpin adalah bahwa mereka tidak terbuka untuk berdialog dengan staf mereka. Seorang pemimpin yang tidak takut membuat keputusan secara alami tidak takut akan keterbukaan. Saya mungkin akan memberikan pernyataan balasan, karena saya mengandalkan pengalaman saya sendiri, atau karena ada faktor-faktor yang tidak mereka ketahui, tetapi saya akan mendengarkan semua orang dan kemudian saya akan berkata tidak, mari kita lakukan dengan cara ini, dan saya akan menerima konsekuensinya. [Hayden, 2005b, hlm. 58]

Mendengarkan

Mendengarkan adalah elemen kunci komunikasi. Hal ini didefinisikan sebagai upaya sadar untuk memperhatikan dengan seksama, memperhatikan, dan berfokus pada apa yang dikomunikasikan. Pembicara motivasi Zig Ziglar mengatakan orang dapat berbicara dengan kecepatan 500 kata per menit (dengan hembusan hingga 650) tetapi dapat mendengarkan dengan kecepatan 1.500 kata per menit. Perbedaan itu berarti pikiran Anda akan bosan dan mulai melayang jika Anda tidak berkonsentrasi pada apa yang dikatakan. Itulah sebabnya mendengarkan adalah sebuah keterampilan. Kita semua dapat mendengar, tetapi mendengarkan mengharuskan kita untuk benar-benar berkonsentrasi pada apa yang dikatakan. Ini adalah sesuatu yang harus dikerjakan dan dikembangkan setiap orang agar dapat melakukannya dengan baik.

Ketika saya memiliki dan mengelola bisnis pelatihan di Michigan, saya membantu sejumlah organisasi yang mengalami masalah dengan serikat pekerja mereka. Anggota serikat pekerja selalu mengatakan bahwa manajemen tidak mendengarkan mereka dengan serius atau tidak berniat menanggapi dengan cara yang berarti. Ada hubungan langsung antara seberapa baik perasaan orang yang didengarkan dan seberapa besar kepedulian yang akan

mereka rasakan pada orang yang mereka ajak berkomunikasi. Mendengarkan dengan baik akan menumbuhkan rasa kepedulian bersama.

Tentu saja, ini menjadi tantangan ketika satu pihak tidak menganggap pihak lain sepenuhnya kredibel, tidak merasa tahu apa yang mereka bicarakan, atau melihat pihak lain mengeluh, merengek, atau mengulang hal-hal yang pernah mereka katakan sebelumnya. Banyak pasangan suami istri tidak mendengarkan satu sama lain dengan cara yang seharusnya karena mereka tahu (atau merasa tahu) secara intuitif apa yang akan dikatakan pihak lain dan tidak ingin mendengarnya lagi. Namun, mendengarkan dengan sungguh-sungguh sangatlah penting. Mengutip psikolog-pakar Joyce Brothers, mendengarkan bukan meniru adalah bentuk sanjungan tertinggi. Sikap dan keterampilan mendengarkan yang baik memberikan keuntungan besar dalam situasi sulit. Misalnya, ketika Donna Shalala (sekarang presiden Universitas Miami) menjadi rektor baru Universitas Wisconsin-Madison, pertemuan pertamanya dengan para pemimpin pemerintahan mahasiswa diganggu oleh para pemimpin Serikat Mahasiswa Kulit Hitam, yang marah dengan sedikitnya jumlah mahasiswa dan staf pengajar minoritas, serta perilaku yang menyinggung dari beberapa anggota perkumpulan mahasiswa kampus (Clark, 2005).

Keterampilan mendengarkan, ketenangan, dan janji Shalala untuk melakukan sesuatu terhadap masalah nyata meredakan seluruh situasi. Bill Drayton, CEO Ashoka, juga dikenal sebagai pendengar yang sangat efektif (Hayden, 2005a). Ashoka adalah organisasi nirlaba global yang bertujuan untuk menemukan para pemimpin yang membawa perubahan di seluruh dunia dan memberi mereka dukungan termasuk "modal usaha sosial" yang sederhana. Dengan pendekatan ini, mereka menemukan bahwa mereka dapat mengubah lembaga yang bermasalah dan meningkatkan kehidupan secara eksponensial. Drayton dipandang sebagai pemimpin yang karismatik karena ketertarikannya yang tulus pada orang lain, kepribadiannya yang menarik, dan keterampilan mendengarkannya yang tinggi. Kyle Zimmer, anggota dewan Ashoka, mengatakan bahwa berada di dekat Drayton sangatlah memberdayakan. Sikapnya selalu membuat Anda merasa seolah-olah ide-ide Anda didengar dan akan dipertimbangkan. Kedua contoh ini merupakan perwujudan dari kata-kata pengacara dan komentator media Gerry Spence: "Setiap pemimpin yang benar-benar hebat mendengarkan" (Adrian, 2001).

Berkomunikasi dengan Tindakan dan Sikap

Seperti yang sudah jelas sekarang, memberikan kepemimpinan membutuhkan komunikasi yang jauh lebih banyak daripada sekadar mengirim email dan memo. Sikap dan tindakan pemimpin juga harus dianggap sebagai metode komunikasi yang sangat ampuh. Sikap mengacu pada cara bertindak, merasakan, atau berpikir yang menunjukkan watak, pendapat, suasana hati, atau pola pikir seseorang. Ratu Elizabeth I dari Inggris berkomunikasi dengan sikap ketika dia berkuda ke kamp tempat pasukannya bersiap untuk menghadapi pasukan yang datang bersama Armada Spanyol pada tahun 1588. Dia masuk dengan menunggang kuda yang megah, mengenakan gaun putih, dan mengenakan pelindung dada perak. Demonstrasi keberanian perang oleh "ratu perawan" ini secara dramatis membangkitkan semangat Inggris pada momen sejarah yang kritis.

Kehadiran, visibilitas, dan ketersediaan dapat memiliki dampak yang sangat kuat. Hal ini mengomunikasikan bahwa pemimpin peduli dengan mereka yang dipimpin dan apa yang mereka lakukan, memiliki minat pada organisasi, dan memiliki keinginan untuk mengetahui apa yang sedang terjadi. Hadir, terlihat, dan tersedia juga merupakan cara yang efektif untuk mengenal orang-orang Anda sebagai manusia dan bukan sekadar karyawan. Kita semua tahu tentang konsep "mengelola dengan berjalan-jalan" (MBWA). Saya sarankan pemimpin mencoba LBWA: "memimpin dengan berjalan-jalan." Ini berarti menyingkirkan jejak gaya arogan VIP yang tidak peduli dan meluangkan waktu untuk berbicara dengan kader dan karyawan lain. Ini berarti mengajukan dan menjawab pertanyaan, dan berbagi informasi yang relevan.

Beberapa teknik kepemimpinan lebih komunikatif daripada mengajukan pertanyaan terbuka pertanyaan yang jawabannya harus lebih dari sekadar ya atau tidak. Dalam mengajukan pertanyaan terbuka, pemimpin tidak hanya dapat mengumpulkan informasi tetapi juga mengukur pengetahuan, moral, kompetensi, dan keterampilan komunikasi orang lain. Apakah pemimpin pernah tidak menyadari denyut nadi dan keadaan organisasi atau unit bisnis mereka? Pertimbangkan contoh Raja Louis XVI, "raja absolut" Prancis abad kedelapan belas. Pada tanggal 14 Juli 1789, ketika warga Paris menyerbu penjara benteng yang dikenal sebagai Bastille, di luar kota, ia menulis satu kata dalam jurnal hariannya: "Rien," yang berarti "Tidak ada yang layak disebutkan terjadi hari ini."

Pengaruh Positif Komunikasi

Dari uraian di atas, seharusnya sudah jelas bahwa atribut komunikasi interpersonal yang efektif melipatgandakan pengaruh seorang pemimpin. Itu adalah cara utama manusia berhubungan satu sama lain pemimpin dengan pengikut dan pengikut dengan pemimpin. Semakin efektif komunikasi, semakin kuat ikatan tersebut. Tanpa komunikasi, tidak ada kepemimpinan sama sekali.

Selain itu, komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin memvalidasi kader pemimpin dan orang lain yang dipimpinnya. Komunikasi tersebut menyampaikan pesan bahwa pemimpin tersebut peduli. Manusia normal pada dasarnya akan selalu menanggapi segala bentuk validasi, karena validasi tersebut memenuhi kebutuhan sosial (tertinggi) mereka. Komunikasi pemimpin memberikan visi. Dengan melakukan hal ini, komunikasi tersebut menetapkan arah, membentuk tujuan dan sasaran, memperkuat nilai-nilai utama, dan memperjelas tugas. Komunikasi tersebut menciptakan fokus dan konsentrasi yang mendorong upaya setiap orang dalam tim, unit bisnis, atau dalam organisasi.

Komunikasi juga mengungkapkan dan memberikan wawasan yang baik tentang pemimpin. Komunikasi dapat mengungkapkan keaslian, ketulusan, keaslian, dan hampir setiap aspek lain dari karakter seorang pemimpin. Komunikasi menciptakan hubungan emosional yang sangat penting dalam kepemimpinan yang efektif.

2.7 MENGHUBUNGKAN ATRIBUT

Keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi: hubungan yang kuat terjalin di antara kelima hal ini. Sinergi terbentuk ketika seorang pemimpin

mengembangkan semuanya secara bersamaan. Hannibal, jenderal Kartago dan musuh bebuyutan Roma, adalah salah satu dari banyak tokoh sejarah yang kekuatannya sebagai pemimpin berasal dari kombinasi atribut yang sinergis. Ia secara pribadi berkomitmen untuk memimpin perlawanan terhadap kekaisaran Romawi, dan ketika para jenderal lainnya mengatakan kepadanya bahwa tiga puluh dua gajah yang ia bawa ke Eropa untuk invasi Roma tidak dapat dibawa melintasi Pegunungan Alpen di musim dingin, Hannibal menggunakan kekuatan komunikatifnya untuk mengumpulkan keberanian dan optimisme. Kalimatnya diwariskan melalui sejarah: "Temukan jalan atau buat jalan!"

Di masa yang lebih baru, keberanian pemimpin akan tercermin dalam komunikasi dan optimisme mereka. Pertimbangkan penyanyi Amerika yang hebat yang terlatih secara klasik, Marian Anderson. Meskipun rasisme dan penolakan, melalui fokus, pengendalian diri, dan kegigihan yang berani, ia menjadi salah satu pemain yang paling populer dan sukses secara kritis di Amerika dan luar negeri. Dengan repertoar lebih dari tiga ratus lagu dalam sembilan bahasa, ia menyampaikan pesan harapan kepada jutaan orang. Sinergi serupa tercermin dalam kehidupan Margaret Chase Smith, yang mencapai usia dewasa hanya dengan pendidikan sekolah menengah atas. Ketika suaminya, seorang perwakilan Maine di Kongres AS, meninggal secara tiba-tiba, Smith mengingat nasihatnya untuk menaruh seluruh hati dalam segala hal yang dilakukan, tidak pernah melakukan sesuatu dengan setengah-setengah. Dengan berani dan penuh optimisme, Smith mencalonkan diri untuk kursinya di DPR AS pada tahun 1940, menang, dan menjabat empat periode berturut-turut. Setelah menjabat sebagai wanita pertama yang terpilih di DPR, pada tahun 1948 ia mencalonkan diri untuk Senat dan menjadi senator wanita AS pertama juga.

Dalam pidato pertamanya di Senat, dia dengan berani berbicara langsung menentang Joe McCarthy, senator senior Wisconsin, dan rasa takut, benci, serta kecurigaan yang dipromosikannya. Dia mengatakan Partai Republik seharusnya tidak mendukung agenda itu. Pidato tahun 1950 ini menyampaikan kecaman publik pertama terhadap McCarthy dan menunjukkan keberanian yang luar biasa. Pidato itu akhirnya menghasilkan kecaman Senat terhadap McCarthy pada tahun 1954.

Ada lebih banyak contoh, tetapi prinsipnya jelas. Jika Anda terus-menerus mengembangkan perilaku yang terkait dengan kelima atribut kepemimpinan, perilaku Anda akan saling melengkapi dan melipatgandakan pengaruh Anda. Dalam bab berikutnya, saya mulai mensurvei Lima E: contoh, pengalaman, pendidikan, lingkungan, dan evaluasi. Masing-masing mewakili mode atau konteks organisasi tempat atribut terbaik Anda dan kader Anda dapat dikembangkan dan dipertahankan.

Membangun Karakter Kepemimpinan: Lima Atribut

1. Menurut pengalaman Anda sendiri, atribut karakter apa yang paling penting bagi para pemimpin? Pertimbangkan kelima atribut dalam bab ini dan atribut lainnya yang menurut Anda harus dibahas dalam proses pengembangan karakter.
2. Seberapa relevan kelima atribut kepemimpinan tersebut dengan gaya kepemimpinan Anda sendiri? Apakah Anda merasa lebih kuat dalam beberapa atribut dibandingkan atribut lainnya?

3. Seberapa relevankah atribut-atribut ini bagi kepemimpinan yang efektif di organisasi Anda? Apakah beberapa atribut lebih menonjol daripada atribut lainnya?
4. Bagaimana kelima atribut kepemimpinan tersebut dapat diterapkan secara lebih efektif pada perilaku kepemimpinan Anda sendiri dan juga secara lebih luas di lingkungan kerja Anda?

Bab 3

PENGARUH KEPEMIMPINAN MELALUI TELADAN

3.1 MEMBANGUN KARAKTER DAN KAPASITAS KEPEMIMPINAN

Dari Lima E, contoh pribadi mungkin merupakan alat yang paling berpengaruh dan efektif untuk mengembangkan karakter kepemimpinan pada orang lain. Tokoh humanis Albert Schweitzer bahkan mengatakan, “Contoh bukanlah hal utama dalam memengaruhi orang lain. Itu adalah satu-satunya hal” (E. Anderson, 1981). Memimpin dengan memberi contoh berarti memiliki pengaruh positif pada orang lain melalui perilaku Anda sendiri (tindakan dan sikap). Namun, contoh Anda tidak hanya memimpin, tetapi juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan orang lain yang mempelajari dan meniru Anda.

Dorongan Manusia untuk Meniru

Menjadikan contoh yang baik sebagai pemimpin saja sudah ampuh karena kebiasaan meniru perilaku orang lain sudah tertanam dalam sifat manusia. Kecenderungan ini ada pada kita sejak bayi, dan ada alasannya. Anak-anak mudah terpengaruh karena begitulah cara mereka belajar dari orang tua dan teman sebaya yang lebih tua. Seperti yang telah dicatat oleh panel dari Guilford Educational Alliance, model perilaku terbaik untuk siswa yang belum dewasa adalah orang dewasa yang juga menunjukkan karakter yang baik (Fernandez, 2005). Pengembangan kepemimpinan melalui keteladanan dimulai (atau tidak) sejak dini dan di rumah. Namun, prosesnya tidak berakhir di sana, atau dengan program pelatihan karakter kepemimpinan seperti Pramuka atau olahraga di sekolah. Sepanjang hidup, orang cenderung meniru empat jenis perilaku:

- Perilaku orang yang berwenang atau memiliki posisi berkuasa, atau orang yang populer
- Perilaku yang mereka anggap diinginkan, berhasil, atau menarik
- Perilaku yang mereka hormati, hargai, dan hormati
- Perilaku yang memungkinkan mereka mengikuti arus, menyesuaikan diri, dan menghindari terlihat berbeda

Pada umumnya, sering kali tanpa disadari, orang cenderung mencari, menghargai, dan meniru apa yang mereka anggap sebagai contoh positif di sekitar mereka, di antara para pemimpin mereka dalam politik atau masyarakat atau dalam berita. Namun, perhatikan bahwa pandangan Schweitzer tidak banyak bicara tentang isi sebenarnya dari perilaku yang cenderung ditiru orang. Sebaliknya, pandangan ini berbicara tentang siapa modelnya atau bagaimana perilaku tertentu dipersepsikan.

Berdasarkan pandangan dunia, sistem nilai, dan visi pribadi Anda sendiri, Anda mungkin menganggap perilaku kepemimpinan tertentu sebagai hal yang positif dan baik. Orang lain dengan sudut pandang yang berbeda mungkin melihat perilaku yang sama dengan cara yang sama sekali berlawanan. Seorang pemimpin menginspirasi peniruan dari satu

kelompok orang dengan menentang aborsi sementara kelompok yang berbeda, yang menganjurkan pilihan wanita, meniru yang lain. Jadi, unsur pilihan selalu ada, baik bagi orang yang memberi contoh maupun orang yang mengikutinya. Para pemimpin harus dengan bijak memilih bagaimana mereka akan berperilaku dan kemudian menerima konsekuensi dari perilaku itu, dengan mengingat bahwa mereka tidak akan pernah bisa menyenangkan semua orang.

Pemimpin Luar Biasa dan Teladan Mereka

Banyak pemimpin luar biasa dan sukses yang mengaitkan kesuksesan mereka dengan mengikuti contoh dari panutan, mentor, orang tua, atau orang lain yang benar-benar mereka hormati. Mereka mengakui dipengaruhi oleh dan secara sadar meniru perilaku model tersebut.

Misalnya, Jenderal George S. Patton Jr. bertugas di bawah Jenderal Angkatan Darat John J. Pershing baik dalam kampanye hukuman tahun 1916–17 terhadap revolusioner Meksiko Pancho Villa maupun dalam Perang Dunia I. Ia meniru gaya berpakaian Pershing yang rapi, perhatian pada detail, disiplin tanpa basa-basi, dan komitmen profesional secara keseluruhan terhadap konsep tugas. Sebelum Patton dikerahkan untuk invasi Afrika Utara dalam Perang Dunia II, ia pergi ke rumah sakit Walter Reed dan berlutut untuk menerima berkat dari Pershing yang berusia delapan puluh tiga tahun. Kemudian, perwira senior Angkatan Darat Jerman menggambarkan Jenderal Patton sebagai komandan tempur Sekutu yang paling luar biasa. Efektivitasnya sebagai pemimpin tempur sebagian besar dapat dikaitkan dengan contoh yang diberikan Pershing sebagai panutan dan pahlawan pribadi.

Sebaliknya, Patton menjadi ikon utama saya selama dua puluh lima tahun saya di ketentaraan. Darinya saya belajar tentang kekuatan membaca untuk meningkatkan kompetensi profesional, pengaruh positif dari penampilan yang rapi, nilai komunikasi yang langsung dan jujur, dan nilai untuk tampil percaya diri meskipun sebenarnya tidak. Saya bahkan memakai cincin kelingking seperti sang jenderal. Tentu saja, ada beberapa sisi yang sangat negatif dari perilaku Jenderal Patton, dan saya berusaha untuk menghindarinya dalam perilaku pribadi saya. Pelajarannya adalah bahwa terlepas dari contoh siapa yang kita pilih untuk diikuti, kita harus memutuskan perilaku mana yang akan ditiru dan mana yang harus dihindari.

Rick Warren, penulis buku terlaris tentang bimbingan spiritual *The Purpose Driven Life* (2002), memberikan contoh bagus lainnya. Ia juga pendeta Gereja Saddleback di Orange County, California, tempat lebih dari dua puluh ribu orang beribadah setiap akhir pekan. Ia mengatakan bahwa ia dipengaruhi oleh tiga orang: ayahnya, yang merupakan seorang pendeta Baptis; Peter Drucker, yang teknik manajemennya telah diterapkan Warren; dan Billy Graham, yang dipandang Warren sebagai contoh sempurna dari integritas. Warren juga seorang pembaca yang rakus dan telah mempelajari teknik kepemimpinan dari berbagai contoh seperti Jenderal Patton dan Mohandas Gandhi.

Jurnalis terkemuka Thomas Friedman—disebutkan dalam Bab Dua dan penulis *The World Is Flat* yang mendapat banyak pujian—telah memenangkan dua Penghargaan Pulitzer dan Penghargaan Buku Nasional 1989 untuk nonfiksi. Ia juga memanfaatkan panutan. Salah satunya adalah Walter Lippman, yang Friedman gambarkan sebagai "seorang reporter dan pemikir"; yang lainnya adalah William Safire dan David Halberstam. Ia sangat menghargai dan mencontoh kedalaman wawasan, pandangan dunia, dan gaya komunikasi mereka. Contoh utama lainnya bagi Friedman adalah mantan kolumnis *New York Times* Tom Wicker. Nasihat terbaik yang pernah diterima Friedman berasal dari Wicker, yang mengatakan kepadanya, "Jangan takut salah; jika tidak, Anda tidak akan pernah benar" (Brophy, 2005). Bill Drayton, yang disebutkan sebelumnya sebagai pendiri dan CEO Ashoka, mengatakan bahwa tiga pahlawannya adalah Thomas Jefferson, Jean Monnet (seorang sarjana dan operator politik, juga arsitek mata uang bersama Eropa), dan Mohandas Gandhi, yang dikagumi Drayton sebagian karena kegemarannya terhadap organisasi dan detail (Hayden, 2005a).

Lalu ada Juliette Gordon Low, seorang advokat hak pilih perempuan Amerika, yang terinspirasi oleh contoh Sir Robert Baden-Powell, pendiri Pramuka. Berdasarkan model dan visinya, ia pertama kali mengorganisasi pramuka putri di Inggris, kemudian kembali ke Savannah, Georgia, di mana ia mengorganisasi apa yang kemudian berkembang menjadi organisasi Pramuka Putri Amerika (Joicey, 2002).

Contoh Baik Versus Buruk

Tersirat dalam pengembangan karakter melalui contoh pemimpin adalah bahwa, di atas segalanya, pemimpin menunjukkan dan berperilaku dengan cara yang memiliki pengaruh positif dan baik pada orang lain. Pemimpin harus mencontohkan semua sifat dan kualitas yang mereka inginkan dari kader kepemimpinannya. Pada dasarnya, pemimpin adalah panutan yang dapat dipilih oleh para pemimpin di bawahnya untuk diikuti. Tentu saja, para kader akan mengamati konsekuensi dari perilaku pemimpin, dan ini akan memengaruhi pilihan mereka. Sayangnya, banyak pemimpin telah mempelajari perilaku kepemimpinan mereka dari seorang teladan yang otoriter, otoriter, atau memiliki tantangan dalam hubungan.

Misalnya, Saddam Hussein yang terkenal meniru diktator Rusia Joseph Stalin. Ia meniru taktik teror Stalin, kekerasan Stalin sebagai strategi kepemimpinan, dan mekanisme kontrol negara Stalin. Demikian pula, Juan Perón, diktator Argentina (1946 hingga 1955), adalah atase militer Argentina di Italia dari tahun 1938 hingga 1941. Dalam konteks itu, Perón mempelajari banyak perilaku fasisnya dari Benito Mussolini. Ia meniru seragam mencolok Il Duce, kecintaannya pada parade, dan gaya bicara bombastis.

Perilaku otoriter mungkin berlaku dalam krisis, tetapi hampir selalu berdampak negatif selama operasi rutin. Perilaku yang sombong umumnya bertentangan dengan pencapaian komitmen dan produktivitas tinggi dari karyawan. Karena gaya otoriter sangat alami, para pemimpin perlu bekerja dan diajarkan gaya yang lebih efektif. Untungnya, perilaku otoriter dapat diatasi dengan pelatihan, praktik, dan keinginan untuk berubah. Karena ini adalah perilaku yang cenderung kita lakukan saat frustrasi, lelah, tidak enak badan, dalam tekanan waktu, atau di bawah tekanan ekstrem, kita perlu terus-menerus menilai diri

sendiri untuk memastikan bahwa jenis perilaku ini tidak menjadi cara pengaruh kita yang normal.

Ini bukan berarti bahwa seorang pemimpin yang sedang berkembang tidak dapat belajar dari contoh yang bertentangan. Jenderal Angkatan Darat AS H. Norman Schwarzkopf mengatakan bahwa ia belajar lebih banyak dari perilaku pemimpin yang buruk daripada dari perilaku pemimpin yang baik. Ia belajar bagaimana tidak melakukan beberapa hal karena ia melihat reaksi, respons, dan konsekuensi negatif yang dihasilkan dari kata-kata dan perilaku tertentu. Ia menghindari contoh kepemimpinan negatif yang ia alami secara langsung dalam Perang Vietnam. Perilakunya yang bertolak belakang menghasilkan kepemimpinannya yang sangat sukses dan penuh kemenangan dalam Perang Teluk pertama. Namun, tidak semua pemimpin junior mampu melakukan diskriminasi seperti itu; banyak yang cenderung meniru pemimpin senior yang buruk hanya karena, seperti yang telah dicatat Schweitzer, senior tersebut menempati posisi otoritas yang lebih tinggi.

3.2 MENGEMBANGKAN KARAKTER

Seperti yang disarankan dalam bab ini, contoh Anda membantu mengembangkan potensi kepemimpinan orang-orang di bawah Anda. Dari pola tindakan Anda, kader kepemimpinan Anda dapat melihat sendiri betapa pentingnya perilaku yang konsisten, perilaku apa yang baik dan memiliki pengaruh positif, dan perilaku apa yang buruk dan tidak. Dalam hal ini, memberikan contoh kepemimpinan yang positif benar-benar merupakan "bentuk kepemimpinan tertinggi" karena efeknya yang berlipat ganda pada pemimpin lain.

Kekuatan Teladan Anda

Tentu saja teladan Anda memiliki kekuatan dan wewenang sepuluh kali lebih besar daripada buku, ceramah, atau ceramah dengan kolega mana pun. Kader kepemimpinan Anda menganggap perilaku Anda sebagai standar perilaku yang dapat diterima.

Kader pemimpin Anda akan benar-benar mengambil dan meniru ciri-ciri kepribadian, tingkah laku, dan kebiasaan Anda baik atau buruk berdasarkan sejumlah hal. Pertama adalah kekuatan kepribadian Anda. Jika Anda memiliki kepribadian yang "menyedot udara keluar dari ruangan" saat Anda masuk, kemungkinan perilaku Anda akan berdampak signifikan tinggi. Teladan perilaku Anda juga akan memiliki pengaruh besar pada mereka yang memiliki sistem nilai yang sama, serangkaian tujuan dan sasaran profesional, dan tipe kepribadian yang sebanding, baik introvert maupun ekstrovert.

Beberapa orang memiliki kebutuhan perilaku yang kuat untuk bersikap loyal, suportif, dan kooperatif kepada orang lain. Ini adalah kebutuhan interpersonal "Wanted Control" yang tinggi pada penilaian kepribadian FIRO-B Will Schutz, yang dibahas dalam Bab Satu. Kebutuhan ini dapat menyebabkan mereka mengikuti contoh perilaku pemimpin. Akhirnya, beberapa anggota kader kepemimpinan Anda akan meniru perilaku Anda hanya karena Anda adalah bos dan mereka ingin tetap berada di sisi baik Anda dan berpikir mereka mungkin mendapatkan keuntungan dengan meniru Anda. Tentu saja, semakin konsisten, produktif, dan positif perilaku Anda saat memimpin, semakin tinggi kemungkinan perilaku tersebut akan ditiru.

Dalam proses meniru Anda, para pemimpin bawahan akan cenderung menggunakan kata-kata, frasa, pertanyaan, lelucon, ucapan favorit, cerita, ilustrasi, dan gerakan nonverbal Anda. Energi, antusiasme, gairah, sikap, fleksibilitas, fokus, dan prioritas Anda juga akan ditiru. Hasil akhirnya adalah kebutuhan bagi Anda untuk terus-menerus menyadari pengaruh luar biasa dari perilaku Anda. Perilaku lain yang umumnya akan ditiru adalah ketika Anda datang dan meninggalkan tempat kerja, bagaimana Anda mengatur waktu, bagaimana Anda memperlakukan orang, dan bahkan bagaimana Anda berpakaian. Orang-orang akan mengutip Anda dalam diskusi, menjelaskan mengapa sesuatu dapat atau tidak dapat dilakukan karena cara Anda akan bereaksi, mengetahui apa yang benar-benar akan menyenangkan atau membuat Anda kesal, dan mengatakan hal-hal seperti, "Bob akan benar-benar mendapat masalah saat bos [artinya Anda, sang pemimpin] mengetahui apa yang telah dilakukannya!"

Faktor-faktor yang sama yang akan menyebabkan kader pemimpin Anda meniru perilaku Anda akan berperan di antara mereka dan bawahan langsung mereka. Namun, yang terpenting adalah kekuatan kepribadian. Ini adalah kombinasi dari watak alami, pengalaman, dan pelatihan. Pemimpin muda dan tidak berpengalaman pada dasarnya ragu-ragu dan tidak yakin pada diri mereka sendiri. Seiring berjalannya waktu, kekuatan kepribadian mereka umumnya akan meningkat saat mereka dewasa dan memperoleh lebih banyak kepercayaan diri dan pengalaman sebagai seorang pemimpin. Anda, sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas pengembangan perilaku kepemimpinan kader Anda, harus bertindak bijaksana dalam cara Anda memengaruhi proses pengembangan ini. Secara optimal, Anda ingin mereka mengembangkan kepribadian, gaya kepemimpinan, dan kekuatan perilaku mereka sendiri yang khas dan tidak hanya menjadi klon Anda. Di pihak Anda, ini memerlukan pengamatan dan penilaian terus-menerus terhadap perilaku mereka dan bagaimana atribut kepemimpinan mereka berkembang.

3.3 MENANGANI PERAN ANDA SEBAGAI TELADAN

Wajar bagi anggota kader kepemimpinan Anda untuk mengikuti teladan Anda. Fokuslah pada perilaku yang membangun, positif, dan membantu. Jangan memaksa orang lain untuk meniru perilaku Anda atau khawatir bahwa mereka akan kehilangan kepribadian atau mengorbankan gaya mereka sendiri dengan meniru Anda. Sebagian besar anggota kader Anda akan meniru dan meniru perilaku yang membuat mereka nyaman dan kagum. Hanya orang yang tidak sehat secara emosional, atau yang berusaha terlalu keras untuk menyenangkan orang lain, yang akan menjadi "mini-me" Anda. Jika itu terjadi, adakan sesi konseling untuk membuat orang tersebut kembali fokus.

Masalah yang baik untuk dihadapi tetapi tetap menjadi tantangan, meskipun sebagian besar pemimpin tidak pernah harus menghadapinya mungkin muncul ketika teladan perilaku Anda sangat cocok dengan kepribadian dan temperamen salah satu kader kepemimpinan Anda. Pemimpin itu menjadi murid terbesar Anda, menuliskan setiap kata-kata Anda, dan ingin menyenangkan Anda, berusaha keras untuk tidak pernah mengecewakan Anda.

Tantangannya adalah untuk menghindari persepsi pilih kasih ketika Anda menanggapi pemimpin yang masih muda ini. Mungkin tidak sepenuhnya mungkin untuk menghindari persepsi ini, yang sebenarnya baik-baik saja sampai taraf tertentu jika pengikutnya juga merupakan orang yang berkinerja terbaik, karena semua pemimpin cenderung menyukai orang yang berkinerja terbaik. Namun, sadariilah persepsi tersebut dan hindari perilaku terbuka yang memperkuatnya.

Misalkan Anda bukan salah satu pemimpin yang secara alami sangat mencolok? Haruskah Anda mencoba mengimbangnya dengan menarik perhatian pada diri sendiri, sehingga orang akan memperhatikan pola perilaku teladan Anda? Menurut pengalaman saya, hal ini tidak perlu. Jika perilaku kepemimpinan Anda positif, konstruktif, dan bermanfaat, maka tidak hanya anggota kader kepemimpinan Anda tetapi juga banyak orang lain dalam organisasi akan memperhatikannya. Seiring waktu, Anda—seperti setiap pemimpin lainnya—pasti membangun reputasi di organisasi Anda. Jika perilaku Anda produktif dan ramah terhadap orang lain, itu akan diperhatikan. Seiring dengan kualitas pekerjaan Anda dan hasil yang Anda capai, perilaku tersebut berbicara sendiri. Dengan sendirinya, perilaku tersebut akan mempromosikan Anda. Biarkan mereka melakukannya. Promosi diri yang disengaja sebenarnya dapat memiliki efek sebaliknya jika dilakukan dengan buruk, tidak kentara, atau tanpa hasil atau perilaku kredibel untuk mendukungnya.

Elemen kunci dari contoh yang benar-benar berpengaruh adalah percaya atau mendukung sesuatu yang lebih besar dari diri Anda sendiri. Banyak orang mengikuti tren terkini atau angka jajak pendapat, tetapi sebagai seorang pemimpin, Anda harus menunjukkan nilai-nilai yang jelas-jelas melampaui kesuksesan dan kesejahteraan pribadi Anda. Carlos M. Gutierrez, Menteri Perdagangan AS dan mantan ketua dan CEO Kellogg, mendukung gagasan ini (Gutierrez, 2005). Pengalamannya menunjukkan bahwa jika orang melihat seorang pemimpin hanya memperhatikan kepentingan pribadi, mereka tidak akan mengikuti pemimpin tersebut. Pemimpin yang teladannya akan diikuti adalah mereka yang percaya pada berbuat baik bagi mereka yang mereka layani. Perilaku seperti ini membantu bawahan mencapai potensi, janji, dan kapasitas profesional mereka. Hal ini memungkinkan mereka melakukan hal-hal yang luar biasa.

Ada cara yang efektif dan tidak efektif untuk memilih dan mempromosikan nilai atau tujuan yang lebih besar dari diri Anda sendiri. Secara optimal, seperti yang disarankan Carlos Gutierrez, hal itu harus difokuskan pada orang lain. Berfokus pada kesejahteraan orang lain adalah strategi kepemimpinan yang autentik dan dapat diterapkan. Anda dapat memilih nilai-nilai lain di luar diri Anda, seperti mempromosikan organisasi atau tujuan di luar organisasi, tetapi keduanya memiliki kekurangan. Mempromosikan organisasi dapat membuat Anda memiliki reputasi sebagai "orang perusahaan" yang telah "meminum Kool Aid" atau hanya berusaha terlalu keras. Mengambil tujuan yang tidak ada hubungannya dengan misi organisasi dapat membuat Anda memiliki reputasi sebagai orang yang tidak memiliki cukup hal untuk dilakukan, kurang berkomitmen pada organisasi, atau memiliki prioritas yang membingungkan. Dalam hal apa pun, ingatlah mengapa (setidaknya sebagian) Anda menghubungkan diri Anda dengan tujuan yang lebih besar: untuk menjadi contoh dan

mempromosikan contoh kepemimpinan yang positif dan konstruktif yang ingin Anda tiru orang lain.

Tantangan lain dalam mencontohkan perilaku kepemimpinan yang baik muncul ketika Anda membuat kesalahan besar seperti yang pasti dilakukan sebagian besar atau semua dari kita pada suatu saat. Bagaimana hal itu memengaruhi Anda sebagai contoh? Saya tidak bermaksud kesalahan seperti penyalahgunaan dana, pelecehan seksual, diskriminasi rasial, ancaman kekerasan, dan sebagainya yang kemungkinan besar akan mengakhiri hubungan Anda dengan organisasi. Yang saya maksud adalah kesalahan yang sifatnya tidak terlalu buruk, seperti keputusan yang buruk, kesalahan dalam penilaian, hasil yang buruk pada sebuah proyek, dan sejenisnya yang cukup serius. Contoh perilaku terbaik yang dapat Anda tunjukkan sebagai pemimpin dalam situasi ini adalah mengakui apa yang terjadi, menerima tanggung jawab, berbagi pelajaran yang dipelajari, dan melanjutkan hidup. Jenis perilaku terburuk adalah mengalihkan kesalahan, menyangkal, merengek atau mengeluh, atau memulai "pesta kasihan" pribadi Anda sendiri. Menjadi tangguh berarti bangkit dari keterpurukan, mengguncang diri sendiri, dan terus maju. Jenis respons ini dapat meningkatkan citra dan modal pribadi Anda di perusahaan.

Berikut ini adalah salah satu contoh tentang bagaimana tidak menangani kesalahan, dari babak playoff Liga Sepak Bola Nasional musim 2005. Setelah timnya kalah 21-18 oleh Pittsburgh Steelers, quarterback sepak bola profesional Peyton Manning mengkritik lini serangnya, dengan mengatakan, "Saya mencoba menjadi rekan setim yang baik di sini, tetapi anggap saja kami memiliki beberapa masalah dalam perlindungan. Saya akan memberikan pujian kepada Pittsburgh atas serangan cepat dan serangan cepat mereka, tetapi kami memang memiliki beberapa masalah." Menurut Scott Soshnick, kolumnis berita Bloomberg, komentar Manning dapat diterjemahkan sebagai, "Saya tidak dapat melakukan pekerjaan saya karena para pemain lini serang tidak melakukan pekerjaan mereka." Soshnick melanjutkan dengan mengatakan bahwa ini adalah "melakukan salah satu dosa terbesar dalam olahraga tim: Ia menyalahkan orang lain selain dirinya sendiri. Jika larangan atletik ditulis di loh batu, 'Jangan Menyerang Rekan Setim Anda di Depan Umum' akan berada di urutan teratas dalam daftar perintah" (Soshnick, 2006). Dengan cara apa pun, hindari agar anggota kader Anda tidak meniru satu atau lebih perilaku Anda yang kurang positif.

Kita semua memiliki kekurangan; kita semua menunjukkan perilaku yang dangkal dan berpotensi negatif. Kita juga menunjukkan perilaku yang mungkin tidak sesuai dengan kepribadian atau gaya semua anggota kader kita. Ketika seorang anggota kader meniru dengan tidak tepat, pemimpin senior perlu berdiskusi dengan orang tersebut dan menjelaskan masalah yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut. Komunikasi terbuka seperti itu umumnya sangat efektif dalam menyelesaikan masalah jenis ini. Komunikasi tersebut juga dapat membantu pemimpin senior mengenali dan membentuk kembali pola perilaku pribadi yang mengilhami peniruan yang tidak tepat, dalam kasus di mana perilaku tersebut disesalkan dan bukan hanya tidak pada tempatnya bagi orang yang menirunya.

Sebagai seorang pemimpin, secara berkala nilai dan evaluasi contoh yang Anda berikan melalui perilaku kepemimpinan Anda. Bagian berikutnya membantu Anda dalam

proses ini. Jawaban Anda dapat mengarahkan Anda ke langkah-langkah untuk menumbuhkan dan mempertajam citra kepemimpinan yang lebih berpengaruh dan berdampak lebih besar.

Nilailah Diri Anda sebagai Teladan

Luangkan waktu untuk meninjau pola perilaku Anda sendiri dan untuk menilai jenis teladan yang Anda berikan sebagai seorang pemimpin. Mulailah dengan kerangka kerja lima atribut yang dijelaskan dalam Bab Dua. Kemudian pertimbangkan atribut lain yang tampaknya relevan dengan organisasi Anda sendiri dan gaya kepemimpinan Anda sendiri. Lihatlah sisi positif dan negatif Anda dari masing-masing atribut.

Luangkan waktu juga untuk mengevaluasi dampak yang tampaknya ditimbulkan oleh contoh Anda terhadap orang-orang di sekitar Anda. Sulit bagi kita semua, tetapi bersikaplah seobjektif dan sejujur mungkin dengan diri Anda sendiri. Mulailah dengan menanyakan apa saja konsekuensi dari perilaku kepemimpinan Anda saat ini—hasil apa yang telah dicapai dengan perilaku tersebut. Periksa umpan balik yang Anda terima tentang perilaku tersebut. Jangan berhenti dengan umpan balik verbal; pikirkan juga tentang anggota tim yang telah meninggalkan tim, produktivitas dan kualitas kerja, dan indikator moral seperti keluhan yang berlebihan, cuti sakit, atau ketidakhadiran. Dari penilaian tersebut, Anda kemudian dapat membuat pilihan apakah Anda perlu menyesuaikan atau mengelola perilaku Anda agar lebih efektif. Mungkin juga bermanfaat untuk menanyakan kepada diri sendiri pertanyaan umum berikut:

- ❖ Citra apa yang saya proyeksikan dengan perilaku saya? Apakah itu yang ingin saya proyeksikan?
- ❖ Apakah ada perilaku lain yang harus saya tekankan sebagai seorang pemimpin? Apakah saya seimbang dalam perilaku saya?
- ❖ Apakah keberhasilan saya membuat saya berperilaku dengan kesombongan, keangkuhan, kesombongan, atau harga diri yang berlebihan? Apakah saya perlu mendapatkan lebih banyak umpan balik perilaku untuk memastikan mereka tidak melakukannya?
- ❖ Tindakan saya yang mana yang menjadi contoh baik dan yang mana yang menjadi contoh buruk? Bagaimana?
- ❖ Sinyal nonverbal saya yang mana, yaitu bahasa tubuh saya, yang menjadi contoh baik dan yang mana yang menjadi contoh buruk? Bagaimana?
- ❖ Tingkah laku pribadi saya yang mana yang menjadi contoh baik dan yang mana yang menjadi contoh buruk? Bagaimana?

Melakukan penilaian diri sendiri jenis ini terlebih dahulu akan memungkinkan Anda untuk menyampaikan saran penilaian diri yang bermanfaat kepada para pemimpin yang lebih junior di organisasi Anda.

Berikut ini adalah beberapa pertanyaan yang mungkin berguna bagi Anda dalam menilai diri sendiri sebagai contoh terkait dengan lima atribut kepemimpinan dasar. Bacalah masing-masing pertanyaan dan tuliskan jawaban Anda. Cobalah mengingat contoh-contoh spesifik saat perilaku Anda mencerminkan kekuatan kepemimpinan, atau saat Anda atau

orang lain kecewa dengan perilaku Anda. Kemudian buatlah daftar kekuatan dan kelemahan Anda terkait dengan setiap atribut.

Sebagai kegiatan penutup, tanyakan kepada diri sendiri seobjektif mungkin apakah perilaku Anda terkait dengan setiap atribut akan meningkatkan karier profesional Anda atau berpotensi merusaknya. Proses ini merupakan awal yang sangat baik untuk membangun kekuatan perilaku Anda dan memperbaiki area kelemahan.

Keberanian

- Seberapa agresif Anda menangani isu-isu kontroversial atau bermuatan politik?
- Apa yang membuat Anda ragu-ragu saat Anda tahu Anda harus mengambil tindakan?
- Apakah Anda menganggap diri Anda tegas? Mengapa atau mengapa tidak?
- Apakah Anda terus-menerus meminta informasi lebih lanjut untuk membuat keputusan? Pada titik mana Anda merasa memiliki cukup informasi?
- Seberapa nyaman Anda dalam membela nilai-nilai dan keyakinan Anda bahkan ketika hal itu bertentangan dengan atasan Anda, atasan atasan Anda, atau organisasi? Seberapa rentan Anda mengambil risiko? Pernahkah Anda berani sampai melakukan kesalahan dan, seperti Kolonel Custer di Little Big Horn, membuat apa yang dapat dianggap sebagai keputusan yang terburu-buru?
- Bagaimana berbagai anggota kader pemimpin Anda menjawab pertanyaan-pertanyaan ini tentang Anda? Mengapa?
- Dalam hal keberanian, apakah perilaku mereka mencerminkan perilaku Anda?

Kepedulian

- ✓ Apakah tindakan dan sikap Anda secara konsisten menunjukkan bahwa orang-orang itu penting?
- ✓ Apakah Anda mencontohkan minat yang tulus dan perhatian yang tulus terhadap nilai, minat, dan hobi anggota kader Anda?
- ✓ Dari perilaku Anda, apakah Anda dianggap sebagai pemimpin yang ramah terhadap karyawan?
- ✓ Apakah Anda memprioritaskan memperlakukan orang dengan rasa hormat dan bermartabat?
- ✓ Apakah perilaku Anda terhadap orang lain dianggap tulus dan autentik atau manipulatif dan mementingkan diri sendiri?
- ✓ Apakah Anda terkadang melakukan sesuatu yang positif untuk satu orang yang sebenarnya merugikan orang lain?
- ✓ Apakah Anda menyeimbangkan pencapaian hasil yang diinginkan dengan dampak yang akan ditimbulkan oleh upaya tersebut pada kader kepemimpinan Anda?
- ✓ Apa tentang model penanganan masalah orang yang layak ditiru oleh anggota kader Anda?

Optimisme

- ✚ Apakah Anda secara umum dipandang sebagai orang yang positif, optimis, dan memiliki sikap yang dapat melakukan apa saja? Apakah Anda beroperasi dengan filosofi bahwa gelas itu setengah penuh atau setengah kosong?

- ✚ Apakah Anda melihat peluang dan hikmah di balik masalah dan kesulitan yang muncul? • Apakah Anda memberikan konstruksi terbaik pada segala hal? Apakah orang-orang senang berada di dekat Anda karena perilaku Anda konstruktif, membantu, mendukung, dan akomodatif?
- ✚ Pernahkah Anda bersikap optimis sampai-sampai Anda dituduh tidak berhubungan dengan kenyataan atau tidak mengetahui apa yang sebenarnya terjadi?
- ✚ Apakah sifat politis dari salah satu pekerjaan Anda pernah mengharuskan Anda bersikap optimis meskipun fakta dan indikator tidak mendukung optimisme tersebut?
- ✚ Apakah Anda pernah cenderung berperilaku negatif, pesimis, pesimis, skeptis, dan sinis? Apakah orang atau peristiwa tertentu memicu perilaku tersebut dalam diri Anda?
- ✚ Seperti media berita, apakah Anda menggunakan perilaku provokatif sebagai teknik manajerial?

Pengendalian Diri

- ✘ Apakah perilaku Anda sangat disiplin?
- ✘ Apakah kebiasaan pribadi Anda layak ditiru oleh kader pimpinan Anda dalam hal makan, minum, olahraga, dan manajemen stres?
- ✘ Apakah etos kerja dan kebiasaan kerja Anda memberikan contoh positif bagi kader pimpinan Anda?
- ✘ Apakah ada orang atau situasi tertentu di tempat kerja yang membuat Anda kesal dan bahkan mungkin membuat Anda kehilangan kendali atas emosi Anda untuk sementara waktu? Jika ya, seperti apa bentuknya dan apa yang Anda lakukan untuk mendapatkan kembali keseimbangan Anda?
- ✘ Apakah perilaku Anda membuat Anda dikenal sebagai orang yang konsisten, baik dalam keadaan baik atau buruk? Apakah Anda merupakan pilar kekuatan dan stabilitas ketika semua orang di sekitar Anda kehilangannya?
- ✘ Apakah ada sedikit saja tanda-tanda ketidakwajaran dalam perilaku Anda dalam hal seks, narkoba, perjudian, atau pengelolaan dana organisasi?
- ✘ Apakah kurangnya pengendalian diri yang ditunjukkan dalam gaya hidup pribadi Anda menyebabkan Anda kehilangan promosi atau peluang profesional lainnya, seperti yang dialami legenda bisbol Babe Ruth?
- ✘ ... Pernahkah Anda menerbitkan artikel profesional?
- ✘ Apakah Anda dikenal sebagai pemimpin yang efektif karena kemampuan Anda dalam berkomunikasi?
- ✘ Apakah Anda pernah menggunakan bahasa yang tidak pantas, kasar, atau vulgar?
- ✘ Pernahkah Anda menerima umpan balik tentang apakah komunikasi verbal Anda menunjukkan bahwa Anda memiliki kecerdasan emosional yang tinggi atau rendah?

Seperti yang saya bahas lebih rinci dalam Bab Tujuh, umpan balik adalah cara terbaik untuk memahami dampak, pengaruh, dan efektivitas perilaku kepemimpinan Anda. Jika Anda benar-benar tertarik untuk memahami contoh perilaku yang Anda berikan, bagikan pertanyaan-pertanyaan ini dengan atasan Anda, rekan sejawat, dan berbagai anggota kader

kepemimpinan Anda untuk mengetahui bagaimana mereka melihat Anda. Umpan balik verbal yang jujur dan umpan balik perilaku yang jujur dari penilaian 360 derajat dapat menjadi landasan terbaik untuk setiap proses pengembangan karakter kepemimpinan.

Dari Lima E, contoh muncul pertama karena merupakan yang paling kuat dan memiliki potensi dampak tertinggi. Dalam bab berikutnya saya beralih ke pengalaman, yang umumnya merupakan yang paling efektif kedua untuk mengembangkan karakter kepemimpinan. Seperti halnya contoh, pengalaman akan dibahas dalam konteks lima atribut kepemimpinan yang penting bagi kepemimpinan yang efektif: keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi.

Latihan Soal

1. Mengapa orang pada umumnya mengikuti contoh orang lain? Apakah Anda melihat kekuatan ini bekerja di organisasi Anda? Tuliskan beberapa contoh.
2. Pemimpin atau panutan seperti apa yang ingin Anda tiru atau teladani? Bagaimana?
3. Seberapa relevankah pengembangan kepemimpinan melalui contoh bagi gaya kepemimpinan Anda sendiri dan budaya organisasi tempat Anda bekerja?
4. Apakah contoh kepemimpinan yang baik jauh lebih penting daripada contoh yang biasa-biasa saja atau buruk di organisasi Anda? Jika tidak, apa masalahnya?
5. Apakah ada cara agar contoh kepemimpinan yang baik dapat dibuat lebih menonjol atau lebih bergengsi di organisasi Anda—dan karena itu lebih mungkin ditiru?
6. Pekerjaan apa yang dapat Anda lakukan untuk memberikan contoh yang lebih baik sebagai seorang pemimpin?

BAB 4

PENGALAMAN

4.1 PENDAHULUAN

Setelah contoh, pengalaman adalah jalan terbaik berikutnya untuk pengembangan karakter pemimpin. Dalam konteks ini, pengalaman mengacu pada pembelajaran dari keadaan, peristiwa, dan hubungan kehidupan. Pengalaman adalah jumlah total dari semua yang telah terjadi dalam kehidupan pemimpin hingga saat ini; pengalaman adalah dampak yang dihasilkan dari semua yang telah dilakukan atau dijalani pemimpin.

Keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi semuanya dapat berkembang melalui pengalaman. Misalnya, saya adalah seorang komandan batalion yang membawahi enam ratus pasukan terjun payung selama dua tahun, termasuk penempatan di Desert Shield dan Desert Storm. Saya belajar banyak hal dari pengalaman kepemimpinan ini, tetapi yang terpenting adalah nilai komunikasi yang efektif yang tak ternilai harganya. Pengalaman tersebut memvalidasi dan memperkuat banyak perilaku kepemimpinan yang telah saya praktikkan, dan juga mengajarkan saya beberapa perilaku baru.

Casey Stengel, yang tim bisbol New York Yankees-nya memenangkan tujuh World Series, memahami nilai pengalaman. Sebagai rutinitas, ia mencari pemain yang lebih tua dan lebih berpengalaman dan menambahkan mereka ke dalam daftar pemain Yankees. Tim lain pada umumnya sudah menyerah pada pemain-pemain ini karena usia mereka. Namun, Stengel menyadari bahwa seiring bertambahnya usia, ia pun memiliki banyak pengalaman yang dapat dimanfaatkannya. Dalam jenis hiburan lain, produser sitkom TV terkenal *The Love Boat* secara rutin menghadirkan aktor dan aktris yang lebih tua dan setengah pensiun dalam serial tersebut. Pengalaman yang dibawa oleh para profesional ini merupakan salah satu hal yang membuat serial tersebut menjadi sangat sukses.

Apa yang membuat pengalaman penting bagi pengembangan karakter kepemimpinan, dan bagaimana Anda dapat memastikan bahwa para pemimpin junior Anda memperoleh manfaat dari pengalaman tersebut? Mari kita mulai dengan menjelaskan lebih lanjut tentang manfaat dasar dari pengalaman.

4.2 NILAI DASAR PENGALAMAN

William James, yang dianggap sebagai psikolog pertama Amerika, adalah eksponen utama pragmatisme Amerika. Ide dasar di balik aliran pemikiran ini adalah bahwa kebenaran hanya dapat diperoleh dari pengalaman (Joicey, 2002). Membaca atau mendengar cerita dari pengalaman orang lain memang memiliki nilai, tetapi tidak ada yang sebanding dengan mengalami sesuatu secara langsung. Seperti kata pepatah, tidak ada yang nyata bagi Anda kecuali Anda mengalaminya; jika tidak, itu hanya kabar angin. Pekerjaan saya sebagai pelatih pendidikan eksekutif menegaskan hal ini. Saya dapat berbagi informasi kepemimpinan yang paling mendalam dan diteliti dengan baik dengan kelas saya, dan informasi tersebut tidak

berdampak pada beberapa peserta yang belum mengalaminya secara langsung. Hal ini terjadi khususnya ketika kita membahas nilai memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, kepercayaan, martabat, penegasan, validasi, penerimaan, dan perhatian. Banyak eksekutif memiliki mentalitas "hasil pertama"; bagi mereka, orang tidak lain hanyalah sumber daya lain untuk mendapatkan hasil. Tanpa mengalaminya secara langsung, mereka hanya menolak bukti kuat bahwa perlakuan yang penuh hormat cenderung memberikan hasil yang lebih baik.

Nilai utama kedua dari pengalaman adalah bahwa pengalaman memperluas basis pengetahuan, keahlian, kecakapan, dan tingkat keterampilan seorang pemimpin. Pengalaman meningkatkan kebijaksanaan, pemahaman, kedewasaan, ketahanan, kredibilitas, dan kepercayaan diri. Pengalaman juga berharga karena meningkatkan efisiensi, mengurangi waktu untuk menyelesaikan tugas, meningkatkan harga diri, dan menunjukkan nilai memiliki dan mengomunikasikan visi dan penetapan tujuan. Selain itu, pengalaman memberikan perspektif baru tentang nilai, prioritas, hubungan, dan kesuksesan. Melalui pengalaman, baik pribadi maupun profesional, kita mengklarifikasi dan memvalidasi nilai-nilai kita. Pengalaman juga dapat memberikan pengajaran yang penuh harapan bahwa tidak ada kata terlambat untuk menjadi apa yang kita inginkan.

Melalui pengalaman yang lebih luas khususnya dalam memimpin, Anda dan kader Anda dapat secara pribadi menentukan perilaku kepemimpinan yang baik yang benar-benar berhasil, sesuai dengan gaya pribadi Anda, dan sesuai dengan situasi tertentu. Anda mempelajari perilaku kepemimpinan yang baik atau buruk, dan konsekuensi dari masing-masing perilaku tersebut. Anda mempelajari perilaku mana yang harus diulang di masa mendatang dan mana yang harus dihindari. Seiring berjalannya waktu, mengulangi perilaku kepemimpinan yang positif juga meningkatkan kemahiran Anda dalam menggunakannya. Pengalaman juga dapat menghadapkan Anda dengan perilaku yang baru muncul yang berpotensi menggagalkan karier Anda. Melalui pengalaman, Anda dapat menyesuaikan perilaku Anda untuk mencapai dampak yang lebih tinggi secara keseluruhan. Inilah tujuan utama dari memahami dampak perilaku kepemimpinan.

Namun, tersirat dalam semua ini bahwa pemimpin benar-benar belajar dari keadaan, peristiwa, dan hubungan. Hal ini memerlukan refleksi atas apa yang terjadi, dampaknya, dan apa yang dapat dipelajari. Hal ini memerlukan introspeksi tentang kesan, reaksi, pikiran, dan perasaan individu, dan menjadi lebih sadar diri tentang mengapa kita bereaksi terhadap sesuatu seperti yang kita lakukan. Bukan hal yang aneh bagi seseorang untuk menjalani suatu pengalaman tetapi tidak belajar darinya. Seorang pemimpin yang tidak sadar dapat memiliki pengalaman selama dua puluh tahun yang berarti mengulang pengalaman yang sama sebanyak dua puluh kali. Seperti yang dikatakan oleh raja Jerman Frederick Agung, seekor keledai mungkin telah berpartisipasi dalam sepuluh kampanye militer, tetapi pada akhirnya, ia tetaplah seekor keledai.

Di luar kesadaran akan apa yang telah terjadi, belajar dari pengalaman memerlukan penerapan pembelajaran baru pada situasi dan hubungan di masa mendatang. Itu berarti menerapkan informasi ke dalam praktik. Tanpa penerapan, tidak akan ada pembelajaran. Pengetahuan yang hanya ada di kepala bahkan dari pengalaman adalah sikap sofistikasi dan

sofisme, bukan pembelajaran dalam arti yang sebenarnya. Sisa bab ini membahas empat topik. Pertama, bab ini menjelaskan bagaimana Anda dan kader Anda dapat mengembangkan perilaku kepemimpinan yang baik dalam menjalankan tugas pekerjaan yang menantang, berpartisipasi dalam gugus tugas, proyek khusus, komite, tim multifungsi, dan sebagainya. Kemudian bab ini menjelaskan tiga bidang pembelajaran utama di mana pengalaman yang menantang sangat instruktif. Ketiga, bab ini membahas bagaimana seorang pemimpin dapat belajar dari pengalaman pemimpin lain. Terakhir, buku ini mengeksplorasi bagaimana para pemimpin dapat mengembangkan perilaku kepemimpinan yang positif melalui kesulitan dan rintangan seperti kesalahan bisnis, kemunduran karier, dan trauma pribadi lainnya.

4.3 MENGASAH PERILAKU KEPEMIMPINAN MELALUI PENUGASAN YANG MENANTANG

Karena para pemimpin menghabiskan kurang dari 1 persen waktu mereka di ruang kelas, pembelajaran (terutama perilaku kepemimpinan) terjadi terutama di tempat kerja dan dari penugasan pekerjaan (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988). Dalam dunia bisnis, beberapa pekerjaan dan penugasan sangat menantang dan membawa tanggung jawab besar, sedangkan yang lain cenderung bersifat rutin. Dengan menempatkan para pemimpin junior di posisi yang menantang, Anda dapat merangsang perkembangan perilaku mereka yang positif dan berpengaruh. Seperti yang mungkin Anda ketahui, beberapa perusahaan telah menggunakan teknik ini secara ekstensif.

Penugasan Pengembangan yang Baik

Semua pekerjaan dapat memiliki komponen pengembangan, tetapi penugasan yang menantang adalah yang paling berharga sebagai pengembang perilaku dan karakter kepemimpinan. Angkatan Darat AS mengakui hal ini dalam model pengembangan kepemimpinannya yang berdasarkan pengalaman. Angkatan Darat AS memberikan berbagai penugasan yang menantang kepada para perwira karena tanggung jawab dan risiko yang terkait dengannya serta persyaratan perilaku positifnya sangat bersifat pengembangan. Kecuali jika sudah bertugas di posisi staf tingkat atas, selama masa damai seorang perwira tidak akan bertahan di satu posisi selama lebih dari dua tahun, dan waktu yang dibutuhkan seringkali lebih singkat. Karena setiap pemindahan memerlukan kurva pembelajaran, perpindahan personel perwira ini mengurangi efisiensi organisasi secara langsung, tetapi tentara secara sadar menerima hal ini sebagai harga pengembangan kepemimpinan.

Penelitian dari Center for Creative Leadership menunjukkan bahwa tugas yang sulit adalah guru yang sangat baik bagi para pemimpin yang berpotensi tinggi untuk berkembang. Para pemimpin senior selalu mengatakan bahwa mereka belajar paling banyak dalam tugas-tugas yang berisiko tinggi. Agar lebih akurat, bukan tugas yang mengembangkan karakter, melainkan apa yang dituntut tugas tersebut dari pemimpin (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988). Tugas yang mengharuskan pengintegrasian berbagai keterampilan dan perilaku kemungkinan besar merupakan tugas terbaik untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan yang konsisten dan berpengaruh.

Pengalaman baru akan memberikan pelajaran. Ketika Anda menempatkan para pemimpin yang sedang berkembang dalam situasi pekerjaan yang baru dan tidak dikenal, pembelajaran akan terjadi secara otomatis. Orang-orang dengan cepat menyadari bahwa mereka tidak punya pilihan selain menghadapi masalah yang ada, meskipun tidak begitu jelas bagaimana caranya. Para pemimpin dalam situasi ini berkembang karena mereka harus melakukannya dan bukan karena mereka ingin melakukannya. Mereka dipaksa untuk belajar karena tantangannya nyata dan semua orang bermain untuk bertahan. Mereka dengan mudah melihat perlunya dan manfaat dari mengambil inisiatif. Dalam situasi ini, mereka mencari informasi dan perincian tentang masalah yang mereka hadapi; mereka bertindak dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan; mereka belajar apa yang mereka bisa, kapan mereka bisa, dan dari sumber apa pun yang mereka miliki. Melakukan hal itu jelas merupakan kepentingan terbaik mereka, sebagai masalah praktis untuk bertahan hidup. Bagi banyak pemimpin, proses dan perilaku yang terlibat ini menggembirakan dan mengasyikkan, hampir seperti bentuk pertarungan korporat. Individu dengan potensi kepemimpinan tertinggi bertanggung jawab atas pembelajaran dan perilaku mereka sendiri karena kesuksesan dan peluang masa depan mereka membutuhkannya. Penugasan pekerjaan yang menantang adalah guru yang ampuh karena mereka mengonfirmasi kesuksesan dengan memberi penghargaan atas kesuksesan. Pekerjaan yang menantang juga bermanfaat karena, seiring meningkatnya kompetensi pemimpin, kepercayaan diri mereka terhadap diri sendiri dan kemampuan mereka tumbuh; mereka menjadi lebih tangguh dan lebih mandiri, yang kemudian mendorong dan memotivasi mereka untuk menghadapi masalah yang lebih sulit. Yang terpenting, mereka mempelajari perilaku kepemimpinan mereka yang mana yang positif dan efektif dan yang mana yang tidak.

Mendorong Pemimpin Melalui Tugas yang Sulit

Belajar dari tugas yang sulit adalah proses yang dapat Anda lakukan sebagai pemimpin senior untuk membantu secara signifikan. Misalnya, hampir semua tugas yang sulit memerlukan pengetahuan teknis tambahan atau baru. Peter Drucker, bapak manajemen modern, selalu menyarankan para manajer untuk fokus pada satu tugas atau persyaratan pada satu waktu. Ini adalah saran yang sangat bagus dan terbukti bagi para pemimpin juga, tetapi sayangnya, para pemimpin yang sedang berkembang jarang mengikutinya ketika mereka dibiarkan melakukan tugas mereka sendiri. Bimbingan Anda dapat menjadi sangat penting di sini. Jika pekerjaan baru memperlihatkan kesenjangan dalam keterampilan atau pengetahuan, Anda dapat mendorong pemimpin yang sedang berkembang untuk berkonsentrasi mempelajari satu bidang teknis pada satu waktu. Urutan pembelajaran bergantung pada pekerjaan, tetapi mempelajari riset pasar, perencanaan dan analisis keuangan, detail pengembangan produk dan penelitian terkaitnya, dan juga rencana strategis saat ini secara bersamaan akan membuat diri sendiri gagal.

Cara lain untuk membantu para pemimpin junior adalah dengan mengarahkan mereka agar tidak mencoba membuat dampak langsung yang besar. Pemimpin yang sedang berkembang dapat membuat perubahan operasional yang dramatis meskipun divisi yang sekarang mereka pimpin berjalan dengan baik. Perubahan seperti itu biasanya tidak diterima

dengan baik, seperti yang dialami pemimpin dengan susah payah. Biasanya ada alasan yang masuk akal mengapa segala sesuatunya dilakukan sebagaimana adanya. Pemimpin baru perlu mempertimbangkan alasan tersebut bahkan ketika mereka melihat apa yang tampaknya merupakan cara yang baru dan lebih baik.

Karena alasan ini, seorang pemimpin senior harus mendorong mereka yang sedang dalam penugasan yang menantang untuk mendapatkan masukan dari tenaga kerja yang akan terpengaruh oleh perubahan dan untuk menyadari tingkat komitmen orang-orang. Jika komitmen rendah, perubahan tidak mungkin berhasil, dan pemimpin baru cenderung dianggap sebagai orang yang tidak bertanggung jawab yang merasa tahu segalanya dan tidak mendengarkan orang lain. Beberapa pemimpin membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk pulih dari jenis kesalahan awal ini; beberapa melaporkan bahwa mereka tidak pernah pulih.

Namun, bahkan seorang pemimpin yang sedang berkembang yang tidak yakin apa yang harus dilakukan dan tidak melihat ruang langsung untuk perubahan besar—harus diajari dan didorong untuk melakukan sesuatu. Sesuatu yang positif hampir selalu datang dari perilaku proaktif yang dirancang dengan baik. Sebaliknya, sesuatu yang negatif umumnya dihasilkan dari tidak melakukan apa pun secara pasif. Berdasarkan sifatnya, penugasan pekerjaan yang bersifat pengembangan melibatkan risiko dan memerlukan tindakan. Mengambil tindakan juga mengandung risiko, tetapi risiko tidak bertindak umumnya lebih besar. Di militer, orang berkata, "Lakukan sesuatu meskipun itu salah." Prinsip yang terkandung dalam sedikit hiperbola ini adalah bahwa dalam kebanyakan situasi, momentum yang dihasilkan dari melakukan sesuatu dan bukan hanya duduk-duduk saja akan menyingkirkan hambatan, membasmi kebuntuan, dan menyebabkan hal-hal positif terjadi.

Pemimpin dalam penugasan pengembangan harus didorong untuk secara konsisten tetap proaktif dan menjalankan inisiatif. Pekerjaan yang menantang tidak memungkinkan pemimpin untuk duduk diam, menonton, dan menunggu. Pemimpin harus terlibat. Tidak melakukannya berarti menyiapkan kegagalan. Perilaku proaktif berarti mengantisipasi apa yang mungkin salah dan kemudian bertindak sesuai dengan itu. Berpikir secara preventif dapat membantu pemimpin yang sedang berkembang untuk menghindari kesalahan yang signifikan, rasa malu, dan kegagalan.

Pembelajaran Sosial dari Penugasan yang Menantang

Mungkin wahyu terbesar bagi para pemimpin dalam penugasan pengembangan berkaitan dengan orang lain. Meskipun mengembangkan keterampilan kepemimpinan interpersonal yang kuat biasanya bukan prioritas bagi manajer, administrator, atau birokrat murni, hal itu penting bagi para pemimpin. Terkadang mudah untuk melupakan pentingnya hubungan interpersonal di tempat kerja, tetapi hubungan adalah perekat organisasi. Dalam penugasan yang menantang, anggota kader kepemimpinan Anda harus sangat didorong untuk fokus pada keterampilan hubungan interpersonal. Ini juga merupakan area yang baik untuk pembinaan di pihak Anda.

Penugasan yang bersifat pengembangan selalu menuntut kemampuan untuk memahami orang lain dan mengembangkan hubungan yang kuat. Orang lain selalu perlu diperhitungkan. Atribut utama di sini sering kali adalah kepedulian. Kepedulian tidak pernah

membuang-buang waktu. Pelajaran yang sangat besar dan sangat mahal dapat diperoleh dari mengabaikan, meminggirkan, atau menganiaya orang lain. Dalam peran Anda sebagai pemimpin senior, pastikan bahwa pemimpin yang sedang berkembang memahami pentingnya memotivasi dan mengandalkan orang lain daripada melakukan pekerjaan sendiri. Dorong dan bantu mereka dalam mengembangkan kekuatan persuasi dan pengaruh mereka. Mereka mungkin perlu mempelajari proses baru untuk memilih, menempatkan, mengganti, mempekerjakan, dan memberhentikan karyawan. Tidak dapat dihindari, masalah kinerja dan perilaku karyawan perlu dihadapi. Menoleransi bawahan yang tidak efektif yang kinerjanya biasa-biasa saja atau perilaku yang tidak menyenangkan selalu menyebabkan hilangnya pengaruh yang besar bagi para pemimpin, dan terutama bagi para pemimpin yang sedang berkembang.

Jenis tantangan ini dapat menjadi yang paling sulit untuk ditangani oleh seorang pemimpin baru, tetapi yang lain akan memperhatikan dengan saksama bagaimana dan seberapa baik kinerja pemimpin tersebut. Para pemimpin Anda mungkin juga perlu melatih keterampilan yang terkait dengan pembinaan, jaringan, pendampingan, berurusan dengan orang-orang yang tidak memiliki wewenang formal, dan memahami berbagai sudut pandang. Anda, pemimpin mereka, memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa setiap kader pemimpin Anda menerima pelatihan kepemimpinan, pembinaan, dan umpan balik yang dibutuhkan untuk melakukan semua hal ini dengan baik.

Area lain yang mungkin perlu dipantau oleh seorang pemimpin senior berkaitan dengan fakta bahwa tugas pengembangan sering kali mencakup negosiasi kontrak atau usaha patungan dengan calon mitra, pelanggan, klien, pemasok, dan sebagainya. Negosiasi dengan elemen-elemen yang menantang seperti serikat pekerja, aktivis, kelompok berpengaruh, media berita, dan bahkan pemerintah asing juga dapat menjadi bagian dari tanggung jawab baru seorang pemimpin. Keberhasilan dengan semua ini sangat bergantung pada keterampilan dan perilaku relasional seorang pemimpin. Seorang pemimpin senior perlu memastikan bahwa keterampilan tersebut ada.

Jabatan yang menantang umumnya juga mengharuskan pemimpin yang sedang berkembang untuk bekerja sama dan terlihat oleh manajemen senior. Pemimpin junior mungkin perlu memberikan presentasi tentang data atau topik yang hanya mereka ketahui secara dangkal. Pemimpin senior mungkin perlu membantu mereka mengembangkan perilaku yang memungkinkan mereka untuk membujuk senior mereka, menyampaikan pendapat yang bertentangan secara efektif, dan bertindak dengan percaya diri dan kredibel, bahkan ketika mereka tidak terlalu berpengalaman dan apa yang perlu mereka katakan bertentangan dengan tradisi atau prosedur perusahaan atau arahan atau preferensi manajemen. Pemimpin yang sedang berkembang mungkin perlu mengambil risiko di depan sekelompok orang yang dapat mengajukan sejumlah pertanyaan yang sulit dijawab—dan bukan hanya pemimpin senior dalam organisasi, tetapi pihak eksternal seperti pelanggan, pesaing, pemasok, regulator pemerintah, analis Wall Street, atau kelompok aktivis. Karena ini adalah sesuatu yang tidak dipelajari secara efektif di sekolah, Anda mungkin perlu membimbing dan melatih mereka untuk berperilaku dalam situasi ini dengan sopan dan halus. Profesional muda segera

menyadari bahwa pendidikan formal mereka yang mahal belum mengajarkan mereka semua yang perlu mereka ketahui untuk meraih kesuksesan.

Organisasi dapat menjadi dunia yang sama sekali baru terlepas dari pengalaman sebelumnya seseorang atau tempat mereka magang. Mengetahui jawaban yang tepat hanyalah 10 persen dari perjuangan; bekerja dengan orang lain adalah 90 persen lainnya. Dan mengenal orang yang tepat terkadang sama pentingnya dengan bekerja keras. Tantangan sosial dari penugasan yang menantang juga mencakup belajar untuk mengatasi ambiguitas dan memahami serta menyesuaikan diri dengan visi, strategi, dan budaya organisasi. Dalam penugasan pekerjaan ini, pengembangan sistem nilai pribadi pemimpin harus sesuai dengan sistem nilai organisasi. Pemimpin baru pasti akan membentuk nilai-nilai baru karena beberapa nilai yang sudah ada sebelumnya terbukti tidak lagi relevan. Sebagian besar waktu, ini adalah proses yang alami dan rutin, tetapi dapat menjadi tantangan ketika konflik besar muncul antara sistem nilai seorang pemimpin dan organisasi. Dalam kasus seperti itu, Anda sebagai pemimpin senior harus menginvestasikan waktu untuk membantu pemimpin yang sedang berkembang mendamaikan keduanya. Mau tidak mau Anda akan memiliki wawasan untuk disampaikan tentang sistem nilai perusahaan.

4.4 MEMPROMOSIKAN KEBIASAAN MEMBACA PROFESIONAL

Terakhir, sehubungan dengan tugas tambahan, dorong kader kepemimpinan Anda untuk mengikuti program membaca profesional yang serius. Apa pun fokus tugasnya, informasi yang dipublikasikan tersedia yang menawarkan kiat manajerial yang bermanfaat, wawasan kepemimpinan, dan data teknis. Pemimpin yang sedang berkembang sering kali perlu didorong untuk memanfaatkannya. Ada batasan seberapa banyak seseorang dapat mengalami secara langsung. Pengalaman tidak langsung melalui membaca membantu mengisi kesenjangan tersebut.

Jenis-jenis Penugasan yang Menonjol

Berbagai jenis pengalaman profesional dapat membantu mengembangkan perilaku kepemimpinan, seperti bertanggung jawab atas proyek khusus, bertugas di posisi sementara atau lateral, menjalani pelatihan silang, atau bergabung dengan gugus tugas, kelompok kerja, komite, atau tim multifungsi. Penugasan atau tanggung jawab dapat melampaui deskripsi pekerjaan normal pemimpin. Dalam hal ini, kepemimpinan bersama atau asisten sementara dengan tim lain, dan perpindahan lateral, merupakan hal yang baik. Ed Zander, ketua dan CEO Motorola, mendukung gagasan ini. Ia percaya bahwa kunci keberhasilan bisnis adalah inovasi dan memecah-mecah berbagai hal.

Salah satu cara untuk memecah-mecah berbagai hal adalah dengan memindahkan para pemimpin junior dan yang lainnya. Hal ini mengubah struktur organisasi perusahaan, memungkinkan orang yang berbeda untuk berinteraksi dan berbagi ide satu sama lain, dan memungkinkan ide-ide baru tumbuh dan terbentuk. Bersamaan dengan sumber daya manusia dan pemimpin organisasi lainnya, anggota kader kepemimpinan dapat dipertukarkan dengan unit bisnis lain atau dipinjamkan sementara sehingga mereka dapat menerima peluang pengembangan tambahan. Sisi negatifnya adalah Anda meninggalkan orang untuk sementara

waktu dan mengambil risiko bahwa Anda mungkin meninggalkan mereka untuk selamanya. Sisi positifnya adalah pemimpin berpotensi tinggi lainnya akan bergabung dengan tim Anda.

Dalam konteks ini, pengalaman yang sangat berkembang meliputi perpindahan dari lini ke staf (atau dari staf ke lini), posisi dengan cakupan tanggung jawab yang meningkat atau sangat berbeda, penugasan ekspatriat, dan mengambil alih proyek baru atau yang bermasalah. Semua ini, pada dasarnya, sangat membantu seorang pemimpin individu untuk lebih mengembangkan perilaku kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif pada orang lain. Meskipun risiko tidak dapat dihindari, berhasil dalam jenis pekerjaan ini memperkuat perilaku kepemimpinan yang baik dan membantu menghilangkan perilaku yang buruk. Hal ini dapat menghasilkan pembelajaran yang hebat, meningkatkan kepercayaan diri, dan menggerakkan individu lebih dekat untuk memenuhi potensinya.

4.5 TIGA BIDANG KEUNTUNGAN DARI PEMBELAJARAN EKSPERIENSIAL

Penugasan pengembangan berkontribusi pada banyak bidang pembelajaran, tetapi tiga yang menonjol: menangani ambiguitas dan ketidakpastian, memiliki etos kerja yang kuat, dan menangani stres. Seperti halnya semua hal lain yang telah disebutkan sejauh ini dalam bab ini, diharapkan bahwa pemimpin yang bertanggung jawab atas proses pengembangan telah melakukan pekerjaan pengembangan pribadi di bidang-bidang ini dan melanjutkan pengembangan tersebut. Hal ini diperlukan tidak hanya untuk memberikan contoh positif tetapi juga untuk dapat membimbing dan berbagi pengalaman.

Menangani Ambiguitas dan Ketidakpastian

Pertama, kader pemimpin Anda harus belajar menangani tingkat ambiguitas dan ketidakpastian yang terus meningkat. Pada staf tingkat bawah atau posisi pengawas, informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik mudah tersedia. Penugasan pengembangan dan tugas yang menantang tidak pernah disertai dengan semua informasi yang dibutuhkan. Dalam posisi dengan cakupan dan tanggung jawab yang meningkat, kemampuan untuk memperoleh informasi menjadi semakin penting.

Sering kali, pemimpin yang tidak berpengalaman tidak tahu di mana mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Bagi mereka, mempelajari cara menemukan dan mengumpulkan informasi harus menjadi prioritas. Sering kali, ini akan menjadi masalah kelangsungan hidup. Namun, melepaskan diri dari pola pikir bahwa lebih banyak informasi selalu dibutuhkan adalah langkah penting lainnya dalam perpindahan dari pekerjaan tingkat rendah ke posisi eksekutif tingkat tinggi. Pemimpin yang sedang berkembang perlu belajar cara berfokus pada pengumpulan jenis informasi yang memperjelas apa yang penting dan memisahkan isu-isu yang membutuhkan sumber daya yang tersedia dari isu-isu sekunder dan tersier.

Etos Kerja yang Kuat

Pastikan untuk memberi kesan kepada kader pemimpin Anda dengan fakta bahwa tugas-tugas perkembangan selalu menuntut etos kerja yang kuat. Ivan Seidenberg, ketua dan CEO Verizon, terus-menerus memberi tahu karyawannya bahwa kerja keras membuka

peluang. Pesannya adalah bekerja keras, memiliki standar yang tinggi, dan berpegang teguh pada nilai-nilai Anda, karena selalu ada yang mengawasi.

Pengalaman menunjukkan bahwa para pemimpin yang tidak memiliki etos kerja yang kuat memiliki waktu yang sangat sulit dengan tugas-tugas yang menantang. Pekerjaan yang menantang menuntut usaha yang tinggi, energi yang tinggi, dan penerapan yang lama. Sering kali, pemimpin yang sedang berkembang tidak memulai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Keterampilan dan pengetahuan baru yang diajarkan sendiri harus sering kali diperoleh dalam waktu yang sangat singkat. Pola kerja keras yang konsisten dapat sangat positif dan berpengaruh. Roger Ailes, ketua dan CEO Fox News Channel, mengemukakan perlunya memberikan nilai yang nyata kepada siapa pun yang menjadi atasan Anda (Hayden, 2005b).

Hampir semua orang menghargai pekerja keras dan membenci mereka yang malas. Kerja keras menciptakan keberuntungan, menciptakan peluang, mengembangkan bakat individu, dan membantu para pemimpin mencapai potensi penuh mereka. Lebih dari apa pun, hal itu menjamin efektivitas kejuruan. Kerja keras dapat menutupi kurangnya bakat, kemampuan, pendidikan, atau latar belakang sosial. Seperti pepatah Jerman yang mengatakan dengan tepat, "Jenius adalah kerja"—dan orang yang memberi tahu rahasia kesuksesan adalah bekerja lebih keras daripada orang lain telah menemukan sesuatu. Untungnya, itu adalah salah satu faktor yang dapat dikendalikan oleh pemimpin yang sedang berkembang. Mungkin Lance Armstrong menemukan sesuatu: siapa pun mungkin mengaku ingin berhasil, tetapi hanya sedikit yang bersedia melakukan pekerjaan, upaya, dan pengorbanan yang dibutuhkan.

Bekerja keras berarti bekerja cerdas bukan hanya menambah jam kerja. Ini termasuk menggunakan keahlian orang lain, mendelegasikan, memberdayakan, mempekerjakan karyawan yang dapat menutupi kelemahan, mengelola keadaan yang tidak dapat Anda kendalikan, dan menunda situasi yang dapat ditangani di masa mendatang jika memang bisa. Bekerja keras juga berarti menggunakan waktu dengan bijak, karena waktu merupakan salah satu sumber daya paling berharga bagi seorang pemimpin. Ketekunan tidak berarti menjadi seorang yang gila kerja atau menghabiskan seratus jam seminggu untuk bekerja.

Ketekunan berarti melakukan apa yang harus Anda lakukan saat Anda harus melakukannya. Ketekunan berarti menetapkan prioritas, mampu mengatakan tidak, menempatkan masalah sekunder dalam perspektif yang tepat, dan tidak melupakan visi. Ketekunan berarti mengambil setiap tugas dan bertanya pada diri sendiri, "Apa hal terpenting yang harus dilakukan saat ini?" Ketika hal itu ditentukan, seorang pemimpin dapat turun tangan dan melakukan apa yang perlu dilakukan hari ini, membiarkan hari esok mengurus dirinya sendiri.

Mengelola Stres

Tugas pengembangan menuntut kemampuan untuk mengelola stres dan tekanan yang melekat dalam kinerja yang didorong oleh hasil. Baik taruhannya maupun risikonya selalu tinggi. Keputusan pemimpin dapat menentukan kelangsungan hidup proyek, produk, atau bahkan unit bisnis. Stres juga dapat berasal dari tenggat waktu dan ultimatum yang tidak

masuk akal, risiko keuangan yang tinggi, ancaman mengenai konsekuensi kegagalan, kekurangan sumber daya utama, dan kurangnya informasi.

Pekerjaan yang menantang biasanya menuntut perilaku yang mencerminkan ketegasan, kemauan untuk mengambil risiko, keberanian, dan rasa tanggung jawab yang tinggi. Konstelasi kualitas ini sama sekali tidak umum. Kurangnya satu atau lebih dari kualitas tersebut pada seorang pemimpin yang sedang berkembang dapat menyebabkan stres yang signifikan. Sumber stres lebih lanjut adalah sejumlah faktor yang berada di luar kendali pemimpin yang sedang berkembang. Pada posisi tingkat bawah, para pemimpin biasanya memiliki banyak kendali langsung atas apa yang mereka lakukan. Berdasarkan sifatnya, penugasan yang bersifat mengembangkan berarti kendali yang jauh lebih sedikit.

Atasan, rekan sejawat, dan bawahan langsung seorang pemimpin akan mengamati dengan saksama cara pemimpin yang sedang berkembang menangani stres dan tekanan. Jika pola perilaku dan sikap pemimpin menunjukkan ketidakmampuan untuk menangani stres, hal itu akan menjadi jelas bagi semua orang dan akan secara signifikan mengurangi pengaruh positif pemimpin dan potensi promosi secara keseluruhan.

Sebagai pemimpin senior, Anda dapat melatih para pemimpin yang sedang berkembang mengenai perilaku yang akan membantu mereka menangani stres secara efektif, termasuk membantu mereka mengidentifikasi sumber stres dan menciptakan serangkaian penghilang stres mereka sendiri. Penghilang stres yang baik adalah pengalihan perhatian yang menyeluruh dari pekerjaan, serta merupakan aktivitas yang tidak menimbulkan stres sendiri. Idennya adalah untuk sepenuhnya menghilangkan tekanan dan ketegangan yang ditimbulkan oleh pekerjaan. Aktivitas dapat mencakup membaca, menonton film, memancing, berkebun, atau berbagai macam hobi serupa. Presiden Franklin D. Roosevelt mengurangi stres selama Perang Dunia II dan Depresi Besar dengan mengumpulkan perangko.

Saya dapat melepaskan diri dari semua stres dengan membaca novel sejarah atau sejarah sosial yang bagus. Anda juga dapat membantu memastikan bahwa kader pemimpin Anda berolahraga secara teratur jogging, berenang, bersepeda, angkat beban, atau bahkan berjalan kaki. Olahraga adalah penghilang stres terbaik. Memberikan waktu kerja untuk berolahraga dapat menjadi insentif yang sangat besar. Berolahraga bersama sebagai sebuah tim juga sangat efektif di SPX Corporation dan banyak organisasi lainnya. Kader kepemimpinan Anda juga harus didorong untuk menjadi relawan dalam proyek yang membantu orang lain. Ini adalah metode lain yang terbukti dapat mengurangi stres. Metode ini mengalihkan fokus seseorang dari diri sendiri ke orang yang membutuhkan. Para pemimpin dapat didorong untuk terlibat dalam proyek Habitat for Humanity, program Big Brother atau Big Sister, dapur umum, atau semacamnya. Melayani orang lain benar-benar merupakan bentuk pelayanan yang tinggi terhadap diri sendiri. Saya tahu dari pengalaman saya sendiri bahwa saya selalu merasa lebih baik tentang diri saya sendiri setelah melakukan perbuatan baik apa pun untuk orang lain.

Para pemimpin juga harus memastikan bahwa kader mereka memahami betapa pentingnya pola makan untuk mengurangi stres. Pola makan yang sehat dan kaya serat, minum banyak cairan dan asupan kafein rendah hingga sedang setiap hari, serta makan dalam

jumlah sedang semuanya merupakan pereda stres yang efektif. Tidur selama tujuh jam setiap malam juga dapat berkontribusi untuk mengurangi stres.

4.6 MEMPELAJARI PERILAKU KEPEMIMPINAN DARI PENGALAMAN PEMIMPIN LAIN

Kader kepemimpinan Anda dapat belajar tidak hanya dari pengalaman mereka sendiri tetapi juga dari pengalaman orang lain. Dengan melakukan ini, mereka dapat menghindari banyak kesalahan dan beberapa ajaran sulit dari "sekolah yang penuh dengan kesulitan."

Mengalami "Bos"

Seperti yang disarankan dalam Bab Tiga, para pemimpin junior Anda akan belajar banyak dari mengamati atau mendengar tentang perilaku dan pengalaman Anda. Penelitian dari Center for Creative Leadership mengungkapkan bahwa 20 persen dari semua peristiwa penting dalam karier para eksekutif melibatkan bos, bukan penugasan pekerjaan. Bos langsung dan bukan berbagai situasi bisnis yang menjadi kekuatan utama di balik pembelajaran dalam peristiwa penting (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988). Dalam *The Human Side of Enterprise*, Douglas McGregor ([1960] 2005) menyatakan bahwa setiap pertemuan dengan bos memperkuat atau mengubah sikap, kebiasaan, atau harapan bawahan. Pertemuan pribadi dengan jelas menunjukkan kepada pemimpin yang sedang berkembang apa yang Anda, sang bos, benar-benar perjuangkan.

Dari Anda, kader pemimpin Anda dapat mempelajari berbagai pendekatan terhadap berbagai situasi dan keadaan. Jika waspada dan jeli, mereka belajar dari kekuatan dan kelemahan Anda. Dengan cara ini, Anda dapat menjadi pengaruh besar dan dapat mengajarkan apa yang tidak dapat diajarkan melalui penugasan. Pelajaran yang dipelajari dari seorang pemimpin senior melengkapi, menyeimbangkan, dan mendukung pelajaran yang dipelajari dari penugasan pekerjaan. Salah satu pembelajaran terbesar kader kepemimpinan dari Anda, sang pemimpin, adalah bagaimana berperilaku, beroperasi, dan memengaruhi agar memperoleh hasil dalam sistem nilai organisasi.

Biografi sebagai Pengalaman Bersama

Cara lain yang berharga untuk mengakses pengalaman para pemimpin lain terutama yang hebat adalah biografi dan otobiografi. Dari jenis bacaan ini, para pemimpin dapat belajar cara menghindari banyak kesalahan serius. Mereka juga dapat mencari cara untuk menerapkan perilaku positif dan efektif yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin hebat. Jika Anda akan membaca satu buku studi biografi, pilihlah buku karya Senator John McCain, *Character Is Destiny* (2005). Buku ini menyediakan sketsa biografi para pemimpin hebat yang melalui keberanian, ketekunan, dan kerja keras mengatasi kesulitan dan memberikan dampak besar pada zaman dan masyarakat mereka.

Laksamana Lord Nelson, Mohandas Gandhi, Viktor Frankl, dan Sir Ernest Shackleton adalah beberapa orang yang dibahas McCain. Jika Anda hanya tertarik pada para pemimpin bisnis, *American Business Leaders: From Colonial Times to the Present* karya Neil Hamilton yang terdiri dari dua volume pada tahun 1999 adalah tempat yang informatif untuk memulai. Buku ini memuat biografi lebih dari empat ratus pemimpin visioner yang memiliki dampak signifikan pada masyarakat Amerika, termasuk George Westinghouse, empat bersaudara

Warner, Andrew Carnegie, Henry Ford, Calvin Klein, Debbie Fields, Jann Wenner, dan Ben Cohen dari Ben and Jerry's. Buku-buku ini merupakan investasi yang bagus untuk Anda sebagai kader pemimpin.

Biografi dan Lima Atribut Dasar

Sangatlah membantu untuk memilih biografi para pemimpin yang kuat dalam hal atribut-atribut dasar: keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan keterampilan komunikasi. Atribut-atribut ini relevan secara universal dan lintas budaya, dan pada dasarnya tidak lekang oleh waktu. Kehidupan Napoleon Bonaparte, kaisar Prancis dan pemimpin militer yang luar biasa, menawarkan banyak bahan untuk berpikir tentang keberanian, seperti insiden berikut di mana Napoleon mampu menerjemahkan keberaniannya yang luar biasa menjadi keberanian yang lebih besar di antara anak buahnya.

Selama Revolusi Prancis tahun 1793, Inggris dan Spanyol menduduki pelabuhan Toulon di Prancis untuk mendukung pemerintahan Prancis yang kontra-revolusioner dan berhaluan royalis. Napoleon, yang saat itu adalah kapten artileri yang tidak dikenal, ditugaskan untuk memimpin unit artileri revolusioner Prancis yang menentang pendudukan tersebut. Dalam pengintaiannya, Napoleon mencatat bahwa lokasi utama untuk salah satu baterai artilerinya adalah sebuah bukit tertentu yang menghadap ke garnisun musuh. Akan tetapi, bukit tersebut berada dalam jangkauan senapan musuh, jadi tidak ada satu pun pasukan artileri Napoleon yang ingin mengoperasikan senjata-senjata tersebut.

Dengan kepekaan psikologinya yang tinggi, Napoleon meletakkan tanda di dekat baterai yang bertuliskan, "Senjata ini diawaki oleh yang paling berani dari yang berani." Kemudian ia dilaporkan berkata kepada anak buahnya, "Saya akan membuat baterai berisi orang-orang yang tak kenal takut. Saya butuh orang-orang, orang-orang sejati. Saya tegaskan mereka harus mengikuti saya ke posisi itu. Jika Anda salah satu dari orang-orang itu, angkat tangan Anda". Mereka semua mengangkat tangan, lalu mengangkat kedua lengan ke udara dan berteriak, "Vive Bonaparte." Setelah itu, Napoleon selalu memiliki cukup banyak sukarelawan untuk mengoperasikan senjata-senjata itu, dan baterai itu diberi nama "The Men Without Fear." Akhirnya, baterai ini memainkan peran kunci dalam kemenangan Prancis dalam Pertempuran Toulon. Peristiwa itu menghasilkan promosi bagi Napoleon dan memulai kebangkitannya menuju kekuasaan.

Biografi juga dapat menyampaikan pentingnya kepedulian dalam karier seorang pemimpin yang hebat. Bentuk kepedulian yang tinggi terhadap orang lain sebenarnya mengangkat mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Selama sembilan tahun, Vince Lombardi melatih tim sepak bola Green Bay Packers (Maraniss, 1999). Pada tahun 1958, setahun sebelum Pelatih Lombardi datang, Packers memiliki rekor satu kemenangan, sepuluh kekalahan, dan satu kali seri. Tiga tahun kemudian, pada tahun 1961, Packers memenangkan kejuaraan National Football League. Empat belas dari dua puluh dua pemain inti di tim juara itu pernah berada di tim yang suram pada tahun 1958. Biografi Lombardi menunjukkan bagaimana teknik dan perilaku kepemimpinannya yang berkembang meningkatkan kinerja mereka ke tingkat kejuaraan.

Lombardi percaya pada para pemainnya dan yakin bahwa setiap orang memiliki potensi besar yang belum dimanfaatkan. Tidak peduli seberapa canggung dan tidak terlatihnya seorang pemain dari luar, Lombardi berusaha untuk melihat lebih dalam dan membayangkan kemungkinan terbesar pemain tersebut. Ia menyadari bahwa salah satu tanggung jawabnya yang tertinggi adalah mengembangkan kapasitas pemainnya untuk menjadi hebat dan membantu mereka untuk "menjadi yang terbaik." Kepemimpinan Lombardi yang penuh perhatian didasarkan pada prinsip yang dipahami dengan baik tetapi jarang ditekankan bahwa orang akan menanggapi sesuai dengan harapan kita terhadap mereka. Salah satu hasilnya adalah para pemain membalas dengan mengakui Lombardi sebagai pemimpin mereka. Hasil lainnya adalah bahwa sekarang ada lebih banyak pemain di Pro Football Hall of Fame dari tim Lombardi daripada dari tim lain mana pun dalam sejarah sepak bola profesional.

Pemimpin efektif lainnya juga layak dibaca untuk memahami kepemimpinan yang peduli sebagai kepemimpinan yang mengembangkan orang lain. Salah satu kandidatnya adalah Steve Jobs, CEO Apple, yang perilaku kepemimpinannya yang mendorong dan mendukung telah mengubah kemampuan kadernya secara positif.

Biografi juga merupakan cara yang bagus untuk memahami kekuatan optimisme seorang pemimpin. Pada tahun 1914, Sir Ernest Shackleton berangkat dengan sebuah ekspedisi untuk menyeberangi benua Kutub Selatan dari satu laut ke laut lainnya. Ia tidak berhasil, tetapi optimismenya dan sikap pantang menyerahnya meninggalkan warisan yang begitu besar sehingga beberapa orang menilai dia sebagai salah satu pemimpin terbaik sepanjang masa.

Dalam kecelakaan besar pertama, kapalnya, *Endurance*, terjebak oleh es di Laut Weddell selama sepuluh bulan dan akhirnya hancur, tetapi sikap dan perilaku optimis Shackleton membuat harapan semua orang tetap hidup. Menurut awak kapal Frank Worsley, "Meskipun mengalami kemunduran besar ini, Sir Ernest menunjukkan kepemimpinan yang hebat dalam menjaga moral tim. Orang akan berpikir dia tidak pernah memiliki masalah dalam pikirannya dan dia adalah jiwa dan raga dari separuh orang yang bersuka ria dan bermain-main di kapal". Anggota kru lainnya, dokter Alexander Macklin, menambahkan bahwa ketika Shackleton bertemu Anda sendirian, dia memiliki cara yang baik untuk memulai percakapan dan berbicara dengan Anda dengan cara yang akrab. Para kru kemudian tinggal di bongkahan es selama hampir lima bulan, terombang-ambing sepanjang waktu di sekitar Atlantik Selatan. Akhirnya, dengan perahu paus yang mereka selamatkan dari *Endurance*, mereka mencapai Pulau Elephant yang sepi.

Dari sana, Shackleton dan lima rekannya berangkat dengan perahu terbuka untuk mencari bantuan di stasiun perburuan paus Norwegia di Georgia Selatan, pulau lain yang berjarak delapan ratus mil. Dalam prestasi navigasi yang luar biasa, mereka mencapai pulau itu, hanya untuk mengetahui bahwa mereka telah mendarat di sisi yang salah. Mencapai stasiun perburuan paus berarti menyeberangi gletser setinggi beberapa ribu kaki. Sekali lagi, melalui optimisme, tekad, dan kejeniusan kepemimpinan Shackleton, mereka berhasil sampai di sana. Setelah empat kali mencoba, dua puluh dua anak buahnya yang tertinggal di Pulau

Elephant juga berhasil diselamatkan. Selama seluruh peristiwa ini, tidak ada satu pun anggota ekspedisi yang kehilangan nyawa. Enam puluh tahun setelah peristiwa tersebut, perwira pertama ekspedisi, Lionel Greenstreet, ditanya bagaimana mereka bisa selamat dari petualangan seperti itu. Jawabannya hanya satu kata: "Shackleton." Shackleton pasti sangat memahami kelima atribut kepemimpinan tersebut. Itulah hasil dari optimisme, sifat positif, sikap yang bisa dilakukan, dan gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberi semangat dari seorang pemimpin.

Kehidupan George Washington merupakan pelajaran yang sangat baik tentang pengendalian diri. Di masa mudanya, Washington dikenal sebagai orang yang mudah marah setiap kali ditanyai atau dikritik. Ia akhirnya menyadari bahwa untuk mencapai tujuan dan visi pribadinya, ia harus meningkatkan pengendalian dirinya. Seperti halnya semua hal, ia mengerahkan seluruh kekuatannya. Dengan keyakinan yang benar bahwa sifat manusia dapat terus ditingkatkan, ia mengabdikan dirinya untuk perbaikan diri. Ia memutuskan untuk tidak bereaksi berlebihan atau bereaksi buruk terhadap kritik. Ia lebih lanjut bertekad untuk menjadi orang yang berintegritas.

Melalui kerja keras, ia mengendalikan perilaku dan nafsunya dan menjadi pria yang berkarakter dan pria sejati, yang mampu tetap tenang dan fokus dalam situasi apa pun. Bahkan ketika perang sedang buruk dan kurangnya dukungan dari Kongres Kontinental membuatnya frustrasi, ia mampu tetap tenang. Melalui penerapan pengendalian diri yang terus-menerus, ia memenangkan kemenangan militer yang hebat, terpilih dengan suara bulat untuk menjadi presiden pertama, dan kemudian menerima gelar yang pantas sebagai bapak negaranya (McCain, 2005). Seorang pembaca dapat belajar dari pengalaman Washington bahwa mengendalikan perilaku sendiri tidak hanya berharga bagi diri sendiri, tetapi juga bahwa kebaikan dapat datang kepada orang lain melalui pengendalian diri tersebut.

Berkaitan dengan komunikasi, banyak yang dapat dipelajari dari kehidupan seseorang seperti Laksamana Lord Horatio Nelson, komandan angkatan laut Inggris terhebat (White, 2005). Dikenal karena "sentuhan Nelson", ia adalah komunikator ulung, yang menginspirasi dan berkomunikasi dengan anak buahnya melalui kata-kata dan bahkan lebih melalui gerakan. Dalam semua pertempuran lautnya, ia akan berdiri tegak di geladak belakang sebagai inspirasi bagi para pelautnya. Pada tahun 1794, ia kehilangan mata kanannya. Selama Pertempuran Cape St. Vincent pada tahun 1797, tabung berisi peluru anggur Spanyol menghancurkan lengan kanan Nelson.

Lengannya diamputasi tanpa anestesi dan tak lama kemudian Nelson kembali memimpin pertempuran. Jelas merupakan tanda keberanian fisik yang hebat, itu juga merupakan pesan yang pasti bahwa ia berharap armadanya menang. Selama Pertempuran Kopenhagen pada tahun 1801, komandan Nelson, Laksamana Hyde Parker, memberi isyarat kepadanya untuk menghentikan pertempuran dan berlayar keluar dari jangkauan senjata. Sebagai tanggapan, Nelson menempelkan teleskopnya ke matanya yang buta dan berkata bahwa ia tidak dapat mendengar isyarat komandannya. Pertempuran berlanjut dan berakhir dengan kemenangan bagi Nelson. Namun yang lebih penting di sini, apa yang dikomunikasikannya melalui gerakan teleskopnya membuatnya menjadi legenda di angkatan

laut Inggris. Di antara hal-hal lainnya, pengalaman Nelson merupakan pengingat penting bahwa tindakan sering kali lebih bermakna daripada kata-kata.

4.7 MENGASAH KEPEMIMPINAN MELALUI KESULITAN DAN KEMALANGAN

Penelitian dari Center for Creative Leadership menegaskan bahwa dari semua pembelajaran kepemimpinan dari pengalaman, pembelajaran terbesar (34 persen) terjadi dari kesulitan. Joan Rivers benar ketika dia mengatakan bahwa jika kita mempelajari kehidupan pria dan wanita hebat dengan saksama dan tanpa emosi, kita menemukan bahwa, tanpa kecuali, kehebatan dikembangkan, diuji, dan terungkap melalui masa-masa sulit dalam hidup mereka. (Rivers menambahkan bahwa rutinitas komedinya muncul dari ketidakbahagiaannya sendiri.)

Kesulitan profesional dapat muncul dari berbagai jenis pengalaman:

- ✘ Perubahan besar atau berkelanjutan
- ✘ Di-PHK atau di-PHK orang lain
- ✘ Diberhentikan atau memberhentikan orang lain
- ✘ Kegagalan bisnis atau proyek
- ✘ Kerugian finansial
- ✘ Kinerja bawahan yang buruk, masalah perilaku, atau karyawan yang sulit
- ✘ Litigasi
- ✘ Pengambilalihan yang tidak bersahabat atau kalah dalam merger
- ✘ Penurunan pangkat, promosi yang terlewat
- ✘ Bekerja di pekerjaan buntu atau dipindahkan ke pekerjaan yang tidak diinginkan
- ✘ Gagal memanfaatkan peluang
- ✘ Kesalahan bisnis yang menyebabkan penilaian dan keputusan Anda berakhir dengan bencana
- ✘ Konflik yang tidak terkendali

Pengalaman sulit umum lainnya adalah pemogokan, kekerasan karyawan, kecelakaan industri, bencana alam, skandal organisasi, trauma pribadi, dan segala macam kemunduran karier.

Manfaat Kesulitan

Kesulitan dan kesulitan berkontribusi pada pengembangan karakter ketika keduanya menyebabkan refleksi dan introspeksi pribadi tentang perilaku dan pengaruh seorang pemimpin. Kesulitan dapat menyebabkan para pemimpin melihat ke dalam diri mereka sendiri, mengajukan pertanyaan yang jawabannya dapat menghasilkan pembelajaran dan penyesuaian perilaku yang sangat besar. Kesulitan dapat mengungkapkan titik buta perilaku seorang pemimpin, ketidakkonsistenan, kelemahan, keterbatasan pribadi, dan perilaku yang tidak efektif atau buruk. Kesulitan dapat menunjukkan kepada seorang pemimpin bagaimana kehidupan dapat menjadi tidak seimbang jika terlalu banyak penekanan diberikan pada aktivitas profesional dan terlalu sedikit pada hubungan lain.

Kesulitan dan kesulitan juga dapat membersihkan. Keduanya dapat memiliki efek pemurnian. Melalui penderitaan, kotoran kepribadian seseorang dapat dihilangkan. Hal itu dapat menyebabkan seorang pemimpin melihat tantangan perilaku pribadi yang terkait

dengan kemarahan, ketidaksabaran, ketakutan, keegoisan, dan sebagainya. Kesulitan juga dapat menghasilkan fokus dan konsentrasi yang lebih jelas pada apa yang penting dalam hidup dan apa yang tidak. Setelah serangan teroris 9/11, banyak penyintas menyatakan bahwa mereka kini menyadari betapa rapuhnya hidup ini dan betapa pentingnya hubungan dan pekerjaan.

Ada pula unsur pendewasaan dalam kesulitan. Kedewasaan berarti menjadi matang, teruji, tangguh, teruji, siap, dan berkembang sepenuhnya. Efek pendewasaan ini sering kali terlihat dalam pengalaman perang. Seorang kenalan Australia bercerita tentang seorang teman sekolah yang bertugas di tentara Australia dalam kampanye antikomunis di Malaysia pada akhir tahun 1950-an. Ia mengatakan bahwa hasil dari pengalaman masa perang temannya adalah perubahan kepribadian yang menyeluruh dan positif. Sebelum perang, ia telah melakukan banyak hal remeh yang dilakukan anak muda. Ketika ia kembali, ia lebih dewasa, fokus, dan terbebas dari perilaku masa muda. Dengan demikian, kesulitan dan kesulitan dapat membawa kita masing-masing ke tingkat pengembangan karakter yang lebih tinggi. Pembelajaran utama dari kesulitan adalah nilai hubungan. Seperti halnya beberapa tugas pengembangan, banyak kesulitan profesional diakibatkan oleh kegagalan dalam berurusan dengan orang lain secara efektif. Hubungan pribadi yang buruk mungkin bukan penyebab banyak kesulitan pribadi, tetapi hubungan tersebut berpotensi memperparah atau memperbesar kesulitan tersebut.

Menghadapi Reaksi Buruk terhadap Kesulitan

Tentu saja, beberapa anggota kader tidak akan memandang pengalaman kesulitan profesional atau pribadi mereka sebagai sesuatu yang positif dan penuh dengan peluang. Sebaliknya, mereka menjadi getir, masam, dan marah. Bagaimana seharusnya pemimpin senior menangani hal ini? Apakah ada tindakan pencegahan? Di sinilah kepedulian dan komunikasi memainkan peran kunci lainnya. Sebagai pemimpin, Anda sebaiknya menyampaikan kata-kata pengertian, dukungan, empati, dan bahkan simpati. Dalam kasus tragedi pribadi seperti kematian atau hubungan yang putus, sangatlah tepat untuk menanyakan kabar orang-orang dan kemudian membiarkan mereka berbagi perasaan dan emosi mereka. Hal ini dapat menjadi terapi dan katarsis bagi penderita. Orang-orang pada umumnya berada di tempat untuk berbagi karena kedalaman luka yang terlibat. Jika mereka tidak ingin berbagi, itu juga hak prerogatif mereka.

Sebagai pemimpin senior, Anda juga tepat untuk menyarankan layanan konseling yang disediakan oleh organisasi Anda. Jika kesulitan profesional yang dihadapi anggota kader Anda adalah sesuatu yang Anda ketahui dari pengalaman langsung Anda sendiri, Anda dapat berbagi persepsi Anda sendiri tentang bagaimana hal itu bisa menjadi keadaan yang positif dan peluang yang dapat berkembang darinya. Bergantung pada seberapa dekat dengan kejadian tersebut dan rasa sakit yang terlibat, orang tersebut mungkin terbuka atau tidak terhadap komentar semacam itu. Anda perlu menerapkan kecerdasan emosional. Jika anggota kader tersebut terus-menerus menyimpan kepahitan yang cukup dalam hingga memengaruhi kualitas kerja dan moral anggota tim lainnya, dan jika orang tersebut tidak

menanggapi upaya Anda untuk membantu, maka Anda menghadapi pilihan apakah orang ini memiliki masa depan dalam tim atau tidak.

Dalam kasus seperti ini secara umum, pertanyaan yang muncul secara rutin adalah tentang berapa banyak waktu yang harus diinvestasikan oleh pemimpin untuk dukungan pribadi atau cara lain untuk mengatasinya. Itu tentu saja merupakan penilaian, tetapi para pemimpin senior perlu menyisihkan waktu untuk jenis "tindakan kepemimpinan" ini. Banyak manajer membiarkan jadwal mereka begitu penuh dengan berbagai aktivitas dan tanggung jawab sehingga mereka melihat penanganan masalah manusia sebagai pemborosan waktu yang berharga. Dalam hal kepemimpinan murni, menangani masalah merupakan penggunaan waktu yang sangat baik.

Anda dapat membantu anggota kader Anda dalam proses introspeksi dengan memberi tahu mereka tentang "Metode Bertanya". Metode tersebut menyatakan bahwa para pemimpin harus selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti ini kepada diri mereka sendiri:

- ※ Mengapa saya memiliki respons positif atau negatif yang kuat terhadap orang, peristiwa, atau komentar tersebut? Mengapa hal itu begitu memengaruhi saya?
- ※ Mengapa saya tidak memperhatikan situasi tertentu, sedangkan semua orang yang terlibat menjadi sangat gelisah karenanya?
- ※ Mengapa saya menjadi kesal tentang hal-hal tertentu dan mengabaikan atau bersikap pasif tentang hal-hal lain yang sangat mirip?
- ※ Apa yang saya sukai dan tidak saya sukai dari atasan dan atasan saya? Apa alasan di balik jawaban-jawaban saya?
- ※ Bagaimana saya dapat menjalankan fungsi kepemimpinan atau manajemen tertentu dengan baik? Apa yang harus dilakukan untuk melakukannya dengan lebih baik?

Individu dapat mencatat jawaban mereka dalam jurnal untuk meningkatkan kesadaran diri dan meningkatkan efektivitas jangka panjang mereka.

Bab berikutnya beralih ke "E" ketiga, yaitu pendidikan.

Latihan Soal

1. Perilaku kepemimpinan positif apa yang telah Anda kembangkan sebagai hasil dari pengalaman Anda? Siapa, jika ada, yang membantu Anda memperoleh kemajuan ini?
2. Sejauh mana organisasi Anda saat ini membantu Anda terus berkembang melalui pengalaman baru?
3. Pengalaman lebih lanjut apa yang mungkin paling berguna dalam mengembangkan keterampilan dan perilaku kepemimpinan Anda?
4. Seberapa efektif Anda dan organisasi Anda menggunakan tugas-tugas tambahan untuk mengembangkan pemimpin baru? Apa yang dapat Anda lakukan untuk meningkatkannya?
5. Kehidupan pemimpin hebat apa yang mungkin Anda pilih untuk dipelajari agar dapat belajar dari pengalaman mereka?

6. Seberapa baik kinerja kader pemimpin Anda sendiri dalam hal memperoleh manfaat dari pengalaman? Dukungan atau insentif lebih lanjut apa yang mungkin berguna?
7. Apakah ada perilaku baru yang mungkin ingin Anda pelajari untuk membantu para pemimpin muda memperoleh manfaat dari kesulitan?

BAB 5

PENDIDIKAN

5.1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini saya menggunakan istilah pendidikan dan pelatihan secara bergantian. Tentu saja, di luar kedua aktivitas tersebut, media berita membanjiri kita setiap hari dengan data dan informasi. Namun, sekadar mendapatkan informasi adalah bagian yang relatif mudah; ada perbedaan besar antara hal itu dan pemahaman sejati yang tersirat dalam kata pengetahuan. Kebijakan bahkan lebih langka. Seperti yang dikatakan Heraclitus, filsuf Yunani abad kelima SM, "Banyak belajar tidak mengajarkan pemahaman." Pendidikan mengacu pada penyampaian pengetahuan yang lebih sistematis: kesadaran, keakraban, dan pemahaman terhadap berbagai informasi, fakta, prinsip, atau sudut pandang. Selain pengetahuan itu sendiri, pendidikan menyiratkan wawasan, pencerahan, dan pembukaan pikiran.

Kemudian ada langkah untuk benar-benar menerapkan apa yang dipelajari. Pendidikan mungkin melibatkan praktik tetapi sering kali terpisah dari pencapaian aktual dari beberapa tugas tertentu. Sebagai bentuk pendidikan, pelatihan umumnya menyiratkan perolehan pengetahuan baru dalam layanan yang lebih langsung untuk menguasai beberapa tugas atau keterampilan. Filsuf Inggris Herbert Spencer (1820–1903) mengatakan bahwa tujuan pendidikan yang sebenarnya adalah pembentukan karakter. Untuk tujuan kita, pendidikan dan pelatihan adalah cara tradisional untuk mengajarkan perilaku yang sesuai dengan karakter kepemimpinan yang baik. Di antara hal-hal lain, pelatihan dapat meningkatkan keterampilan penting dalam pengambilan keputusan, komunikasi, pembinaan dan pendampingan, pembangunan tim, pemecahan masalah, dan penyelesaian konflik.

Organisasi sering kali bertindak seolah-olah masalah apa pun dapat dipecahkan dengan membayar sedikit pelatihan. Misalnya, pelatihan komunikasi akan meningkatkan komunikasi internal, pelatihan pemecahan masalah akan meningkatkan tingkat keterampilan dalam memecahkan masalah, dan seterusnya. Namun, pelatihan tanpa pandang bulu bukanlah obat mujarab atau obat tunggal untuk setiap kekurangan keterampilan. Hampir selalu, banyak hal yang perlu dipertimbangkan dan dilakukan untuk memastikan bahwa pelatihan benar-benar memenuhi kebutuhan dan diterapkan dalam praktik.

Dalam bab ini, saya merangkum praktik terbaik dalam pendidikan orang dewasa dan menguraikan beberapa pendekatan pendidikan karakter kepemimpinan yang lebih spesifik yang dapat diambil oleh organisasi Anda, dengan perilaku (lebih dari sekadar pikiran atau sikap internal) sebagai fokusnya. Perilaku adalah titik fokus praktis dari pelatihan karakter bagi para pemimpin.

5.2 PRAKTIK TERBAIK DALAM PENDIDIKAN ORANG DEWASA

Penekanan saat ini dalam pendidikan orang dewasa dan khususnya pendidikan eksekutif adalah "aplikasi praktis." Para pemimpin organisasi ingin tahu bahwa individu yang

mengikuti pelatihan akan memperoleh keterampilan dan pemahaman yang praktis dan dapat diterapkan. Mereka tertarik pada laba atas investasi dan rasio biaya-manfaat. Dengan tekanan untuk meningkatkan margin laba, sudah lewat masa ketika seseorang dikirim ke pelatihan hanya sebagai fasilitas. Bagaimanapun, sebagian besar pemimpin tidak punya waktu untuk mengikuti pelatihan yang tidak bernilai. Ini semua demi kebaikan. Aplikasi praktis yang efektif bergantung pada pelatihan yang efektif. Sebaliknya, efektivitas bergantung pada kesadaran kita akan praktik terbaik dalam mengajar. Sejumlah praktik terbaik dapat memastikan bahwa perilaku kepemimpinan yang diajarkan dalam proses pengembangan karakter memiliki efek yang bertahan lama.

Proses Praktis dan Berdasarkan Pengalaman

Pendidikan karakter kepemimpinan harus sepraktis mungkin dan didasarkan pada sebanyak mungkin contoh praktis di dunia nyata. Pelatihan praktis mengajarkan cara berperilaku, melakukan, menerapkan, dan mempraktikkan sesuatu.

- a) **Partisipasi:** Pelatihan praktik terbaik biasanya sangat partisipatif, berdasarkan diskusi dalam kelompok kecil dan besar, latihan kelompok, aktivitas eksperiensial, pertanyaan, dan sebagainya, yang semuanya difokuskan terutama pada penanaman perilaku konstruktif dan positif. Pelatihan kepemimpinan partisipatif berarti mendorong peserta untuk berpikir dan bertanya daripada sekadar menerima dan berlatih: Mengapa perilaku khusus ini merupakan perilaku yang baik bagi seorang pemimpin? Dalam situasi apa perilaku ini tidak akan positif? Apakah perilaku ini dapat digunakan secara berlebihan? Peserta memerlukan kebebasan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini, dan pelatih harus mampu menjelaskan atau membimbing kelompok tersebut untuk mencapai kesimpulan yang bijaksana. Pertanyaan yang efektif sangat penting karena, seperti yang diajarkan Socrates, pertanyaan memaksa kita untuk berpikir, dan, seperti yang dikatakan Martin Luther King Jr., "Tidak ada yang lebih menyakitkan bagi orang daripada harus berpikir."
- b) **Pemecahan Masalah:** Pelatihan praktik harus difokuskan pada pemecahan masalah. Pahlawan Perang Dunia II AS Jenderal George Catlett Marshall mengatakan bahwa memecahkan masalah adalah fungsi utama para pemimpin. Pemimpin dibayar untuk mendapatkan hasil. Pelatihan kepemimpinan berfokus pada perilaku yang membantu seseorang menghadapi masalah yang mendesak. Ini dapat dimulai dengan perilaku yang meningkatkan komunikasi dan keberanian manajerial, meningkatkan pengendalian diri dan kepedulian, serta meningkatkan optimisme.
- c) **Pengalaman Langsung:** Pelatihan orang dewasa harus bersifat langsung dan sedapat mungkin berdasarkan pengalaman. Orang dewasa belajar paling baik dengan melakukan dan dengan meningkatkan kemampuan melalui pengulangan tindakan. Seperti yang dikatakan oleh Aristoteles, keturunan Socrates, "Apa yang harus kita lakukan, kita pelajari dengan melakukannya. Kita adalah apa yang kita lakukan berulang kali. Keunggulan bukanlah tindakan tetapi kebiasaan." Sifat pembelajaran orang dewasa yang berdasarkan pengalaman berarti bahwa ceramah yang panjang cenderung tidak efektif, tetapi "ceramah singkat" yang singkat dapat digunakan untuk

memperkenalkan prinsip-prinsip inti dan ide-ide mendasar yang dibutuhkan untuk transisi ke dalam perilaku yang dialami dan dipraktikkan.

- d) **Materi Terperinci:** Materi visual dapat melengkapi aspek verbal dari instruksi. Materi visual yang ditampilkan selama ceramah dan materi lain yang dapat dibawa pulang memungkinkan peserta untuk meninjau informasi setelah pelatihan. Peserta harus diberi tahu sebelumnya bahwa handout akan dibagikan, dan handout harus cukup rinci sehingga peserta hanya perlu membuat catatan minimal selama presentasi berlangsung. Menurut pengalaman saya, pencatatan yang berlebihan menghambat pembelajaran karena mengalihkan fokus dari menyerap dan memproses apa yang sedang dibicarakan saat itu menjadi menulis secepat mungkin. Jarang dosen berbicara dengan kecepatan yang memungkinkan siapa pun menulis catatan cukup cepat untuk mendapatkan semua poin penting. Catatan kuliah umumnya merupakan campuran dari pikiran, ide, dan coretan yang tidak lengkap.
- e) **Penyesuaian untuk Berbagai Gaya Belajar:** Visual dan handout merupakan tambahan penting untuk pelatihan karena keduanya mendukung berbagai gaya belajar, yang juga penting dalam pendidikan orang dewasa. Dimensi lain dari gaya belajar melibatkan gaya belajar yang sangat bertolak belakang antara introvert dan ekstrovert. Introvert membutuhkan waktu dan ketenangan untuk berpikir dan memproses informasi. Di sisi lain, ekstrovert belajar paling baik dengan berbicara dan mendiskusikan informasi. Setiap kelas kemungkinan mencakup kedua tipe tersebut, dan pendekatan pelatihan harus mengakomodasi mereka.
- f) **Pengulangan:** Pengulangan merupakan praktik terbaik penting lainnya dalam pendidikan orang dewasa. Prinsip-prinsip utama dan latihan perilaku harus disajikan lebih dari sekali. Betapapun briliannya, orang jarang mengingat suatu konsep dengan hanya mendengar atau mencobanya sekali. Karena orang umumnya hanya mengingat 10 persen dari apa yang mereka dengar pertama kali, sebaiknya ikuti konsep baru "Tiga R" dalam mempelajari informasi: tinjau, ulangi, dan perkuat. Dengan demikian, informasi harus dibahas lebih dari sekali, sebaiknya dengan contoh dan perspektif yang berbeda setiap kali. Tiga R ini menyediakan metode yang efektif untuk memastikan konsep tersampaikan dengan baik.
- g) **Tindak Lanjut:** Pendidikan orang dewasa yang efektif juga memerlukan kegiatan tindak lanjut berdasarkan pengalaman untuk memperkuat perilaku. Kegiatan ini harus kreatif dan juga menantang daya cipta peserta. Kreativitas yang didorong dalam pelatihan pasti akan berubah menjadi perilaku inovatif di tempat kerja.
- h) **Debriefing:** Debriefing setelah sesi pelatihan dan pengalaman adalah praktik penting lainnya. Debriefing membantu memastikan bahwa poin-poin utama telah disampaikan dan diperkuat secara efektif dan bahwa bagian-bagian penting tidak dihilangkan atau diabaikan begitu saja. Angkatan Darat AS menyebut jenis debriefing ini sebagai Tinjauan Setelah Tindakan (AAR). Dalam bentuk terbaiknya, AAR mencakup sebanyak mungkin peserta yang dapat diundang dan diakomodasi. Karena melibatkan ekspresi

tentang apa yang mungkin dianggap sebagai kritik dan ketidakpuasan, upaya harus dilakukan untuk membuatnya aman bagi semua orang yang terlibat.

- i) **Pendidikan Berkelanjutan:** Pelatihan orang dewasa harus disusun sebagai proses yang berkelanjutan dan bukan hanya sebagai program atau acara yang terisolasi. Pembelajaran proses bersifat berkelanjutan. Suatu program memiliki tanggal mulai dan berakhir yang jelas. Sebaliknya, suatu proses memiliki tanggal mulai yang jelas tetapi bukan tanggal berakhir.
- j) **Materi Lanjutan:** Sebagai bagian dari pendekatan proses, materi yang dapat dibaca terlebih dahulu harus dikirimkan kepada peserta sebelum berkumpul untuk pelatihan. Materi tersebut sangat berguna bagi para introvert yang menghargai lebih banyak waktu untuk memproses informasi. Item yang dibaca terlebih dahulu dapat mengurangi durasi sesi pelatihan dan meningkatkan dampaknya saat sesi benar-benar berlangsung. Materi lain yang dapat dikirimkan kepada peserta sebelum pelatihan adalah agenda pelatihan, tujuan, pendekatan, instruksi logistik, dan apa pun yang mengurangi kecemasan peserta tentang pengalaman yang akan datang.
- k) **Proses juga berarti bahwa harus ada aktivitas pascaprogram untuk memeriksa kemajuan peserta:** Ini dapat mencakup penguatan informasi utama melalui Tiga R, survei atau kuesioner lanjutan, pembinaan, mekanisme akuntabilitas, bacaan, dan sebagainya. Ini juga dapat mencakup tugas dan proyek di mana peserta mempraktikkan sesuatu atau mencoba perilaku tertentu dan kemudian melaporkan kembali kepada kelompok tentang cara kerjanya atau apa yang dipelajari. Aktivitas lanjutan juga dapat melibatkan penjurnalan, refleksi, dan introspeksi. Aktivitas pascaprogram memastikan bahwa pembelajaran perilaku berlanjut dan merupakan suatu proses, daripada berakhir saat sesi pelatihan berakhir.
- l) **Penilaian Pribadi:** Terakhir, menilai dampak perilaku seseorang dapat sangat efektif dalam proses pembelajaran orang dewasa. Ini termasuk instrumen penilaian kepribadian individu atau 360 derajat, umpan balik perilaku yang diminta, dan refleksi diri. Ini semua merupakan bentuk penilaian dampak perilaku kepemimpinan yang sangat baik karena membantu kita memahami dampak perilaku kita dan juga memberikan wawasan tentang apa yang perlu kita ubah agar lebih efektif dan berpengaruh.

Peran Pelatih

Sepanjang proses pelatihan, peran pelatih dewasa lebih sebagai fasilitator daripada ahli atau otoritas yang mengatur, mengarahkan, atau memberi mandat. Fasilitasi efektif karena mengurangi sikap defensif dan penolakan, mendorong partisipasi, merangsang pemikiran, meningkatkan retensi, dan menghasilkan penerapan yang lebih berhasil.

Meskipun orang lain dapat memfasilitasi, guru dan pelatih terbaik Anda kemungkinan besar adalah mereka yang benar-benar telah melakukan apa yang diajarkan dan telah berhasil memimpin orang lain. Latar belakang ini meningkatkan kredibilitas mereka dan meningkatkan dampak keseluruhan mereka. Pelatih pemimpin yang hebat memiliki banyak cerita, ilustrasi, anekdot, metafora, analogi, dan perumpamaan yang relevan yang melibatkan perilaku yang

diajarkan. Ini adalah sumber daya yang sangat penting untuk pembelajaran dan ingatan orang dewasa. Abraham Lincoln memiliki kebiasaan menyelingi percakapannya dengan anekdot, insiden, dan lelucon yang mengesankan dan menghibur pendengarnya. Theodore Roosevelt dan Chester A. Arthur adalah dua presiden AS lainnya yang terkenal sebagai pendongeng ulung.

Seperti yang ditunjukkan oleh contoh Lincoln, humor yang tepat adalah teknik efektif lain yang digunakan oleh para pemimpin dan pelatih hebat untuk meningkatkan pembelajaran orang dewasa. Kalimat-kalimat yang cerdas dan sedikit mengolok-olok diri sendiri (salah satu praktik rutin Lincoln) biasanya paling berhasil. Terlalu banyak merendahkan diri sendiri, lelucon yang panjang atau tidak pantas, bahasa yang mengejutkan, dan ejekan terhadap orang lain, kelompok, atau partai politik harus dihindari. Meskipun pendengar mungkin tertawa, hasil akhirnya bagi pemimpin kemungkinan besar adalah hilangnya kredibilitas dan rasa hormat. Humor yang meremehkan juga menciptakan lingkungan yang tidak aman bagi sebagian orang yang menghambat kemampuan mereka untuk belajar dan mengingat.

Seseorang juga harus secara umum menghindari bahasa gaul, kata-kata sampah, klise, atau frasa yang cenderung menarik bagi jenis kelamin, etnis, atau tipe penggemar tertentu. Salah satu filosofi pelatihan yang tidak menguntungkan merekomendasikan hubungan yang bermusuhan antara pelatih dan peserta, dengan mengklaim bahwa pendekatan negatif ini sebenarnya meningkatkan pembelajaran. Pandangan saya sendiri adalah bahwa ini bukanlah teknik pelatih yang konstruktif. Ini mungkin menghasilkan beberapa pembelajaran, tetapi juga membawa banyak kerugian. Pendekatan tersebut mengurangi rasa percaya dan, sebagai hasilnya, lebih banyak pembelajaran yang hilang daripada yang ditransmisikan.

Di luar hubungan pelatih-peserta pelatihan, pendekatan efektif lainnya adalah membangun hubungan pembinaan pengembangan pascaprogram dengan atasan, rekan sejawat, atau pembina profesional. Pembina juga dapat menjadi mitra akuntabilitas (kadang-kadang disebut mitra sukses). Menjawab mitra akuntabilitas telah terbukti sangat efektif dalam tindak lanjut pembelajaran orang dewasa.

Elemen Proses Pendidikan Karakter

Buku ini tidak bertujuan untuk menguraikan dan juga tidak realistis untuk mengharapkan satu rencana atau model pelatihan karakter kepemimpinan yang sesuai untuk semua organisasi. Kelompok berbeda dalam banyak hal sehingga tidak ada satu ukuran yang cocok untuk semua. Namun, di luar prinsip praktik terbaik untuk pendidikan orang dewasa, sejumlah saran lain dapat ditawarkan tentang cara mendekati dan menjalankan proses tersebut. Bagian ini membahas sejumlah di antaranya. Perlu diingat bahwa pendidikan “E” hanyalah satu dari lima cara untuk melihat dan mendukung pengembangan karakter kepemimpinan.

5.3 MEMBANGUN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis atau kemampuan manajerial, tetapi juga pada aspek karakter dan pengembangan diri. Dalam era globalisasi dan kompleksitas yang semakin meningkat, pendidikan karakter dan

pengembangan diri memainkan peran penting dalam membentuk pemimpin yang kompeten, berintegritas, dan mampu menghadapi tantangan dengan bijaksana. Pendidikan karakter berfokus pada pembentukan nilai-nilai dan sikap yang mendasari perilaku, sementara pengembangan diri melibatkan proses pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan keterampilan individu. Kombinasi keduanya sangat krusial dalam membangun kepemimpinan yang tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan.

1. Pendidikan Karakter dalam Kepemimpinan

Definisi dan Konsep Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter merujuk pada proses pembelajaran yang bertujuan untuk mengembangkan nilai-nilai moral, etika, dan sikap positif dalam individu. Konsep ini mencakup berbagai aspek, termasuk integritas, tanggung jawab, empati, dan kejujuran. Pendidikan karakter berusaha menanamkan nilai-nilai ini sejak dini dan berkelanjutan, baik di lingkungan keluarga, sekolah, maupun tempat kerja. Dalam konteks kepemimpinan, keputusan karakter membantu membentuk pemimpin yang tidak hanya cakap dalam keterampilan teknis tetapi juga memiliki prinsip yang kuat dalam mengambil keputusan dan memimpin tim.

Peran Pendidikan Karakter dalam Kepemimpinan

Pemimpin yang memiliki karakter yang kuat cenderung lebih dihormati dan diikuti oleh anggota tim. Pendidikan karakter berperan dalam membentuk integritas, yang merupakan dasar dari kepercayaan. Seorang pemimpin yang jujur, adil, dan konsisten dalam tindakan dan keputusan akan memperoleh kepercayaan dari timnya. Kepercayaan ini, pada gilirannya, akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Implementasi Pendidikan Karakter dalam Organisasi

Untuk menerapkan pendidikan karakter dalam organisasi, penting untuk memulai dengan menetapkan nilai-nilai inti yang akan dipegang teguh. Program pelatihan dan workshop dapat digunakan untuk mengedukasi anggota tim tentang nilai-nilai tersebut dan bagaimana cara mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pemimpin harus menjadi contoh yang baik dalam menerapkan nilai-nilai tersebut, karena kepemimpinan melalui teladan sangat efektif dalam menanamkan karakter yang diinginkan.

2. Pengembangan Diri dalam Kepemimpinan

Konsep Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah proses yang melibatkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pribadi. Ini mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan profesional, pembelajaran mandiri, dan pengalaman praktis. Dalam konteks kepemimpinan, pengembangan diri membantu pemimpin untuk terus memperbarui keterampilan mereka, memahami tren terbaru dalam industri, dan meningkatkan kemampuan manajerial dan interpersonal.

Pentingnya Pengembangan Diri bagi Pemimpin

Pengembangan diri adalah kunci untuk kepemimpinan yang adaptif dan inovatif. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin yang berkomitmen untuk pembelajaran berkelanjutan akan lebih mampu menghadapi perubahan dan mengatasi tantangan. Dengan terus mengembangkan diri, pemimpin dapat memperluas wawasan, meningkatkan keterampilan, dan mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar.

Strategi Pengembangan Diri untuk Pemimpin

Ada berbagai strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan diri, termasuk:

- **Pelatihan dan Pendidikan Formal:** Mengikuti kursus atau program pendidikan tambahan di bidang manajemen, kepemimpinan, atau disiplin terkait.
- **Mentoring dan Coaching:** Mencari bimbingan dari mentor atau pelatih yang berpengalaman untuk mendapatkan wawasan dan feedback yang konstruktif.
- **Pembelajaran Mandiri:** Membaca buku, artikel, dan sumber daya lainnya untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan.
- **Pengalaman Praktis:** Terlibat dalam proyek atau inisiatif baru untuk mendapatkan pengalaman langsung dan mengasah keterampilan praktis.

3. Integrasi Pendidikan Karakter dan Pengembangan Diri

Sinergi antara Pendidikan Karakter dan Pengembangan Diri

Integrasi pendidikan karakter dan pengembangan diri menciptakan pemimpin yang holistik, yang tidak hanya terampil dalam aspek teknis tetapi juga memiliki dasar nilai-nilai yang kuat. Pendidikan karakter menyediakan landasan etika dan moral yang mendasari tindakan pemimpin, sementara pengembangan diri memastikan bahwa pemimpin terus memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka. Keduanya bekerja sama untuk menciptakan pemimpin yang efektif, beradaptasi, dan berintegritas.

Implementasi Program Pengembangan Kepemimpinan Terintegrasi

Untuk mengintegrasikan pendidikan karakter dan pengembangan diri, organisasi dapat mengembangkan program kepemimpinan yang mencakup elemen-elemen berikut:

- **Kursus dan Workshop:** Menyediakan pelatihan yang mencakup topik-topik karakter dan keterampilan kepemimpinan.
- **Program Mentoring:** Menghubungkan pemimpin baru dengan mentor yang dapat membantu dalam pengembangan karakter dan keterampilan.
- **Penilaian dan Feedback:** Melakukan penilaian reguler terhadap kemajuan dalam pengembangan diri dan penerapan nilai-nilai karakter, serta memberikan umpan balik yang membangun.

Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan

Evaluasi keberhasilan dalam membangun kepemimpinan melalui pendidikan karakter dan pengembangan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk:

- **Survei dan Kuesioner:** Mengumpulkan feedback dari anggota tim tentang kepemimpinan dan budaya organisasi.
- **Penilaian Kinerja:** Menilai pencapaian dan kontribusi pemimpin dalam konteks nilai-nilai karakter dan keterampilan yang dikembangkan.
- **Tinjauan Program:** Mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan serta membuat penyesuaian yang diperlukan.

4. Studi Kasus dan Aplikasi Praktis

Studi Kasus Kepemimpinan Berbasis Karakter

Meneliti studi kasus pemimpin yang berhasil menerapkan pendidikan karakter dalam kepemimpinan mereka dapat memberikan wawasan tentang praktik terbaik dan tantangan yang mungkin dihadapi. Misalnya, mempelajari bagaimana pemimpin seperti Nelson Mandela atau Satya Nadella membangun kepercayaan dan memimpin dengan integritas dapat memberikan pelajaran berharga tentang penerapan karakter dalam kepemimpinan.

Aplikasi Praktis dalam Organisasi

Organisasi dapat menerapkan prinsip-prinsip pendidikan karakter dan pengembangan diri dalam berbagai cara, seperti:

- **Kebijakan dan Prosedur:** Mengembangkan kebijakan yang mendukung nilai-nilai karakter dan kesempatan pengembangan diri.
- **Kegiatan Tim:** Mengorganisir kegiatan yang berfokus pada pengembangan keterampilan interpersonal dan kerjasama tim.
- **Penghargaan dan Pengakuan:** Memberikan penghargaan kepada anggota tim yang menunjukkan penerapan karakter yang baik dan komitmen terhadap pengembangan diri.

5. Tantangan dan Solusi

Tantangan dalam Implementasi

Beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam membangun kepemimpinan melalui pendidikan karakter dan pengembangan diri termasuk resistensi terhadap perubahan, kurangnya sumber daya, dan kesulitan dalam mengukur dampak. Mengatasi tantangan ini memerlukan perencanaan yang matang, dukungan manajemen, dan pendekatan yang fleksibel.

Solusi untuk Tantangan

Solusi untuk mengatasi tantangan tersebut meliputi:

- **Komunikasi yang Efektif:** Mengkomunikasikan manfaat pendidikan karakter dan pengembangan diri dengan jelas kepada semua anggota tim.
- **Sumber Daya dan Dukungan:** Menyediakan sumber daya yang memadai dan dukungan dari manajemen untuk program pelatihan dan pengembangan.
- **Penilaian yang Komprehensif:** Menggunakan berbagai metode untuk mengevaluasi dan mengukur dampak program serta melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Membangun kepemimpinan melalui pendidikan karakter dan pengembangan diri adalah proses yang kompleks namun sangat bermanfaat. Pendidikan karakter memberikan dasar nilai-nilai yang mendasari tindakan pemimpin, sementara pengembangan diri memastikan pemimpin tetap relevan dan kompeten dalam menghadapi tantangan. Integrasi kedua elemen ini menciptakan pemimpin yang tidak hanya efektif dalam keterampilan teknis tetapi juga memiliki karakter yang kuat dan integritas. Dengan penerapan yang tepat dan evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat mengembangkan pemimpin yang mampu memimpin dengan bijaksana, menghadapi perubahan dengan adaptif, dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Awal yang Baik

Cara yang baik untuk memulai proses ini adalah dengan melakukan pengarahannya ikhtisar dengan kader pemimpin Anda. Sesi ini harus menguraikan apa yang Anda pikirkan—bagaimana inisiatif tersebut dianggap sebagai proses pengembangan yang tujuannya positif dan preventif, bukan untuk memperbaiki masalah yang ada. Setelah mendengar seperti apa proses ini nantinya, peserta dapat diminta untuk memberikan kesan dan reaksi mereka: Elemen mana yang menurut mereka mungkin efektif, yang tidak, dan mengapa? Setiap inisiatif akan lebih efektif jika peserta berkomitmen untuk melakukannya, dan jenis diskusi ini membantu mereka untuk mendapatkan dukungan.

Dalam diskusi awal, definisi harus dibandingkan dan dikontraskan untuk istilah-istilah seperti karakter, etika, integritas, nilai, standar, dan moralitas. Topik diskusi awal yang penting

lainnya adalah konsekuensi pribadi dan organisasi dari menjadi pemimpin yang berkarakter (atau tidak). Pada tahap ini, contoh-contoh pemimpin yang relevan, baik historis maupun kontemporer, dapat disajikan dan didiskusikan untuk mengartikulasikan pelajaran yang harus dipelajari dan diterapkan. Lingkungan nilai dan budaya organisasi (dibahas dalam Bab Enam) juga dapat diperiksa di awal pelatihan, terkait dengan tindakan dan perilaku yang mencerminkan karakter yang baik. Keuntungan tambahan dari pendekatan ini adalah pendekatan ini dapat mengungkapkan wawasan penting tentang budaya yang ada dan apakah nilai-nilai yang dinyatakan perusahaan masih praktis, realistis, dan terkini. Hal ini layak dibahas secara terperinci. Pertanyaan spesifik mungkin adalah bagaimana sistem nilai sebenarnya berlaku saat ini dalam layanan pelanggan, kualitas produk, kepedulian terhadap karyawan, promosi misi dan visi organisasi, serta tanggung jawab sosial, lingkungan, dan masyarakat setempat.

Satu acara pembukaan untuk proses pelatihan pengembangan karakter dapat dilakukan melalui rangkaian kegiatan berikut:

1. Setiap peserta berbagi dengan kelompok tentang tantangan etika terbesar yang mereka hadapi hingga saat ini dan bagaimana mereka menanganinya.
2. Peserta menjelaskan tantangan etika terbesar yang mereka hadapi dalam posisi mereka saat ini.
3. Kelompok membahas budaya dan sistem nilai organisasi saat ini dan seberapa baik sistem tersebut mempromosikan perilaku etis.
4. Kelompok membahas apa, jika ada, yang menghambat perilaku etis.
5. Peserta berbagi pendapat tentang apa yang dapat dilakukan untuk memastikan perilaku etis yang lebih baik dalam budaya organisasi.

Sasaran Perilaku Berdasarkan Atribut Kepemimpinan

Pada tingkat pribadi, mengembangkan karakter kepemimpinan berarti meningkatkan perilaku kepemimpinan yang positif dan konstruktif serta mengurangi atau menghilangkan perilaku negatif. Bagian ini merangkum alat yang bermanfaat untuk proses ini daftar perilaku kepemimpinan yang baik yang termasuk dalam masing-masing dari lima atribut kepemimpinan keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi. Lampiran C berisi versi yang lebih terperinci yang dapat Anda adaptasi menjadi lembar penilaian untuk diri Anda sendiri dan pemimpin yang sedang berkembang. Anda dapat memberi skor dari 1 hingga 5. Dari latihan ini, Anda dan kader Anda dapat memutuskan perilaku apa yang harus dihentikan, dimulai, atau diubah. Anda juga dapat membuat catatan tentang kekuatan perilaku mana yang ingin Anda tingkatkan ke tingkat yang lebih tinggi.

Hasil dari jenis penilaian diri atau penilaian silang ini akan membantu Anda memfokuskan kurikulum pelatihan karakter kepemimpinan pada apa yang dilihat peserta sebagai sasaran pembelajaran yang penting.

Keberanian

Mengkomunikasikan visi

Menerima risiko dan tanggung jawab

Bertindak dengan keberanian
Memutuskan dengan keyakinan
Mendelegasikan dan memberdayakan
Bertahan
Menangani konflik
Menunjukkan kemandirian dan akal sehat
Tetap sadar diri dan mampu menghidupi diri sendiri

Peduli

Mempraktikkan keterampilan sosial dasar yang baik
Mendengarkan orang lain
Membina dan mengembangkan orang lain
Mengenali dan memanfaatkan bakat orang lain
Memperlakukan orang lain secara adil dan individual
Bekerja sama dengan baik dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda
Memantau dampak pribadi terhadap orang lain dan kelompok
Berurusan dengan baik dengan orang lain di masa perubahan

Optimisme

Menunjukkan sikap dan komitmen yang positif
Menentang rumusan dan asumsi yang negatif
Mencari kemungkinan
Menimbulkan optimisme
Menanggapi kemunduran dengan baik
Tetap fokus pada masa depan
Menunjukkan rasa percaya diri

Pengendalian Diri

Menunjukkan kesabaran dan ketahanan jangka panjang
Beradaptasi
Menjaga dan memproyeksikan ketenangan pribadi
Berkoordinasi dengan baik dengan orang lain
Menangani emosi sendiri dengan baik
Menggunakan kekuatan sendiri dengan baik
Tetap mengendalikan diri
Mengatasi stres pribadi dengan baik
Mengendalikan nafsu makan dan berolahraga

Komunikasi

Berbicara dengan baik
Berkinerja baik

- Menulis dengan baik
- Berkomunikasi dengan baik secara nonverbal
- Mengomunikasikan visi positif organisasi
- Mendengarkan secara aktif dan baik
- Berlatih dan mendorong komunikasi terbuka
- Memperkuat komunikasi tim
- Tetap menyadari perbedaan multikultural
- Menjaga atasan tetap terinformasi

Daftar ini akan membantu Anda agar pelatihan tetap fokus pada perilaku tertentu, bukan sekadar niat. Gunakan daftar ini saat Anda merencanakan latihan, diskusi, permainan peran, studi kasus, aktivitas eksperiensial, penilaian diri, dan refleksi tertentu. Daftar ini juga harus berlaku untuk “E” kelima dan terakhir (evaluasi), yang disajikan dalam Bab Tujuh. Daftar ini dapat menyediakan hubungan alami antara proses pengembangan karakter dan alat evaluasi seperti penilaian 360 derajat. Upaya ini dapat dilakukan kreatif dan seluas yang Anda atau anggota kader Anda inginkan.

Meneliti Dilema

Psikolog Lawrence Kohlberg (lihat Bab Satu) percaya bahwa diskusi tentang dilema moral merupakan elemen penting dalam proses pengembangan moral, pada titik di mana seorang individu dapat mengintegrasikannya ke dalam pilihan perilaku. Dalam kondisi terbaiknya, dilema memaksa individu untuk merenungkan proses penalaran mereka saat ini dan menghadapi kontradiksi apa pun—langkah kunci dalam mengubah, mengelola, dan menyesuaikan perilaku mereka. Pelatihan pengembangan karakter kepemimpinan harus mencakup studi kasus dan situasi yang melibatkan dilema etika. Ini dapat mencakup skenario yang mengharuskan pemimpin untuk membuat pilihan moral yang sulit dan keputusan "terbaik dari yang terburuk".

Diskusi dan latihan dapat mempertimbangkan bagaimana ada atau tidaknya perilaku kepemimpinan tertentu akan memengaruhi pembuatan pilihan. Mereka juga dapat mengeksplorasi potensi tekanan perilaku pada pemimpin yang berasal dari persaingan pasar, margin keuntungan, ekspektasi kinerja, dan budaya organisasi. Implikasi jangka pendek dan jangka panjang dari hilangnya karakter kepemimpinan juga dapat relevan di sini, dan ada banyak contoh kepemimpinan di dunia nyata untuk dibahas. Tim dapat membahas cerita dan studi di mana karakter pemimpin tercermin dalam perilaku dan pilihan mereka. Diskusi dapat memungkinkan kader Anda sendiri untuk memeriksa bagaimana mereka akan menangani suatu situasi dan mengapa.

Kontribusi dari Pemimpin dan Orang Lain

Sebagai pemimpin yang memulai proses pengembangan karakter kepemimpinan, Anda dapat berbagi pengalaman tentang bagaimana Anda berperilaku dalam berbagai dilema profesional dan apa yang Anda pelajari. Beberapa hal memiliki kekuatan atau dampak yang lebih besar daripada cerita langsung, terutama dari atasan.

Pimpinan senior lainnya juga harus memfasilitasi beberapa diskusi dan memberikan pemikiran mereka tentang perilaku dan pilihan moral dan etika, berbagi pengalaman mereka sendiri dalam menangani dilema etika selama karier mereka. Berbagi pengalaman dan mengungkapkan pengaruh yang membentuk dan memperkuat perilaku mereka adalah cara yang ampuh bagi para pemimpin senior untuk terlibat dalam dialog tentang karakter dengan para pemimpin baru di organisasi Anda. Berbagi pengalaman seperti itu sangat memotivasi bagi para pemimpin senior itu sendiri, mengurangi kemungkinan mereka sendiri akan gagal di masa mendatang, karena mereka akan tahu bahwa para pemimpin junior mengawasi mereka "di bawah mikroskop" untuk melihat apakah mereka mempraktikkan apa yang mereka khotbahkan. Selama tujuh belas tahun menjabat sebagai CEO General Electric, Jack Welch berbicara di Pusat Pengembangan Manajemen GE (Crotonville) sebanyak 250 kali. Umumnya, sesi-sesi tersebut berlangsung selama empat jam, di mana ia berbagi ide-idenya dengan para pemimpinnya dan mendengarkan pemikiran serta ide-ide mereka. Tidak diragukan lagi bahwa forum ini merupakan salah satu alasan utama mengapa General Electric mengalami sedikit skandal etika yang serius selama era Welch.

Bukan hanya para pemimpin senior, tetapi para pemimpin di semua tingkatan organisasi harus bertindak sebagai pelatih. Libatkan para pemimpin junior yang tindakannya telah menunjukkan perilaku kepemimpinan yang positif dan konstruktif yang didukung oleh keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan sebagainya. Melakukan hal ini menunjukkan dukungan, meningkatkan penerimaan, dan memberikan contoh positif bagi seluruh pemimpin organisasi. Selain itu, para pemimpin senior organisasi tidak boleh hanya berbicara atau memfasilitasi, tetapi juga berpartisipasi sebagai peserta didik dalam pelatihan. Hal ini membuat Anda semua memiliki pemahaman yang sama dan memperkuat kerangka acuan bersama Anda.

Sumber lain yang dapat dihadirkan adalah para pemimpin yang sudah pensiun dari sektor publik dan swasta untuk berbagi pengalaman mereka, sekali lagi mengkaji dilema etika yang mereka hadapi dalam karier mereka. Presentasi semacam itu dapat menghasilkan diskusi yang berharga antara pembicara dan kader Anda. Presentasi tersebut dapat menghasilkan perbandingan dan kontras yang produktif tentang bagaimana standar etika dan masyarakat telah berubah akhir-akhir ini, dan implikasi dari perubahan tersebut. Standar etika bervariasi dari satu budaya nasional ke budaya nasional lainnya. Pembicara dapat dihadirkan untuk membahas pengalaman lintas budaya dan global mereka sendiri, mengeksplorasi bagaimana standar yang berbeda ini terwujud dalam hubungan interpersonal dan bisnis.

Profesional (pelatih, konsultan, dan pakar subjek) dapat dilibatkan untuk melakukan sesi pelatihan mulai dari sembilan puluh menit hingga beberapa hari tentang karakter, perilaku, dan etika. Ini mungkin sangat berguna saat tim menghadapi tantangan yang sangat menegangkan. Tentu saja, Anda juga dapat mengirim kelompok kecil atau pemimpin junior individu untuk kursus pelatihan formal di luar tentang topik karakter, etika, atau integritas yang ditawarkan oleh departemen pendidikan eksekutif universitas atau berbagai lembaga pelatihan etika di seluruh negeri. Kursus tentang karakter pasti akan menyentuh perilaku yang relevan dengan kepemimpinan. Saat peserta kembali, mereka dapat diminta untuk

memberikan laporan tertulis dan lisan kepada kader tentang apa yang mereka pelajari dan wawasan baru yang diperoleh. Meskipun kursus di luar tidak boleh menjadi sarana utama pelatihan karakter kepemimpinan organisasi, kursus tersebut dapat membantu para pemimpin individu dan dapat menanamkan ide-ide baru untuk perbaikan dalam proses Anda.

Beberapa Topik Tambahan untuk Dicakup

Selain membantu para pemimpin junior memahami dan memperkuat atribut dan perilaku kepemimpinan mereka saat ini, beberapa topik terkait penting untuk dibahas. Salah satunya adalah implikasi karakter kepemimpinan dari tanggung jawab organisasi di komunitas, masyarakat, dan lingkungan yang lebih luas. Kebijakan perusahaan tentang isu-isu sensitif seperti kesempatan yang sama, pelecehan seksual, penggunaan alkohol atau narkoba di tempat kerja, kekerasan di tempat kerja, dan sebagainya juga harus ditinjau dan dieksplorasi. Penting untuk memperkuat contoh positif dan konstruktif yang perlu diberikan para pemimpin dalam hal ini. Pusatkan beberapa diskusi pada contoh-contoh tentang apa yang terjadi pada para pemimpin yang nyata tetapi anonim yang melanggar kebijakan ini. Contoh-contoh kehidupan nyata sangat kuat dalam mendorong pengendalian diri, memberikan kebijaksanaan kepada yang sederhana, dan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keberanian dan mekanisme untuk menegakkan kebijakannya. Setiap proses pendidikan pengembangan karakter juga harus mengambil dan menekankan topik keselamatan.

Keterlibatan penuh dan penerimaan hanya akan datang dari karyawan yang merasa aman di tempat kerja. Pertimbangkan contoh nyata ini, yang dibagikan oleh seorang karyawan pabrik manufaktur di Michigan di salah satu kelas saya. Untuk meningkatkan produksi, manajer pabrik memerintahkan pelindung keselamatan dilepas dari peralatan pemrosesan. Ketika OSHA datang untuk melakukan inspeksi terjadwal, para manajer meminta pelindung dipasang kembali pada peralatan. Ketika para inspektur pergi, pelindung keselamatan kembali diperintahkan untuk dilepas. Anda dapat menilai sendiri seperti apa moral pekerja di pabrik tersebut. Selain keselamatan umum peralatan dan proses, karyawan juga perlu merasa aman dari kekerasan, oleh orang luar atau karyawan lain.

Membaca dan Diskusi Berkelanjutan

Selain digunakan dalam kaitannya dengan sesi pelatihan yang sebenarnya, buku dan artikel tentang topik karakter kepemimpinan, etika, integritas, dan moralitas dapat dibaca dan didiskusikan dalam percakapan berkelanjutan yang Anda bagikan dengan kader pemimpin Anda. Sekali sebulan atau sekali dalam seperempat tahun, diskusi dapat diadakan saat sarapan atau makan siang, atau pada Jumat sore sebelum happy hour. Orang-orang umumnya lebih terbuka dan cenderung mengobrol saat makanan dan minuman disediakan.

Klub membaca harus memiliki tema. Misalnya, klub dapat berfokus pada para pemimpin sejarah yang dikenal karena karakter kepemimpinannya yang hebat. Pokok bahasan dapat mencakup tidak hanya buku tetapi juga dokumenter sejarah atau video dan film tentang mereka, serta kunjungan ke museum atau situs bersejarah. Diskusi lanjutan dapat dimulai dari pertanyaan pembuka umum seperti ini:

- Mengapa individu ini terkenal karena karakter kepemimpinannya?

- Apa pengaruh yang mengembangkan karakter kepemimpinan ini?
- Apa pelajaran karakter kepemimpinan utama yang dapat dipelajari dari individu ini?
- Apa saja perilaku kepemimpinan yang konstruktif dan positif yang ditunjukkan orang ini?

Bab-bab sebelumnya telah menyarankan sejumlah kehidupan untuk dipelajari. Berikut ini beberapa lainnya:

Pemimpin yang Layak Dipelajari Di Dunia	
Susan B. Anthony	Penyelenggara hak pilih perempuan
Clara Barton	Pendiri Palang Merah Amerika
Jimmy Carter	Kemanusiaan dan negarawan
Ratu Elizabeth I	Mungkin penguasa terbesar Inggris
Henry J. Heinz	Inovator industri
Lewis dan Clark	Pemimpin ekspedisi
James Madison	Presiden AS dan kekuatan utama dalam penciptaan hukum dasar Amerika
Thurgood C. Marshall	Pengacara hak-hak sipil
Ronald Reagan	Lambang konservatif dan presiden AS
Walter Reuther	Penyelenggara buruh
Branch Rickey	Eksekutif yang mengintegrasikan bisbol profesional
John A. Roebling	Pembangun Jembatan Brooklyn
Conrad Adenauer	Presiden pertama Republik Federal Jerman
Bunda Teresa	Kemanusiaan
Margaret Thatcher	Perdana Menteri Inggris
Harry S Truman	presiden AS
Maggie Lena Walker	Presiden wanita pertama di sebuah bank AS
Yohanes Paulus II	Pemimpin agama yang berkontribusi terhadap jatuhnya komunisme
Ida B. Sumner	Penulis hak asasi manusia yang membantu mengorganisir NAACP
Benjamin O. Davis Sr.	Pelopor integrasi rasial militer (jenderal Afrika-Amerika pertama)
Maria Lyon	Transformasi pendidikan perempuan; pendiri Universitas Mount Holyoke
Hektor Garcia	Advokat untuk hak-hak Hispanik dan perawatan medis
Patricia Roberts Harris	Wanita pertama yang menjadi dekan Fakultas Hukum Universitas Howard; wanita Afrika-Amerika pertama yang menjadi duta besar AS dan menjabat sebagai anggota kabinet presiden.
Joseph Teguh Santoso	Rektor Universitas Sains dan Teknologi Komputer di Semarang
Megawati Soekarno Putri	Presiden Pertama Wanita Indonesia
Najwa Shihab	Wartawan Sekaligus Reporter yang diakui di Asia
William Tanuwijaya	Pendiri Situs Penjualan Onlie Terbesar di Indonesia; Tokopedia
Ki Hajar Dewantara	Bapak Pendidikan di Indonesia

Lima atribut utama yang dibahas dalam buku ini (keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi) dapat berfungsi sebagai konsep pengorganisasian tambahan untuk menganalisis kehidupan ini. Berikut adalah pertanyaan bagus lainnya yang dapat diajukan:

- Seberapa jelas visi mereka tentang apa yang ingin mereka capai?
- Apakah mereka mengejar tujuan yang lebih besar daripada diri mereka sendiri?
- Apakah mereka individu yang berprinsip dengan sistem nilai pribadi yang ditetapkan dengan jelas? Apakah nilai-nilai mereka konvensional untuk zaman mereka?

- Bagaimana mereka menanggapi kesulitan atau kesulitan? Selalu sama? Selalu baik?
- Bagaimana mereka menanggapi kritik dan lawan? Bagaimana mereka menanggapi ketenaran?
- Seberapa konsisten mereka dalam fokus dan perilaku? Apakah ada masa-masa sulit dalam hidup mereka? Jika ada, bagaimana mereka mengatasinya?
- Bukti apa yang mereka tunjukkan tentang kepedulian terhadap orang lain?
- Apa warisan dan reputasi abadi mereka?

5.4 PENDIDIKAN MANDIRI

Selain menciptakan proses pelatihan organisasi formal, Anda dapat mengembangkan karakter kepemimpinan dengan menjadi teladan dan mendukung pendidikan mandiri yang berkelanjutan. Beberapa individu jauh lebih baik dalam pendidikan mandiri daripada berperan sebagai siswa dalam kelompok. Bagi banyak pemimpin yang sangat cakap, pendidikan mandiri mungkin merupakan cara terbaik atau bahkan satu-satunya:

- ❖ Winston Churchill mengatakan bahwa ia selalu siap untuk belajar tetapi ia tidak suka diajari.
- ❖ Colin Powell adalah siswa yang acuh tak acuh tetapi orang tuanya adalah pembaca yang hebat dan rumahnya dipenuhi dengan buku. Saat masih muda, ia terus-menerus membaca, yang membantu menciptakan visi pribadinya.
- ❖ Benjamin Franklin meninggalkan sekolah pada usia sepuluh tahun. Terinspirasi oleh pekerjaannya di bidang percetakan, ia memulai program sistematis untuk mendidik dirinya sendiri dalam bidang sains, filsafat, dan bahasa asing. Ia tetap menjadi salah satu raksasa intelektual yang diakui dalam sejarah bangsa kita (Brands, 2002).
- Jack London, penulis Amerika terlaris dan berpenghasilan tertinggi pada masanya, hanya mengenyam pendidikan formal sedikit tetapi merupakan pembaca yang rajin, belajar sendiri di perpustakaan umum. Ia akhirnya kuliah di universitas tetapi hanya bertahan selama enam bulan, karena merasa universitas itu kurang diminati (Joicey, 2002).
- ❖ Madam C. J. Walker, seorang wanita Afrika-Amerika yang lahir dari budak yang dibebaskan pada tahun 1867, tidak pernah bersekolah dan belajar sendiri sepenuhnya. Dengan menciptakan produk rambut untuk wanita kulit hitam, ia menjadi salah satu jutawan wanita pertama yang merintis usahanya sendiri. Ucapan favoritnya adalah, "Saya memulai usaha saya dengan memulainya sendiri" (Bundles, 2001).
- ❖ Thomas Edison tidak berprestasi di sekolah. Namun, ia belajar sendiri dan benar-benar asyik dengan pekerjaannya. Ia belajar terutama dengan mengikuti hasratnya sendiri. Penemuannya adalah cara hidup yang berfokus pada kerja keras, pembelajaran berdasarkan pengalaman, dan fokus tunggal untuk membantu umat manusia. Sering kali ia tidak pulang pada akhir hari, tetapi tidur di ranjang lipat di ruang samping labnya (Josephson, 1959).
- ❖ Wright bersaudara sama-sama membenci pekerjaan sekolah. Mereka belajar dari pelajaran pribadi mereka sendiri dan dengan cara mereka sendiri. Pelajaran utama datang dari membaca tulisan penemu Jerman Otto Lilienthal tentang pesawat layang.

Lakukan semua yang Anda bisa untuk menanamkan gagasan bahwa pendidikan mandiri adalah tanggung jawab pribadi yang penting. Ketika para pemimpin memahami hal ini, mereka menunjukkan motivasi, retensi, dan penerapan praktis yang lebih besar dari apa yang mereka pelajari. Organisasi Anda dapat mendukung pendidikan karakter mandiri dengan membuat, memelihara secara aktif, dan mempromosikan penggunaan perpustakaan internal yang berisi buku-buku kepemimpinan, CD, DVD, kaset video, kaset audio, dan mungkin sumber daya lainnya. Anggota kader juga dapat diberi tunjangan untuk membeli materi secara daring atau dari penjual buku besar. Thomas Carlyle, sejarawan Inggris yang terkenal (1775–1881), mengatakan bahwa universitas sejati pada zamannya adalah kumpulan buku, dan hal yang sama berlaku pada zaman kita.

Pembaca adalah pemimpin dan pemimpin adalah pembaca. Ketika para pemimpin mengatakan (seperti yang dilakukan banyak orang) bahwa mereka tidak punya waktu untuk membaca, tanggapi dengan mengatakan bahwa mereka tidak punya waktu untuk tidak membaca. Biografi yang ditulis dengan baik sangatlah bagus bukan hanya karena biografi tersebut membahas tentang tantangan, perilaku, dan dilema etika, tetapi juga karena biografi tersebut dapat begitu menarik sehingga pembaca tidak merasa kesal karena harus meluangkan waktu untuk membacanya. Kumpulan kutipan yang bagus juga dapat memberikan banyak sekali kebijaksanaan dalam beberapa kata saja.

Pendidikan dan dukungan karakter diri juga dapat ditemukan di luar organisasi dalam bentuk doa dan praktik spiritual lainnya. Meskipun Anda tidak dapat mewajibkan jenis kegiatan ini, Anda tentu dapat mendorongnya. Misalnya, Anda dapat menawarkan sesi sukarela untuk mempelajari bagaimana kegiatan spiritual telah mengubah atau meningkatkan perilaku berbagai pemimpin. Kesaksian langsung merupakan metode yang efektif untuk jenis pelatihan ini jika memungkinkan kader untuk mengajukan pertanyaan. Contoh menarik dari perilaku spiritual yang konstruktif muncul dari Perang Dunia II. Dalam penelitian militer pascaperang, ditemukan bahwa prajurit yang berdoa pada saat-saat yang membutuhkan keberanian (saat-saat bahaya, keputusan, atau stres) tampaknya memiliki kedamaian, kekuatan batin, kepercayaan diri, dan kemauan yang lebih besar untuk terus maju (Stoufer, 1949).

Penolakan dan Insentif

Jika Anda mengantisipasi atau melihat bahwa para pemimpin dalam kader Anda enggan berpartisipasi dalam pendidikan karakter kepemimpinan, Anda dapat memberi mereka insentif untuk mendorong mereka melakukannya. Misalnya, Anda dapat menawarkan insentif gaji atau bonus, waktu istirahat, buku dan langganan, atau fasilitas lain yang tersedia dan wajar di organisasi Anda. Ingatlah bahwa proses pengembangan yang melibatkan karakter kepemimpinan adalah sebuah investasi. Jika menurut Anda inisiatif ini mahal atau sulit, pertimbangkan berapa banyak biaya yang akan dikeluarkan jika salah satu pemimpin organisasi melakukan pelanggaran etika dalam hal waktu, uang, sumber daya, biaya hukum, dan publisitas negatif.

Ingat juga bahwa pendidikan dan pelatihan perlu dipadukan dengan empat "E" lainnya, terutama pengalaman. Pada akhirnya, Roger Schank, pendidik dan pendiri Cognitive Arts,

mungkin benar bahwa kita tidak belajar dengan diberi tahu dan bahwa sebagian besar sekolah (setidaknya untuk tujuan kita) adalah pemborosan waktu. Belajar dan sekolah, katanya, memiliki sedikit kesamaan. Jika Anda ingin belajar, pergilah dan alami sesuatu. Schank mempromosikan program magang dan pelatihan bagi siswa sekolah menengah, yang menurutnya merupakan pengalaman belajar yang jauh lebih baik daripada kelas tradisional. Bersama dengan pelatihan, cobalah untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar dan bervariasi kepada semua anggota kader kepemimpinan Anda.

Bab berikutnya membahas "E" nomor empat—lingkungan organisasi Anda.

Latihan Soal

1. Lihat kembali kehidupan Anda, peran apa yang dimainkan pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan karakter Anda sendiri? Perilaku kepemimpinan apa yang telah diajarkannya kepada Anda?
2. Dengan cara apa organisasi Anda telah menggunakan praktik terbaik dalam pendidikan orang dewasa? Siapa saja pakar internalnya?
3. Sumber daya pelatihan apa yang dimiliki organisasi Anda yang dapat mendukung proses pelatihan karakter kepemimpinan?
4. Pelatihan apa yang dapat Anda tawarkan untuk mendukung tugas-tugas tambahan?
5. Bagaimana Anda dapat memodifikasi daftar periksa di Lampiran B untuk digunakan bersama kader kepemimpinan Anda?
6. Apakah kelompok diskusi buku yang berkelanjutan layak dibentuk di organisasi Anda? Mengapa atau mengapa tidak?
7. Pendidikan karakter kepemimpinan mandiri apa yang Anda praktikkan? Bagaimana Anda dapat mendorong kader Anda dalam pendidikan mandiri?

BAB 6

IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PANCASILA DALAM PENDIDIKAN KARAKTER

6.1 PENDAHULUAN

Pancasila memiliki lima pilar yang berbeda: demokrasi, keadilan, persatuan, ketuhanan, dan kemanusiaan. Keadaan Indonesia saat ini dapat diidentifikasi dengan melihat bendera dan karakteristik bangsa Indonesia yang dipuja-puja dalam bendera setiap hari. Jurnal ini bertujuan untuk menggambarkan dan mengkarakterisasikan pendidikan karakter (pendidikan karisma) yang berlandaskan Pancasila untuk membentuk generasi penerus bangsa menjadi warga negara yang baik, bertanggung jawab, dan berjiwa pancasila. Dapat disimpulkan bahwa pendidikan kepribadian berdasarkan Pancasila sangat berhasil karena adanya pengembangan kepribadian yang selaras dengan nilai-nilai kanonik Pancasila, yang meliputi nilai religius, sosial, kemandirian, kebangsaan, demokratis, toleransi, dan disiplin.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU SPN), pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Warga belajar yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam kemajuan suatu negara. Pendidikan yang berkualitas tidak hanya berasal dari kemampuan kognitif saja, namun mencakup seluruh kapasitas manusia yang berkaitan dengan kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik. Bangsa yang berkarakter kuat akan menjadi bangsa yang disegani dan ditaklukkan oleh bangsa-bangsa lain. Kurikulum yang memasukkan nilai-nilai pancasila merupakan pedoman untuk menciptakan generasi bangsa.

Untuk tercapainya tujuan tersebut, ada dasar atau landasan pembelajaran Pancasila yaitu sebagai berikut:

❖ Landasan Historis

Landasan Historis adalah kumpulan fakta sejarah yang dianggap penting untuk kemajuan pendidikan Pancasila, baik untuk memotivasi siswa untuk mencapai tujuan, mengembangkan bahan ajar, melakukan penelitian lapangan, maupun melakukan penilaian. Proses transformasi tersebut berasal dari nilai - nilai kehidupan Bangsa sejak awal sekolah. Catatan sejarah yang dimaksud meliputi beberapa aspek seperti gaya hidup tradisional bangsa Indonesia, sejarah kemerdekaan bangsa, dampak bangsa Indonesia terhadap sistem keadilan pelanggan, proklamasi bangsa Indonesia, perjuangan memperkuat bangsa Indonesia, dan hingga saat ini.

❖ Landasan Kultural

Landasan kultural dalam pembelajaran Pancasila berfokus pada pengembangan yang didasarkan pada nilai-nilai yang dihargai dan disepakati dalam kehidupan berbangsa. Pancasila mencerminkan budaya bangsa dan berfungsi sebagai ideologi negara, sehingga penting untuk diwariskan kepada generasi mendatang. Secara kultural, unsur-unsur Pancasila dapat ditemukan dalam berbagai aspek, seperti

adat istiadat, tulisan, bahasa, slogan, seni, keyakinan, dan kebudayaan Indonesia secara keseluruhan. Melalui pembelajaran Pancasila, nilai-nilai yang telah disepakati ini dapat dipelihara dan ditingkatkan.

❖ **Landasan Yuridis**

Landasan yuridis dalam pembelajaran Pancasila berkaitan dengan ketentuan perundang-undangan yang mendasari penerapannya. Secara yuridis, Pancasila telah menjadi ideologi resmi bangsa sejak rumusannya dicantumkan dalam Pembukaan UUD 1945 alinea keempat. Secara hierarkis, landasan yuridis ini tercantum dalam berbagai peraturan perundang-undangan, mulai dari UUD 1945, Ketetapan MPR, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri, Keputusan Direktur Jenderal, dan peraturan lainnya yang mendukung penerapan Pancasila dalam pembelajaran.

❖ **Landasan Filosofis**

Landasan filosofis adalah hasil pemikiran yang berkaitan dengan kehidupan berbangsa yang dapat meningkatkan pembelajaran Pancasila. Pancasila merupakan filsafat bangsa Indonesia yang menjadi sumber bagi semua tindakan dan peraturan dalam perundang-undangan yang berlaku untuk kehidupan berbangsa dan bernegara. Tujuan dari pembelajaran Pancasila diatur dalam UU No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang juga tercantum dalam SK Dirjen Dikti Nomor 38/DIKTI/Kep/2003. Tujuan ini bertujuan untuk mengarahkan moralitas dan diharapkan dapat terwujud dalam kehidupan masyarakat. Hal ini mencakup perilaku yang mencerminkan iman dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, bersikap sopan santun, serta mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan kelompok.

6.2 PANCASILA SEBAGAI PILAR UTAMA DALAM PENDIDIKAN KARAKTER DAN MORAL

Pendidikan berbasis Pancasila bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai kebangsaan yang fundamental kepada peserta didik. Dengan menghadapi tantangan globalisasi dan pergeseran budaya, penting untuk mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam proses pendidikan agar generasi muda tetap memiliki jati diri dan identitas kebangsaan yang kuat.

Tujuan dari pendidikan Pancasila adalah untuk membentuk warga negara yang sesuai dan memahami kewajibannya sebagai warga negara sekaligus memiliki rasa patriotisme dan nasionalisme yang tinggi terhadap bangsa Indonesia. Bab ini akan mengeksplorasi penerapan pendidikan berbasis Pancasila dalam sistem pendidikan Indonesia. Manfaatnya termasuk pemahaman yang lebih dalam tentang nilai-nilai Pancasila serta penerapan praktis dalam kurikulum dan kegiatan belajar-mengajar. Menurut Pasal 35, Ayat 5, UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan untuk Semua. Ayat ini menyatakan bahwa kurikulum pendidikan tinggi harus komprehensif. Tiga bidang utama pendidikan adalah agama, Pancasila, Pendidikan Kewarganegaraan dan Bahasa Indonesia. Dengan kata lain, Pendidikan Pancasila merupakan mazhab ideologi pendidikan di Indonesia.

6.3 DASAR FILOSOFIS PANCASILA DALAM PENDIDIKAN

Pancasila sebagai Dasar Negara

Pancasila, sebagai dasar negara Indonesia, memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan karakter. Setiap sila dalam Pancasila mengandung nilai-nilai luhur yang dapat

dijadikan acuan dalam membentuk karakter generasi muda. Misalnya, sila pertama "Ketuhanan yang Maha Esa" mengajarkan pentingnya keimanan dan ketaqwaan, sementara sila kedua "Kemanusiaan yang Adil dan Beradab" menekankan pentingnya menghargai sesama manusia. Pendidikan karakter berbasis Pancasila bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai tersebut dalam diri siswa sejak dini, melalui kurikulum yang mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila, siswa diharapkan dapat memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Dalam praktiknya, pendidikan karakter yang berbasis Pancasila dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan pembelajaran, seperti diskusi tentang nilai-nilai Pancasila, proyek sosial, atau kegiatan kemanusiaan. Selain itu, guru memiliki peran penting dalam mengimplementasikan Pancasila dalam pendidikan karakter dengan menjadi teladan bagi siswa dan menciptakan suasana belajar yang kondusif. Salah satu nilai penting dalam Pancasila adalah toleransi, yang sangat relevan dalam membangun kerukunan di tengah masyarakat yang beragam.

Pendidikan karakter yang berbasis Pancasila juga menekankan pentingnya rasa cinta tanah air, di mana siswa diajarkan untuk mencintai dan menghargai Indonesia dalam berbagai aspek, baik budaya, sejarah, maupun lingkungan. Di era globalisasi, nilai-nilai Pancasila tetap relevan, membantu siswa memahami posisi Indonesia di dunia serta pentingnya menjaga identitas bangsa. Untuk memastikan pendidikan karakter berbasis Pancasila berjalan dengan baik, evaluasi secara berkala perlu dilakukan, dan melibatkan orang tua serta masyarakat dalam proses pendidikan sangat penting. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam kurikulum dan kegiatan pembelajaran, diharapkan generasi muda dapat dibentuk menjadi individu yang ber karakter, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, Pancasila bukan hanya menjadi simbol negara, tetapi juga menjadi pedoman dalam membangun karakter bangsa yang kuat dan berintegritas.

Nilai-nilai Pancasila dalam Konteks Pendidikan

Nilai-nilai seperti kebhinekaan, persatuan, dan keadilan sosial harus dimasukkan dalam kurikulum pendidikan untuk membentuk karakter dan sikap kebangsaan yang positif di kalangan siswa. Pancasila sebagai dasar negara Indonesia mengandung lima sila yang masing-masing memiliki nilai-nilai penting yang dapat diterapkan dalam konteks pendidikan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral dan etika, tetapi juga sebagai landasan dalam membentuk karakter generasi muda. Berikut adalah penjelasan mengenai nilai-nilai Pancasila dalam konteks pendidikan.

1. Ketuhanan yang Maha Esa

Sila pertama Pancasila mengajarkan pentingnya keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan. Dalam konteks pendidikan, nilai ini mendorong siswa untuk mengembangkan spiritualitas dan moralitas. Pendidikan yang berbasis pada nilai ketuhanan akan menanamkan rasa hormat terhadap perbedaan agama dan keyakinan, serta mengajarkan siswa untuk hidup sesuai dengan nilai-nilai agama yang dianut. Hal ini penting untuk membentuk karakter yang berakhlak mulia dan bertanggung jawab.

2. Kemanusiaan yang Adil dan Beradab

Sila kedua menekankan pentingnya menghargai dan menghormati sesama manusia. Dalam pendidikan, nilai ini mengajarkan siswa untuk bersikap adil, empati, dan peduli terhadap orang lain. Melalui berbagai kegiatan, seperti kerja bakti, kegiatan sosial, atau diskusi

tentang hak asasi manusia, siswa dapat belajar untuk memahami dan menghargai perbedaan, serta mengembangkan sikap toleransi dan solidaritas.

3. Persatuan Indonesia

Sila ketiga menekankan pentingnya persatuan dan kesatuan bangsa. Dalam konteks pendidikan, nilai ini mengajarkan siswa untuk mencintai tanah air dan menghargai keragaman budaya yang ada di Indonesia. Pendidikan yang menekankan nilai persatuan akan membentuk rasa kebersamaan dan identitas nasional di kalangan siswa. Melalui kegiatan seperti upacara bendera, perayaan hari besar nasional, dan pembelajaran tentang sejarah perjuangan bangsa, siswa dapat memahami pentingnya persatuan dalam mencapai tujuan bersama.

4. Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan

Sila keempat mengajarkan pentingnya demokrasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam pendidikan, nilai ini mendorong siswa untuk belajar berpartisipasi aktif dalam diskusi, musyawarah, dan pengambilan keputusan. Pendidikan yang berbasis pada nilai kerakyatan akan membentuk sikap kritis dan analitis, serta kemampuan untuk menghargai pendapat orang lain. Siswa diajarkan untuk berdialog dan bernegosiasi dalam menyelesaikan permasalahan, sehingga mereka siap untuk menjadi warga negara yang aktif dan bertanggung jawab.

5. Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia

Sila kelima menekankan pentingnya keadilan sosial. Dalam konteks pendidikan, nilai ini mengajarkan siswa untuk peduli terhadap kesejahteraan masyarakat dan berkontribusi dalam menciptakan keadilan. Pendidikan yang mengedepankan nilai keadilan sosial akan membentuk karakter siswa yang peka terhadap isu-isu sosial, seperti kemiskinan, ketidakadilan, dan diskriminasi. Melalui kegiatan sosial, pengabdian masyarakat, dan diskusi tentang masalah sosial, siswa dapat belajar untuk menjadi agen perubahan yang berkomitmen terhadap keadilan dan kesejahteraan bersama.

Nilai-nilai Pancasila memiliki peran yang sangat penting dalam konteks pendidikan. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai tersebut dalam kurikulum dan kegiatan pembelajaran, diharapkan generasi muda dapat dibentuk menjadi individu yang berkarakter, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab. Pancasila tidak hanya menjadi dasar negara, tetapi juga menjadi pedoman dalam membangun karakter bangsa yang kuat dan berintegritas. Melalui pendidikan yang berbasis pada nilai-nilai Pancasila, kita dapat menciptakan masyarakat yang harmonis, toleran, dan cinta tanah air.

6.4 RELEVANSI PANCASILA DALAM PENDIDIKAN KONTEMPORER

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi, relevansi Pancasila semakin penting untuk membentuk identitas kebangsaan dan memperkuat rasa cinta tanah air. Pancasila, sebagai dasar negara Indonesia, memiliki relevansi yang kuat dalam pendidikan kontemporer. Di pendidikan arus globalisasi dan perubahan zaman, nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila tetap menjadi landasan yang kokoh dalam membentuk karakter generasi muda. Berikut adalah penjelasan mengenai relevansi Pancasila dalam pendidikan kontemporer.

1. Membangun Karakter Bangsa

Dalam era globalisasi, tantangan yang dihadapi oleh generasi muda semakin kompleks. Mereka dihadapkan pada arus informasi yang cepat, pengaruh budaya asing, dan tekanan

sosial yang tinggi. Dalam situasi ini, pendidikan berbasis Pancasila menjadi sangat penting untuk membangun karakter bangsa yang kuat. Nilai-nilai Pancasila, seperti keimanan, kemanusiaan, persatuan, demokrasi, dan keadilan sosial, dapat menjadi fondasi yang kokoh dalam membentuk generasi muda yang berakhlak mulia, bertanggung jawab, dan cinta tanah air.

2. Menjaga Identitas Nasional

Globalisasi membawa pengaruh yang besar terhadap gaya hidup dan budaya pendidikan termasuk di kalangan generasi muda. Dalam situasi ini, pendidikan karakter berbasis Pancasila berperan penting dalam menjaga identitas nasional. Melalui pembelajaran tentang pendidikan, budaya, dan nilai-nilai luhur bangsa, siswa dapat memahami dan menghargai jati diri sebagai bangsa Indonesia. Hal ini penting untuk mempertahankan keunikan dan keragaman budaya di tengah arus globalisasi.

3. Menanamkan Nilai-Nilai Luhur

Pancasila mengandung nilai-nilai luhur yang sangat relevan dalam pendidikan kontemporer. Nilai-nilai tersebut, seperti keimanan, kemanusiaan, persatuan, demokrasi, dan keadilan sosial, dapat menjadi pedoman moral dan etika bagi generasi muda. Melalui pendidikan berbasis Pancasila, nilai-nilai ini dapat ditanamkan sejak dini kepada siswa, sehingga mereka tumbuh menjadi individu yang berintegritas dan memiliki komitmen terhadap kebaikan.

4. Mendorong Partisipasi Aktif

Salah satu nilai penting dalam Pancasila adalah kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan. Nilai ini mendorong partisipasi aktif warga negara dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan kontemporer, nilai ini sangat relevan untuk mempersiapkan generasi muda menjadi warga negara yang aktif dan bertanggung jawab. Melalui pembelajaran yang mendorong siswa untuk berdiskusi, bermusyawarah, dan mengambil keputusan bersama, mereka dapat mengembangkan kemampuan berpikir kritis, komunikasi, dan kerja sama.

5. Menjawab Tantangan Zaman

Pendidikan berbasis Pancasila juga memiliki relevansi dalam menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks. Nilai-nilai Pancasila, seperti keadilan sosial dan kemanusiaan, dapat menjadi landasan dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat. Melalui pendidikan yang menekankan kepedulian sosial dan tanggung jawab terhadap sesama, generasi muda dapat menjadi agen perubahan yang berkontribusi dalam membangun masyarakat yang lebih adil dan sejahtera.

Pancasila tetap relevan dalam pendidikan kontemporer. Nilai-nilai yang terkandung di dalamnya dapat menjadi landasan yang kokoh dalam membentuk karakter generasi muda yang berakhlak mulia, bertanggung jawab, dan cinta tanah air. Melalui pendidikan berbasis Pancasila, identitas nasional dapat dijaga, nilai-nilai luhur dapat ditanamkan, partisipasi aktif dapat didorong, dan tantangan zaman dapat dijawab. Dengan demikian, Pancasila tetap menjadi pedoman yang penting dalam membangun masa depan bangsa yang lebih baik.

6.5 KOMPONEN UTAMA PENDIDIKAN BERBASIS PANCASILA

Pengertian dan Tujuan Pendidikan Berbasis Pancasila

Pendidikan berbasis Pancasila adalah pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam semua aspek pendidikan untuk membentuk karakter dan sikap kebangsaan siswa. Pendidikan berbasis Pancasila adalah suatu pendekatan pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila ke dalam proses pembelajaran, dengan tujuan untuk membentuk karakter dan kepribadian peserta didik sesuai dengan nilai-nilai luhur yang terkandung dalam Pancasila. Pendekatan ini bertujuan untuk menanamkan pemahaman yang mendalam tentang identitas nasional, moralitas, dan etika kepada siswa, sehingga mereka dapat menjadi individu yang bertanggung jawab, berakhlak mulia, dan cinta tanah air.

Selain itu, pendidikan berbasis Pancasila juga bertujuan untuk menciptakan generasi muda yang mampu berpikir kritis, kreatif, dan inovatif, serta memiliki kepedulian terhadap lingkungan sosial dan budaya. Dengan demikian, pendidikan berbasis Pancasila tidak hanya berfokus pada aspek akademis, tetapi juga pada pengembangan karakter dan nilai-nilai kemanusiaan, sehingga siswa dapat berkontribusi secara positif dalam masyarakat dan negara. Melalui pendidikan ini, diharapkan generasi muda dapat memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari, serta mampu menghadapi tantangan globalisasi tanpa kehilangan jati diri sebagai bangsa Indonesia.

Kurikulum Berbasis Pancasila

Kurikulum berbasis Pancasila meliputi penekanan pada nilai-nilai Pancasila dalam mata pelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, serta dalam interaksi sosial di sekolah. Kurikulum berbasis Pancasila adalah pendekatan pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila ke dalam proses pembelajaran di sekolah, bertujuan untuk membentuk karakter siswa yang kuat, berakhlak mulia, dan bertanggung jawab sebagai warga negara. Dalam kurikulum ini, setiap mata pelajaran diharapkan dapat mengaitkan materi yang diajarkan dengan nilai-nilai luhur Pancasila, seperti keimanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, dan keadilan sosial. Pendekatan pembelajaran yang digunakan mendorong keterlibatan siswa secara aktif dan partisipatif, di mana mereka diajak untuk berdiskusi, berkolaborasi, dan terlibat dalam proyek yang berkaitan dengan nilai-nilai Pancasila, seperti kegiatan sosial yang menumbuhkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap masyarakat.

Selain itu, guru berperan penting dalam implementasi kurikulum ini dengan menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai Pancasila dan menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi siswa. Evaluasi terhadap kurikulum berbasis Pancasila perlu dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitasnya dalam membentuk karakter siswa, serta melibatkan orang tua dan masyarakat dalam proses evaluasi agar pendidikan dapat berjalan secara sinergis. Dengan demikian, kurikulum berbasis Pancasila tidak hanya fokus pada aspek akademis, tetapi juga pada pengembangan karakter dan nilai-nilai kemanusiaan, sehingga siswa dapat tumbuh menjadi individu yang cerdas, peduli, dan cinta tanah air, serta mampu menghadapi tantangan di era modern dengan baik.

Metode dan Strategi Pembelajaran

Metode pembelajaran meliputi diskusi, studi kasus, dan proyek berbasis nilai-nilai Pancasila, yang dirancang untuk membangun kesadaran dan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai tersebut. Metode dan strategi pembelajaran adalah komponen penting dalam proses pendidikan yang berpengaruh terhadap efektivitas pembelajaran. Metode

pembelajaran merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh pengajar untuk menyampaikan materi kepada siswa, sedangkan strategi pembelajaran adalah rencana atau langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Dalam konteks pendidikan yang berorientasi pada pengembangan karakter dan keterampilan siswa, pemilihan metode dan strategi yang tepat sangatlah krusial.

1. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, antara lain:

- **Metode Ceramah:** Metode ini melibatkan pengajar yang menyampaikan informasi secara langsung kepada siswa. Meskipun efektif untuk menyampaikan banyak informasi dalam waktu singkat, metode ini cenderung kurang interaktif.
- **Metode Diskusi:** Dalam metode ini, siswa diajak untuk berdiskusi mengenai topik tertentu. Metode ini mendorong partisipasi aktif siswa dan pengembangan keterampilan berpikir kritis.
- **Metode Praktik:** Metode ini mengedepankan pengalaman langsung, di mana siswa melakukan praktik atau eksperimen untuk memahami konsep yang diajarkan. Ini sangat efektif dalam mata pelajaran sains dan keterampilan.
- **Metode Proyek:** Siswa bekerja dalam kelompok untuk menyelesaikan proyek yang berkaitan dengan materi pelajaran. Metode ini mendorong kerja sama, kreativitas, dan penerapan pengetahuan dalam konteks nyata.
- **Metode Penemuan:** Siswa diberikan kesempatan untuk menemukan informasi atau konsep secara mandiri melalui eksplorasi dan penelitian. Metode ini meningkatkan rasa ingin tahu dan kemampuan analisis siswa.

2. Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran mencakup rencana yang lebih luas dan dapat melibatkan kombinasi beberapa metode. Beberapa strategi pembelajaran yang efektif antara lain:

- **Pembelajaran Kooperatif:** Dalam strategi ini, siswa bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan pembelajaran. Pembelajaran kooperatif dapat meningkatkan keterampilan sosial dan kolaboratif siswa.
- **Pembelajaran Berbasis Masalah (Problem-Based Learning):** Siswa dihadapkan pada masalah nyata yang harus dipecahkan. Strategi ini mendorong siswa untuk berpikir kritis dan menerapkan pengetahuan mereka dalam situasi yang relevan.
- **Pembelajaran Berbasis Proyek (Project-Based Learning):** Siswa terlibat dalam proyek jangka panjang yang mengharuskan mereka untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasil kerja mereka. Ini membantu siswa untuk mengembangkan keterampilan manajemen waktu dan tanggung jawab.
- **Pembelajaran Inkuiri:** Siswa diajak untuk bertanya, menyelidiki, dan menemukan jawaban atas pertanyaan mereka sendiri. Strategi ini meningkatkan rasa ingin tahu dan keterampilan penelitian siswa.
- **Pembelajaran Diferensiasi:** Dalam strategi ini, pengajar menyesuaikan metode dan materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing siswa. Ini memastikan bahwa semua siswa mendapatkan pengalaman belajar yang sesuai dengan tingkat pemahaman mereka.

3. Penerapan dalam Pendidikan Berbasis Pancasila

Dalam konteks pendidikan berbasis Pancasila, metode dan strategi pembelajaran harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dalam setiap aspek pembelajaran. Misalnya, metode diskusi dapat digunakan untuk membahas isu-isu kemanusiaan dan keadilan sosial, sedangkan pembelajaran kooperatif dapat menanamkan nilai persatuan dan kerja sama. Dengan memilih metode dan strategi yang tepat, diharapkan siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan akademis, tetapi juga mengembangkan karakter dan sikap yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.

Pemilihan metode dan strategi pembelajaran yang tepat sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Dengan mengintegrasikan berbagai metode dan strategi yang sesuai, pengajar dapat menciptakan lingkungan belajar yang interaktif, menyenangkan, dan efektif. Dalam konteks pendidikan berbasis Pancasila, metode dan strategi ini juga harus mampu menanamkan nilai-nilai luhur Pancasila, sehingga siswa dapat tumbuh menjadi individu yang berkarakter, bertanggung jawab, dan cinta tanah air.

6.6 IMPLEMENTASI PANCASILA DALAM KURIKULUM PENDIDIKAN

Pancasila, sebagai dasar negara Indonesia, memegang peranan penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Untuk memastikan bahwa nilai-nilai Pancasila tetap relevan dan dihayati oleh generasi muda, implementasi dalam kurikulum pendidikan menjadi kunci utama. Kurikulum pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dapat membentuk karakter dan sikap kebangsaan siswa, serta mempersiapkan mereka untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan berintegritas.

Prinsip Dasar Implementasi Pancasila dalam Kurikulum

a. Pengertian Kurikulum Berbasis Pancasila

Kurikulum berbasis Pancasila adalah kurikulum yang dirancang untuk mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila ke dalam semua aspek pembelajaran. Tujuan utamanya adalah untuk menanamkan nilai-nilai tersebut dalam sikap dan perilaku siswa, serta memastikan bahwa nilai-nilai kebangsaan dan kepribadian Pancasila menjadi bagian integral dari proses pendidikan.

b. Nilai-Nilai Pancasila dalam Konteks Pendidikan

Nilai-nilai Pancasila mencakup:

- Ketuhanan Yang Maha Esa: Mengajarkan pentingnya toleransi beragama dan spiritualitas.
- Kemanusiaan yang Adil dan Beradab: Memupuk sikap saling menghargai dan keadilan sosial.
- Persatuan Indonesia: Memperkuat semangat kebangsaan dan kesatuan.
- Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan: Menanamkan nilai demokrasi dan partisipasi aktif.
- Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia: Mengembangkan kesadaran akan pentingnya keadilan sosial dan pemerataan.

Komponen Implementasi Pancasila dalam Kurikulum

a. Pengintegrasian Nilai-Nilai Pancasila dalam Mata Pelajaran

Nilai-nilai Pancasila harus diintegrasikan ke dalam mata pelajaran yang ada, bukan hanya diajarkan secara terpisah. Contohnya:

- Pendidikan Kewarganegaraan (PKN): Mengajarkan sejarah Pancasila, peran dan fungsi Pancasila dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, serta penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.
- Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS): Mengupas nilai-nilai Pancasila melalui kajian tentang sejarah, budaya, dan sosial politik Indonesia.
- Bahasa Indonesia: Memfasilitasi diskusi dan penulisan mengenai nilai-nilai Pancasila dalam konteks kebangsaan dan budaya.

b. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler dapat digunakan untuk memperkuat penerapan nilai-nilai Pancasila di luar ruang kelas. Kegiatan seperti pramuka, OSIS, dan berbagai kegiatan sosial dapat mengajarkan kepemimpinan, kerja sama, dan tanggung jawab sosial sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.

c. Metode Pembelajaran

Metode pembelajaran yang efektif untuk implementasi nilai Pancasila meliputi:

- Diskusi dan Debat: Mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan pemahaman tentang nilai-nilai Pancasila.
- Studi Kasus: Menganalisis kasus-kasus konkret yang relevan dengan nilai Pancasila.
- Proyek Kolaboratif: Mendorong kerja sama dan pengembangan sikap kebersamaan dalam kelompok.

Strategi Implementasi

a. Penyusunan Kurikulum

Kurikulum harus dirancang dengan memasukkan nilai-nilai Pancasila dalam setiap aspek mata pelajaran. Ini termasuk penetapan tujuan pembelajaran, materi ajar, dan penilaian yang mencerminkan nilai-nilai Pancasila.

b. Pelatihan Guru

Guru harus mendapatkan pelatihan untuk memahami dan mengajarkan nilai-nilai Pancasila secara efektif. Pelatihan ini harus mencakup metode pengajaran, materi, dan strategi evaluasi yang sesuai dengan kurikulum berbasis Pancasila.

c. Penilaian dan Evaluasi

Penilaian harus mencakup penilaian terhadap pemahaman siswa tentang nilai-nilai Pancasila serta penerapannya dalam sikap dan perilaku. Evaluasi ini bisa dilakukan melalui observasi, proyek, dan ujian yang mengukur bagaimana siswa menerapkan nilai-nilai tersebut dalam konteks yang relevan.

Implementasi Pancasila dalam kurikulum pendidikan adalah langkah penting untuk menanamkan nilai-nilai kebangsaan dan karakter yang baik kepada siswa. Dengan integrasi yang tepat dalam kurikulum, mata pelajaran, dan kegiatan ekstrakurikuler, siswa dapat memahami dan mengaplikasikan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari mereka. Ini akan mempersiapkan mereka untuk menjadi warga negara yang bertanggung jawab, adil, dan berintegritas.

Pendidikan berbasis Pancasila merupakan pendekatan yang penting untuk menanamkan nilai-nilai kebangsaan dalam proses belajar. Dengan implementasi yang tepat, nilai-nilai ini dapat membentuk karakter dan sikap positif siswa.

Rekomendasi untuk Pengembangan Selanjutnya

Rekomendasi meliputi pengembangan kurikulum yang lebih terintegrasi, pelatihan yang berkelanjutan untuk guru, dan penelitian lebih lanjut tentang efektivitas pendidikan berbasis Pancasila.

BAB 7

LINGKUNGAN

7.1 PENDAHULUAN

Lingkungan di sini terutama mengacu pada budaya suatu organisasi masyarakatnya, kepribadian kolektif, sikap, adat istiadat, tradisi, dan pandangan. Konsep budaya organisasi membawa serta gagasan tentang identitas, kesatuan ide, prestasi, kemampuan, dan visi yang bermakna. Secara metaforis, budaya adalah udara yang dihirup organisasi, air yang diminumnya, dan tanah yang dipijaknya. Budaya dan cara hidup perusahaan dibentuk dan dikembangkan dari waktu ke waktu oleh tindakan dan nilai-nilai orang-orangnya.

Budaya organisasi dapat dan terkadang harus berubah. Pada tahun 1970-an, Angkatan Darat AS berubah dari pasukan wajib militer menjadi pasukan sukarelawan. Dalam semalam, budaya berubah. Sistem nilai baru mengharuskan para pemimpin untuk lebih memperhatikan orang-orang, memperlakukan mereka dengan hormat dan bermartabat, dan menghilangkan sebanyak mungkin hambatan organisasi dalam tingkat otoritas mereka. Ini adalah perubahan signifikan dari budaya militer lama yang menghargai perilaku yang bersifat mengarahkan, preskriptif, dan keras yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Banyak orang dalam sistem tersebut tidak dapat menyesuaikan diri dengan militer baru ini dan sistem nilainya yang sangat berbeda. Mereka merasa sengsara atau meninggalkan dinas. Ini adalah pengalaman belajar yang signifikan bagi saya mengenai bagaimana perubahan nilai-nilai organisasi memengaruhi nilai-nilai pribadi para pemimpin, beserta perilaku mereka selanjutnya.

Lingkungan organisasi dapat sangat mendorong atau menghambat pengembangan karakter kepemimpinan. Lingkungan tersebut dapat mendukung dan mempromosikan perilaku positif dan berpengaruh atau tidak. Inti dari sistem ini adalah sistem nilai yang benar-benar tercermin dalam budaya tersebut, dan yang dengannya Anda dan para pemimpin lain di perusahaan berusaha untuk berperilaku secara konsisten dan bersama-sama.

Bab ini terutama membahas nilai-nilai organisasi, bagaimana nilai-nilai tersebut dapat berfokus atau bertentangan, dan peran Anda dalam mendefinisikan dan mempromosikan nilai-nilai kepemimpinan yang baik. Bab ini juga membahas karakteristik lingkungan yang positif dan negatif, dan pentingnya komunikasi yang baik. Terakhir, bab ini membahas tentang membangun pengembangan karakter ke dalam rencana bisnis perusahaan Anda.

7.2 KEKUATAN PENDORONG NILAI

Nilai mengidentifikasi apa yang paling penting bagi organisasi dan budayanya prinsip inti, keyakinan, dan prioritasnya. Setiap organisasi dan setiap orang di dalamnya memiliki sistem nilai. Sistem nilai organisasi memberikan fokus. Bersama dengan nilai-nilai pribadi para pemimpin organisasi, sistem tersebut mendorong perilaku dan pilihan para pemimpin dan memengaruhi kemampuan pemimpin untuk memiliki pengaruh positif pada orang lain. Idealnya, sistem nilai perusahaan secara positif mengarahkan, membimbing, dan mendukung perilaku kepemimpinan yang baik dari Anda sendiri dan kader kepemimpinan Anda. Jika

rangkaian nilai organisasi menekankan perilaku kepemimpinan yang positif, hal itu dapat memberikan tolok ukur untuk pengembangan karakter kepemimpinan dan membantu menjaga para pemimpin dalam batasan etika dan moral yang sesuai.

Nilai Tertulis dan Tidak Tertulis

Sebagian besar organisasi memiliki sistem nilai tertulis formal yang muncul pada poster dinding berbingkai, kartu dompet, situs Web perusahaan, dan sejenisnya. Biasanya disebutkan pentingnya layanan pelanggan, kualitas, produktivitas, perilaku etis, keselamatan karyawan, dukungan terhadap keberagaman, kesadaran lingkungan, hubungan masyarakat, dan sebagainya bagi organisasi. Nilai-nilai ini bervariasi berdasarkan industri, produk, atau layanan yang diberikan.

Namun, budaya seperti udara di sekitar kita; ada di mana-mana dalam suatu organisasi. Jadi, nilai-nilai yang tidak tertulis juga berkembang dalam setiap budaya perusahaan.

Norma-norma yang tidak tertulis ini dapat sangat terasa dalam suatu organisasi dan sangat membentuk budaya. Nilai-nilai yang tidak tertulis berkembang seiring waktu dan akhirnya menjadi bagian dari kebiasaan dan tradisi perusahaan, termasuk aturan dan harapan tentang perilaku. Misalnya, aturan tidak tertulis mungkin berlimpah tentang apakah seorang pemimpin dapat menghindari rantai komando hierarkis atau tidak, tentang apa yang harus dilakukan seseorang untuk mendapatkan promosi atau menghindari pemecatan, atau seberapa besar partisipasi sosial yang diharapkan dari seorang pemimpin. Membedakan nilai-nilai yang tidak dipublikasikan ini membutuhkan kecerdasan emosional di pihak pemimpin junior, dan melakukannya dapat sama pentingnya dengan kinerja yang sangat baik (dan terkadang mungkin lebih penting). Untuk pengembangan karakter kepemimpinan yang efektif, semua pemimpin perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang budaya perusahaan mereka, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Hal ini penting karena mengetahui nilai-nilai perusahaan di kedua bidang tersebut memungkinkan untuk berperilaku konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

Nilai-nilai yang Tidak Jelas atau Bertentangan

Dari lingkungan, Anda sebagai pemimpin dan kader kepemimpinan perlu mempelajari perilaku yang dapat diterima atau diharapkan, dan yang tidak. Tidak dapat dihindari, Anda membuat banyak pilihan dan keputusan berdasarkan nilai-nilai dan harapan organisasi. Tentu saja, ini tergantung pada pemahaman Anda terhadap persyaratan tersebut dan konsistensi di antara mereka sendiri.

Sayangnya, memahami sistem nilai perusahaan tidak selalu merupakan tugas yang mudah, dan sering kali apa yang dikatakan dalam pernyataan nilai tertulis bukanlah intinya. Beberapa hal mungkin muncul dalam pernyataan nilai karena secara politis benar atau karena kepemimpinan memiliki keinginan yang tidak terpenuhi agar hal itu benar. Mungkin juga ada nilai-nilai utama yang tidak tertulis yang menjadi semakin penting semakin lama seseorang menjadi bagian dari organisasi. Anda perlu menggunakan kecerdasan emosional Anda sendiri untuk membantu para pemimpin junior menavigasi masalah-masalah ini.

Sementara organisasi mengembangkan pola perilaku yang didukung, didorong, diharapkan, dan diberi kompensasi baik pada pemimpin maupun karyawan, pola-pola seperti itu belum tentu baik. Jika pola perilaku positif dan meningkatkan kesejahteraan umum, maka besar kemungkinan organisasi dapat menerapkan proses pengembangan yang efektif untuk karakter kepemimpinan. Namun, ketika pola perilaku positif tidak lebih ditekankan daripada yang negatif, pesannya jelas: organisasi menghargai dan lebih menyukai kualitas selain karakter dan dengan demikian kurang tertarik pada pengembangan karakter. Misalnya, nilai yang hampir wajib dari organisasi nirlaba adalah margin keuntungan yang tinggi dan pendapatan yang terus meningkat. Nilai ini mungkin menjadi kekuatan pendorong yang kuat sehingga menyebabkan organisasi melakukan hal-hal yang bertentangan dengan nilai-nilai tertulis lainnya dan dengan nilai-nilai pribadi pemimpin tingkat menengah, pemimpin tingkat bawah, dan karyawan secara umum: memperlakukan dengan buruk, mengeksploitasi, atau mengabaikan karyawan; mengambil jalan pintas dalam hal keselamatan; mengabaikan pelanggaran terhadap lingkungan; mengabaikan tanggung jawab masyarakat; salah mengartikan informasi kepada media berita; mengambil keuntungan dari pemasok; menggunakan bahan kelas dua; atau tidak jujur dengan pelanggan. Di sebagian besar perusahaan, seorang pemimpin senior memiliki kekuasaan yang cukup besar untuk mengekang atau mengurangi kecenderungan ini, mengingat fakta bahwa sebagian besar dari kecenderungan ini ternyata kontraproduktif dalam jangka panjang. Namun, ada kemungkinan Anda menemukan diri Anda dalam budaya yang beracun. Menjelang akhir bab ini, saya akan membahas pilihan apa yang mungkin Anda miliki.

7.3 PERAN DALAM MENETAPKAN DAN MENDUKUNG NILAI-NILAI

Dalam budaya organisasi, para pemimpin senior dapat menggunakan visi, nilai-nilai, dan standar mereka sendiri untuk menetapkan batasan perilaku dan harapan-harapan lain yang dibebankan kepada kader mereka. Para pemimpin di semua tingkatan perlu bekerja sama untuk membangun lingkungan yang terbuka bagi pengembangan karakter para pemimpin. Memiliki seperangkat nilai-nilai organisasi yang jelas, tertulis, terperinci, dan praktis (bukan sekadar daftar keinginan) dapat membantu menciptakan suasana seperti itu. Nilai-nilai tersebut haruslah layak dan realistis, bukan sekadar omong kosong yang idealis, sehingga para pemimpin senior dapat memastikan bahwa kader kepemimpinan dan karyawan lainnya hidup dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut, bukan sekadar membuat gerakan-gerakan kosong. Selain itu, tentu saja, para pemimpin senior sendiri harus menjadi contoh bagi nilai-nilai tersebut.

Nilai-nilai yang relevan dan realistis lebih mungkin diterima dan diikuti jika nilai-nilai tersebut mewujudkan masukan dari semua tingkatan organisasi. Nilai-nilai yang hanya dideklarasikan dan diamanatkan oleh para pemimpin senior kepada seluruh organisasi akan kurang mendapat dukungan dan kepemilikan. Seperangkat nilai yang menekankan perilaku kepemimpinan positif dan sifat-sifat yang berpengaruh dapat menjadi tolok ukur penting untuk mengembangkan karakter kepemimpinan. Seperangkat nilai seperti itu juga dapat membantu Anda dan para pemimpin lainnya untuk tetap berada dalam batasan etika dan

moral organisasi dengan ketentuan bahwa ada konsekuensi disiplin yang dipahami dan ditegakkan dengan jelas untuk pelanggaran di semua tingkatan organisasi. Di semua tingkatan adalah frasa kunci di sini, karena tindakan dan sikap Anda dan para pemimpin senior lainnya akan menentukan corak dan standar bagi organisasi terlepas dari kebijakan atau nilai tertulis atau tidak tertulis lainnya.

Anda akan selalu menjadi model dan mewariskan poin-poin yang lebih rinci tentang lingkungan, budaya, dan nilai-nilai organisasi. Anda dapat mengajarkan dan menunjukkan apa yang lebih penting, apa yang kurang penting; pola perilaku dan pilihan yang konsisten yang tepat dan yang tidak. Anda dapat melatih para pemimpin junior untuk berperilaku dan menjalankan pengaruh positif sesuai dengan nilai-nilai organisasi, berdasarkan pengetahuan Anda tentang cara kerja sebenarnya, termasuk politik yang terlibat. Anda dapat membantu kader Anda mengenali protokol dan konvensi tidak tertulis organisasi dan bagaimana protokol dan konvensi tersebut seharusnya membentuk perilaku seorang pemimpin. Anda dapat mengajarkan bagaimana keputusan dibuat dan masalah dipecahkan; bagaimana seseorang mendapatkan pengakuan, penghargaan, dan promosi; dan bagaimana seseorang dapat menghindari jebakan.

Mengetahui hal-hal ini sangat penting bagi kader kepemimpinan Anda karena untuk berhasil dalam budaya apa pun, mereka harus belajar cara bekerja dan berperilaku dalam norma dan nilai yang mendorong sistem tersebut. Seperti yang tersirat dalam Bab Tiga, dengan bekerja sama erat dengan kader pemimpin Anda, Anda dapat membangun ikatan yang kuat yang akan menghasilkan peniruan semua perilaku positif (dan mungkin bahkan negatif) Anda. Hubungan mentoring terbaik muncul dari ikatan yang terjadi dalam hubungan bawahan-atasan. Dalam konteks itu, hubungan tersebut mengalir secara alami, tanpa tampak dipaksakan, ditugaskan, atau diprogram. Paling sering, nilai-nilai Anda akan menjadi nilai-nilai kader kepemimpinan Anda, terlepas dari apa yang tertulis dalam pernyataan nilai-nilai organisasi.

7.4 LINGKUNGAN YANG MENDUKUNG PENGEMBANGAN KARAKTER YANG SUKSES

Beberapa budaya organisasi menyediakan lahan yang lebih subur daripada yang lain untuk inisiatif pengembangan karakter. Faktor-faktor penting meliputi homogenitas fungsional, keberadaan pemimpin yang berkomitmen dengan kemauan untuk menerima sejumlah risiko, visi yang tulus, dan budaya yang benar-benar menghargai orang.

Homogenitas Fungsional

Organisasi harus relatif homogen dalam fungsinya. Homogenitas menghasilkan identitas perusahaan yang kuat dan nilai serta tujuan yang seragam. Kesepakatan tentang prioritas menyediakan dasar untuk pengembangan. Semakin mirip fungsi unit bisnis, semakin mudah untuk mencapai konsensus tentang prioritas dan fokus inisiatif pengembangan. Suatu organisasi dapat mengembangkan orang untuk bekerja dalam budaya lingkungannya sendiri, tetapi tidak dalam budaya lingkungan lain. Secara optimal, organisasi induk memiliki unit bisnis yang mendukung produk yang sama atau serupa. Misalnya, satu unit bisnis membuat traktor, yang lain membuat bulldoser, dan yang ketiga membuat backhoe. Misi serupa tersebut

memfasilitasi tugas pengembangan kepemimpinan yang melibatkan penerimaan tugas pekerjaan dan pembagian tanggung jawab serta fungsi lintas batas bisnis. Hal ini jauh lebih sulit jika satu unit bisnis membuat mesin kereta api, unit bisnis lain membuat lampu, dan unit bisnis ketiga membuat peralatan rumah tangga.

Kehadiran dan Pengaruh Pemimpin Seperti Anda

Pemimpin seperti Anda adalah unsur terpenting kedua untuk keberhasilan inisiatif pengembangan karakter kepemimpinan. Program pengembangan karakter kepemimpinan bersifat visioner dan avant-garde, dan karenanya mengandung risiko. Melakukannya berarti Anda dan para pemimpin senior lainnya melihat nilai dalam menerima risiko; Anda memahami pengembalian investasi yang luar biasa dari proses tersebut dalam kaitannya dengan pengembangan karyawan secara umum dan perencanaan suksesi yang serius. Ini berarti Anda mengakui nilai perilaku yang berpengaruh dan karenanya mendukung pembelajarannya. Untuk mempertimbangkan inisiatif semacam itu dibutuhkan keberanian, kreativitas, dan komitmen sumber daya yang tinggi, bersama dengan keyakinan yang kuat pada kemanusiaan. Ini juga mensyaratkan bahwa nilai-nilai Anda sendiri dalam hal ini cukup konsisten dengan budaya dan lingkungan organisasi di sekitar Anda. Jika tidak, proses Anda mungkin tidak akan menerima dukungan dan pengesahan organisasi yang nyata.

Jika pengembangan karakter kepemimpinan merupakan prioritas, maka Anda dan para pemimpin organisasi lainnya harus memperjelasnya, terus-menerus menekankannya dan memastikannya meresap ke dalam budaya. Ini secara signifikan meningkatkan kemungkinan bahwa hal itu akan dianggap serius dan berkelanjutan. Tindakan konkret perlu menunjukkan bahwa ini bukan sekadar "rasa bulan ini." Tindakan perlu mencakup alokasi waktu, upaya, dan sumber daya lain yang wajar untuk proses tersebut. Sambil memastikan bahwa proses pengembangan karakter kepemimpinan tidak menjadi beban, Anda juga harus memastikan bahwa proses ini tidak dianggap sebagai hal yang opsional, sesuatu yang baik untuk dilakukan—yaitu, sebagai aktivitas yang dapat terlupakan setiap kali bisnis melambat. Jika sikap itu mengakar, inisiatif tersebut kemungkinan besar tidak akan bertahan. Manajer, administrator, dan birokrat rata-rata tidak akan pernah mempertimbangkan inisiatif pengembangan karakter secara serius. Faktanya, banyak manajer yang rata-rata hingga biasa-biasa saja menolak upaya pengembangan apa pun karena mereka tidak ingin mengalihkan waktu, uang, upaya, dan sumber daya dari misi utama. Mereka tidak melihat kebutuhannya; mereka takut kehilangan orang-orang terbaik mereka sendiri, atau mereka tidak akan mengambil risiko. Dalam setiap profesi atau bisnis, hanya ada sedikit pemimpin sejati, apalagi yang luar biasa.

Visi yang Sangat Diperlukan

Seperti yang telah dijelaskan secara singkat, menciptakan inisiatif pengembangan kepemimpinan memang membutuhkan visi. Diperlukan komitmen seseorang yang terus-menerus mencari cara agar perusahaan dapat tumbuh, berubah, dan berkembang menjadi lebih baik. Diperlukan seorang pemimpin yang tidak hanya dapat membayangkan kesuksesan, tetapi juga dapat mengomunikasikan visi tersebut dan menindaklanjutinya dengan keterampilan dan semangat. Orang-orang seperti itu ada. Perhatikan Walt Disney, yang

meninggal sebelum Disney World di Orlando selesai dibangun. Beberapa bulan setelah kematiannya, ketika upacara pembukaan ditutup, seorang pengagum Walt berkata kepada Nyonya Disney, "Sayang sekali Walt tidak dapat melihat ini!" Nyonya Disney menjawab tentang suaminya yang visioner, "Oh, tetapi dia melihatnya! Dia pasti melihatnya!" Tentu saja dia mengatakan bahwa Walt telah melihatnya sebagai sebuah visi.

H. Smith Richardson Sr. adalah seorang visioner luar biasa lainnya yang ide-ide inovatifnya tentang perencanaan suksesi dan pengembangan pemimpin menjadikan Center for Creative Leadership kenyataan. Seperti yang dia katakan, "Dibutuhkan keberanian untuk berinvestasi dalam program-program dengan potensi yang tidak pasti, tetapi dari inisiatif-inisiatif seperti itulah beberapa penemuan terbesar telah dibuat."

7.5 BUDAYA YANG MENGHARGAI ORANG-ORANGNYA

Terakhir, budaya organisasi Anda harus benar-benar menghargai orang-orangnya, dan khususnya modal kepemimpinannya. Banyak bisnis dengan berani mengumumkan bahwa sumber daya mereka yang paling penting adalah karyawan mereka. Namun, pernyataan itu berubah menjadi lelucon di antara karyawan yang perusahaannya memperlakukan mereka hanya sebagai komoditas lain. Banyak perusahaan tidak mempertimbangkan atau tidak mempertimbangkan fakta mutlak bahwa karyawan memiliki potensi produktivitas dan kinerja yang sangat besar yang belum dimanfaatkan. Dalam budaya-budaya ini, potensi manusia umumnya kurang dipahami, dikelola, diterapkan, atau dikembangkan. Banyak kebijakan organisasi sebenarnya menghambat potensi manusia dengan berbagai hambatan yang tidak disadari dan ketidakpuasan kerja.

Jika perusahaan serius dalam menilai karyawan sebagai sumber dayanya yang paling penting, langkah selanjutnya yang jelas adalah memastikan bahwa mereka dikembangkan dengan baik, termasuk aspek-aspek karakter. Dengan kata lain, para pemimpin perusahaan harus menciptakan budaya perusahaan dan sistem nilai yang mendukung proses pengembangan karakter kepemimpinan yang layak dan berjangka panjang. Sistem tersebut perlu didasarkan pada kebijakan dan tindakan berikut:

- Komitmen terhadap nilai orang, melihat mereka sebagai sumber daya perusahaan yang berharga dan kunci masa depan organisasi. Ini mencakup visi tentang bagaimana pengembangan karakter dapat membantu mereka memenuhi janji dan potensi mereka. Ini memerlukan tindakan manajemen substansial yang menunjukkan kepedulian nyata terhadap orang. Paling tidak, ini akan mencakup
 - Program perencanaan suksesi yang terkelola
 - Metode identifikasi awal yang mapan untuk para pelaku berpotensi tinggi
 - Proses pengembangan kepemimpinan yang ditetapkan
 - Penciptaan tugas-tugas yang menantang
 - Terpapar dengan berbagai atasan yang efektif
- Penghargaan dan dukungan terhadap pembelajaran individu sebagai elemen kunci pengembangan. Pembelajaran harus difokuskan pada pemberian pemahaman kepada kader pemimpin Anda tentang lingkungan budaya perusahaan—baik sistem nilai

formal maupun pola perilaku yang ditentukan dan diharapkan. Pembelajaran juga harus mencakup pelatihan untuk mendukung pola perilaku yang tepat.

- Langkah-langkah untuk mencegah pelanggaran etika dan skandal sebelum terjadi. Perilaku berpengaruh yang positif secara konsisten harus menjadi bagian dari pencegahan tersebut.
- Inovasi, kreativitas, dan kemauan untuk mencoba ide-ide baru.
- Kenyamanan dalam mengambil risiko.
- Kemauan untuk menginvestasikan sumber daya dalam proyek yang akan memberikan keuntungan jangka panjang dan tidak selalu jangka pendek.

Kumpulan kualitas ini tidak terlalu umum, itulah sebabnya program pengembangan karakter juga tidak umum sama sekali. Namun seiring masyarakat terus berubah dan para pemimpin dihadapkan dengan tantangan etika yang lebih besar, semakin banyak program pengembangan karakter akan muncul.

Menanggapi Budaya Toxic

Sebelumnya dalam bab ini, saya menjelaskan jenis budaya perusahaan yang merusak pengembangan karakter kepemimpinan. Bagaimana jika Anda memasuki organisasi yang memiliki budaya beracun seperti itu? Bagaimana jika budaya organisasi Anda saat ini berubah menjadi lebih buruk karena perubahan kepemimpinan senior atau pengambilalihan yang tidak bersahabat? Bagaimana jika, karena kinerja rata-rata atau biasa-biasa saja dalam jangka panjang, dewan direksi mengamanatkan kebijakan tertentu yang menurut Anda dipertanyakan secara etis hingga tingkat yang tidak siap Anda jalani? Bagaimana inisiatif apa pun untuk mengembangkan karakter kepemimpinan akan terwujud dalam lingkungan seperti itu? Setiap pilihan atau keputusan bergantung pada sistem nilai pribadi seorang pemimpin dalam konteks sistem nilai organisasi. Semua baik-baik saja bagi kedua belah pihak jika kedua sistem nilai ini kompatibel. Tantangan muncul ketika keduanya bertentangan atau tidak konsisten. Konflik dan pertentangan antara nilai-nilai organisasi dan pribadi sering kali berkaitan dengan isu-isu berikut:

- Bagaimana perampangan dikelola atau sedang dilakukan
- Melakukan perubahan pada proses utama yang secara intuitif Anda tahu, berdasarkan pengalaman masa lalu Anda, akan gagal total
- Bekerja untuk manajer yang tidak konsisten dalam perilaku, kurang kompeten, kurang memiliki hubungan, atau menawarkan sangat sedikit hal yang dapat dihormati
- Diharapkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang Anda lihat sebagai tidak tulus, manipulatif, menggurui, merendahkan, atau bahkan eksploitatif
- Diminta untuk melakukan sesuatu yang menurut Anda tidak bermoral, ilegal, atau tidak terhormat
- Melihat manfaat organisasi Anda terkikis dan kemudian mendengarkan manajer senior Anda memberi tahu Anda seberapa baik kinerja organisasi dan memuji paket manfaat organisasi yang hebat

- Melihat pelaku terbaik dan mereka yang berkualifikasi tinggi dilewati untuk promosi demi mereka yang mahir secara politik atau benar secara politik, atau yang memiliki hubungan dekat dengan manajemen senior
- Bagi pemimpin yang sistem nilainya bertentangan dengan nilai-nilai organisasi, hidup tidaklah mudah, dan pilihan-pilihan yang sulit mungkin tidak dapat dihindari. Namun, setidaknya ada pilihan.

Sebagai seorang pemimpin, Anda dapat secara agresif mencoba mengubah sistem atau kebijakan yang tidak Anda setujui. Dalam upaya ini, Anda dapat menggunakan semua kekuatan persuasi, kredibilitas pribadi, keterampilan komunikasi, kekuatan pribadi dan keahlian, serta kemampuan untuk memengaruhi. Anda dapat menjadi pejuang perubahan. Sebelum Anda melakukan ini, mungkin dengan melibatkan kader pemimpin Anda sendiri dalam perjuangan, evaluasi peluang keberhasilannya. Pertimbangkan dari mana kebijakan itu berasal, kepribadian atau kepribadian yang terlibat, dan seberapa terbuka budaya tersebut untuk membalikkan kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan. Anda dan kader Anda juga perlu mempertimbangkan konsekuensinya bagi karier Anda. Tidak seorang pun diuntungkan dari reputasi yang selalu mengambil jalan buntu, menyerah pada pedang untuk segala hal, atau selalu membawa pulang anak anjing yang terluka.

Pilihan lainnya adalah bersikap pasif dan hidup dengan kontradiksi tersebut. Mungkin Anda dan anggota kader Anda dapat beradaptasi dan menerima sistem nilai organisasi. Anda mungkin dituduh mengkompromikan nilai-nilai Anda, tidak memiliki keberanian untuk mengubah proses, atau mempromosikan apa yang tidak Anda setujui melalui kebisuan Anda, tetapi terkadang kebijaksanaan adalah bagian yang lebih baik dari keberanian. Ini adalah pilihan, dan setiap pilihan memerlukan konsekuensi dan pengorbanan. Prinsip di sini adalah bahwa Anda harus memutuskan sejauh mana Anda akan menjadikan nilai-nilai organisasi sebagai milik Anda. Anda juga dapat memilih untuk mengatasi masalah tersebut, melakukan apa yang mungkin dalam keterbatasan situasi. Ini mungkin tidak optimal dan mungkin memerlukan banyak frustrasi, tetapi setidaknya Anda dan anggota kader Anda yang memiliki pikiran yang sama akan merasa bahwa sesuatu sedang dilakukan. Pilihan terakhir adalah meninggalkan organisasi dan mencari posisi di perusahaan lain yang lebih sesuai dengan sistem nilai pribadi Anda. Di permukaan, ini mungkin tampak seperti pilihan terbaik, tetapi sebenarnya ini adalah pilihan terakhir. Tidak ada organisasi yang sempurna, karena individu yang tidak sempurna menjalankan semuanya.

7.6 KOMUNIKASI DAN ATRIBUT POSITIF ORGANISASI LAINNYA

Lima atribut yang sama yang mendasari karakter kepemimpinan yang baik keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi juga dapat dilihat sebagai atribut dasar penting dari budaya organisasi. Masing-masing dapat dipromosikan dan didorong oleh budaya, para pemimpinnya, dan proses pengembangan karakter bagi para pemimpin. Misalnya, Howard Shultz, ketua Starbucks, termotivasi oleh pengalamannya sendiri untuk menciptakan lingkungan budaya kepedulian di Starbucks. Mengingat tekanan yang dialami orang tuanya karena tidak mendapatkan tunjangan kesehatan, Shultz telah memberikan bukti

kuat tentang belas kasih dan perhatian terhadap karyawan Starbucks, khususnya dalam bentuk tunjangan medis yang berkualitas. Di Microsoft, Bill Gates telah menciptakan lingkungan pengambilan risiko yang berani dan inovasi yang optimis.

Shelly Lazarus, ketua dan CEO Ogilvy & Mather Worldwide, telah menciptakan budaya organisasi yang mempromosikan pengendalian diri melalui konsep keseimbangan kehidupan kerja. Dia mengatakan bahwa keseimbangan dicapai melalui serangkaian langkah tarian individual, mulai dari bersedia menanggung sedikit kekacauan dalam kehidupan rumah tangga hingga bersikeras bahwa kinerja diukur berdasarkan hasil, bukan hanya waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan. Dia mempromosikan gagasan kepada karyawannya bahwa kecuali Anda mencintai pekerjaan Anda, Anda tidak akan menemukan keseimbangan. Atribut kelima, komunikasi, sangat penting bagi budaya pengembangan karakter sehingga layak untuk dibahas lebih lanjut. Dalam lingkungan organisasi, komunikasi harus terus-menerus memperkuat nilai-nilai organisasi. Dari tim eksekutif perusahaan hingga pekerja upah minimum per jam, setiap orang harus memahami nilai-nilai tersebut. Mengomunikasikan nilai-nilai adalah misi yang berkelanjutan, melalui tindakan maupun kata-kata.

Komunikasi harus menyebarkan informasi bahwa karakter merupakan pertimbangan penting dalam pilihan pemilihan pemimpin perusahaan. Karyawan harus menyadari kriteria dan kualifikasi pribadi untuk seleksi ke dalam program jalur cepat yang berpotensi tinggi. Kriteria dan kualifikasi tersebut kemungkinan mencakup hal-hal seperti rekam jejak hasil yang terbukti, bukti kerja keras, keterampilan komunikasi yang solid, kemauan untuk belajar dan berkembang, serta semangat tim yang loyal dan mendukung. Organisasi juga harus mengomunikasikan bagaimana keberhasilan diukur bagi mereka yang sudah mengikuti program jalur cepat, hal-hal yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan untuk menghindari kegagalan, dan standar etika perilaku. Yang terakhir dapat dimulai dengan semua pemimpin yang dengan jelas menghindari penyimpangan seperti segala bentuk diskriminasi, pelecehan seksual, penggunaan narkoba ilegal, kekerasan fisik di tempat kerja, penggunaan pribadi atas properti dan sumber daya perusahaan, atau penyalahgunaan dana.

Beberapa pernyataan nilai organisasi mengomunikasikan perilaku tertentu yang dianggap mencerminkan karakter positif dan yang meningkatkan keberhasilan dalam organisasi. Ini sering kali mencakup inisiatif, ketekunan, ketegasan, keberanian, kesopanan, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komitmen. Jenis pernyataan ini bagus karena memberikan setiap karyawan kesempatan untuk fokus pada perilaku yang memaksimalkan keberhasilan.

Pimpinan organisasi Anda harus terus-menerus mempromosikan komunikasi yang terbuka dan jujur. Budaya perusahaan harus mendukung lingkungan "umpan balik positif", termasuk menerima umpan balik perilaku verbal dan umpan balik penilaian dari penilaian kepribadian individu seperti Indikator Tipe Myers-Briggs dan dari penilaian 360 derajat di mana individu dinilai oleh atasan, rekan kerja, bawahan langsung, atasan, dan sebagainya. Tanpa umpan balik perilaku, tidak ada proses pengembangan karakter yang mungkin berhasil.

Budaya tersebut juga harus mewujudkan dan mengomunikasikan kebijakan yang bijaksana mengenai kesalahan. Hampir semua organisasi memiliki sistem penghargaan dan

pengakuan, tetapi hanya sedikit yang memiliki "sistem kesalahan" yang menangani kesalahan serius secara efektif dan konsisten di seluruh lembaga.

Tidak mengomunikasikan posisi perusahaan secara terbuka tentang kesalahan dan kegagalan dapat menimbulkan beberapa efek negatif. Hal itu dapat membuat para pemimpin terus-menerus mengalami ketegangan negatif dan mengabadikan kesan yang salah, yang dapat menyebabkan kesalahan yang lebih banyak dan lebih besar. Kurangnya komunikasi terbuka juga dapat memunculkan rumor tentang apa yang akan terjadi pada Anda jika Anda membuat kesalahan besar, apa yang mungkin terjadi jika Anda berani mengambil risiko, dan bahkan mengakibatkan upaya menutup-nutupi dan pengalihan kesalahan.

Apa yang terjadi pada anggota kader kepemimpinan Anda yang cakap yang membuat kesalahan besar atau gagal total dalam sebuah proyek? Di beberapa organisasi, satu kesalahan berarti karier seorang pemimpin berakhir. Itu adalah praktik umum di Angkatan Darat AS "Tanpa Cacat" tempat saya bertugas pada tahun 1970-an dan 1980-an. Beberapa kasus yang parah mungkin memerlukan penurunan pangkat, masa percobaan, pengasingan ke pekerjaan buntu, dijadikan contoh di depan umum, atau sekadar menerima penilaian kinerja yang buruk. Namun, Anda tahu bahwa ada pemimpin yang baik di luar sana yang kesalahan atau kegagalan berkalanya berasal dari fakta bahwa mereka melakukan sesuatu dan mengambil risiko yang tepat. Ini adalah keseluruhan pokok bahasan buku berharga karya John C. Maxwell berjudul *Failing Forward: Turning Mistakes into Stepping Stones for Success* (2000). Jenderal Colin Powell memberi tahu para pemimpin bahwa mereka harus menerima kesalahan jujur bawahan mereka daripada sekadar memberi hukuman bagi mereka (Duffy, 2005). Kesalahan harus menjadi bagian dari proses pembelajaran. Setelah kesalahan dibuat, pertanyaan utamanya adalah apa yang dapat dipelajari pemimpin dan organisasi dari kesalahan tersebut dan apa yang telah atau dapat dilakukan untuk pulih dari kerusakan tersebut. Pembelajaran semacam itu dapat menjadi langkah pertama menuju kehebatan. Organisasi yang sungguh-sungguh tertarik pada pengembangan akan bersikap toleran dan fokus pada pembelajaran, serta memberikan kesempatan kedua. Pemulihan dapat mencakup umpan balik pengembangan yang ekstensif, lebih banyak pembinaan, dan bahkan mungkin pelatihan tambahan sebelum diberi kesempatan lagi. Memberikan kesempatan kedua mungkin merupakan tindakan visioner. Hal ini dapat sangat hemat biaya dan produktif, mengingat seringnya terjadi kerugian besar bagi organisasi akibat kegagalan seorang pemimpin.

7.7 PENGEMBANGAN PEMIMPIN DALAM RENCANA BISNIS

Jika organisasi Anda sungguh-sungguh ingin menciptakan lingkungan yang mengembangkan karyawannya dan menghasilkan karakter kepemimpinan yang positif, fakta itu harus dibuat jelas dan konkret dalam strategi dan rencana bisnis. Rencana bisnis menunjukkan dengan paling jelas apa yang dihargai organisasi, dengan lebih atau kurang detail untuk setiap area fokus tertentu.

Pencantuman dalam rencana bisnis menegaskan kepada semua orang bahwa pengembangan karakter layak mendapat perhatian dan sumber daya yang serius. Sebagai pendukung pengembangan karakter kepemimpinan, Anda dapat menulis dan

memperjuangkan bagian strategi ini. Berikut adalah beberapa hal yang mungkin termasuk dalam bagian pengembangan karakter:

- Berapa banyak dan jenis sumber daya apa yang akan dialokasikan untuk area ini: uang, materi, infrastruktur, personel (pelatih eksternal, konsultan, atau pembina), alokasi waktu, dan sebagainya.
- Rencana terpadu yang mencakup tanggung jawab pengembangan karakter para pemimpin organisasi di berbagai tingkatan, sumber daya manusia, departemen teknologi informasi (TI), dan departemen pelatihan.
- Siapa yang akan menjadi pemimpin dan juara program, siapa yang bertanggung jawab untuk apa, dan apa kriteria pengukurannya. Kunci keberhasilan adalah dukungan dan partisipasi Anda dan para pemimpin senior lainnya dalam organisasi. Proyek yang dipimpin oleh manajer lini memiliki kemungkinan keberhasilan yang jauh lebih tinggi daripada inisiatif yang hanya datang melalui sumber daya manusia atau departemen pelatihan.
- Sumber daya pembelajaran yang tersedia untuk proses pengembangan karakter: pelatihan; kursus; materi pusat pendidikan seperti buku, CD, atau DVD; pelatih dan pembina internal dan eksternal; dan para pemimpin organisasi yang tertarik, mudah diakses, dan terlibat.
- Proses dan kriteria untuk mengidentifikasi dan memilih pemimpin berpotensi tinggi untuk penugasan khusus.
- Hasil yang diharapkan, termasuk langkah-langkah untuk mencegah dan mengurangi pelanggaran etika dan skandal organisasi, dan pengeluaran sumber daya untuk keduanya. Hasil yang diharapkan juga dapat mencakup perilaku yang harmonis dan profesional yang akan digunakan organisasi dalam menjalankan operasinya.

Jika salah satu dari rincian ini tidak disertakan dalam rencana bisnis, rencana tersebut harus menyebutkan di mana rincian tersebut dapat ditemukan.

Menjaga budaya organisasi Anda dapat memainkan peran penting dalam menumbuhkan karakter kepemimpinan yang kuat. Bab berikutnya membahas dampak evaluasi, “E” kelima dan terakhir.

Latihan Soal

1. Nilai-nilai utama tertulis dan tidak tertulis apa yang mengatur organisasi Anda?
2. Peran apa yang Anda dan pemimpin lain ambil saat ini dalam mengkaji, mengomunikasikan, dan mendukung nilai-nilai?
3. Seberapa positif lingkungan organisasi Anda dalam mendukung perilaku pemimpin yang baik, termasuk keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi?
4. Seberapa baik organisasi Anda berkomunikasi mengenai harapan bagi para pemimpin dan peluang untuk mengembangkan pemimpin? Bagaimana organisasi Anda menangani kesalahan?
5. Apa yang dapat Anda lakukan untuk membuat lingkungan lebih ramah dan lebih kondusif bagi pengembangan karakter para pemimpin?

BAB 8

EVALUASI

Mengevaluasi berarti menentukan nilai, harga, isi, atau status sesuatu secara akurat. Dalam konteks pengembangan karakter, evaluasi melibatkan pengamatan perilaku anggota kader Anda, kemudian membandingkan apa yang mereka lakukan dengan nilai dan standar organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perilaku dan kemudian mengembangkan yang pertama sambil mengurangi yang terakhir. Evaluasi membantu Anda menerapkan ide-ide dari "E" lainnya, seperti tugas pengembangan (pengalaman) dan proses pelatihan (pendidikan), secara lebih efektif. Bersama dengan umpan balik, evaluasi juga membantu pemimpin kader dalam menyesuaikan perilaku mereka sendiri untuk pengaruh yang lebih positif. Menerima umpan balik yang akurat tentang perilaku yang melibatkan karakter sangat penting untuk keberhasilan kepemimpinan. Umpan balik yang mendalam membuka mata para pemimpin terhadap titik-titik buta dan memberi mereka perspektif yang berharga dan baru tentang dampak perilaku mereka. Bagaimana mereka (atau Anda) dapat mengetahui dampak perilaku mereka sendiri tanpa dinilai secara berkala? Umpan balik harus mencakup informasi tentang kesesuaian, kualitas, konsistensi, dan tingkat dampak perilaku seorang pemimpin. Umpan balik dapat berupa lisan atau tertulis, atau dapat disampaikan dalam bentuk proses penilaian kinerja.

Bab ini membahas tiga proses evaluasi yang berbeda: umpan balik perilaku, penilaian kinerja, dan disiplin karyawan. Untuk masing-masing, bab ini menawarkan beberapa panduan praktis. Namun, pertama-tama, perlu dipertimbangkan bahwa dari Lima E dalam proses pengembangan karakter kepemimpinan, evaluasi merupakan tantangan terbesar.

8.1 TANTANGAN EVALUASI

Bagi para pemimpin yang memulai proses pengembangan karakter, evaluasi "E" memang yang paling menantang. Ketiga elemen utamanya (umpan balik perilaku, penilaian kinerja, dan disiplin) bisa jadi sulit dilakukan dan mungkin melibatkan tindakan yang kontroversial. Bahkan pemimpin yang paling berpengalaman pun mungkin tertantang oleh tugas-tugas memberikan umpan balik perkembangan, memberikan penilaian kinerja yang kurang memuaskan, atau menerapkan disiplin. Jika salah satu dari langkah-langkah ini tidak dilakukan dengan baik, hasilnya bisa jadi masalah yang lebih banyak dan lebih besar daripada fokus awal umpan balik, penilaian, atau disiplin. Namun, jika dilakukan dengan baik, ketiga hal ini bisa sangat bermanfaat bagi penerimanya dan lebih jauh meningkatkan perilaku kader kepemimpinan secara umum.

Salah satu cara untuk mempersiapkan diri Anda dalam mengevaluasi orang lain adalah dengan meninjau sumber daya pribadi Anda sendiri dalam hal lima atribut kepemimpinan—keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi. Jika Anda sendiri sudah siap dan mampu menerapkan kelimanya, Anda akan berada dalam posisi untuk menggunakan evaluasi secara efektif. Pertama, dibutuhkan keberanian untuk melakukan

evaluasi dengan baik. Karena kurangnya keberanian, beberapa pemimpin tidak pernah memberikan umpan balik perkembangan atau menulis apa pun kecuali penilaian kinerja yang cemerlang, dan mereka mengabaikan perilaku yang mungkin memerlukan disiplin.

Para pemimpin juga harus benar-benar peduli dengan kader mereka dan perkembangan mereka agar dapat melakukan evaluasi dengan baik. Umpan balik perilaku, penilaian kinerja, dan disiplin semuanya membutuhkan waktu, upaya, konsentrasi, dan pemikiran yang mendalam. Tidak peduli berarti tidak melakukan penilaian atau melakukannya dengan cara yang sepintas. Namun, jika Anda cukup peduli untuk menunjukkan minat yang tulus dan perhatian yang tulus, dan kemudian mengevaluasi dengan sungguh-sungguh, kader Anda pasti akan menyadari fakta itu dan membalasnya dengan perilaku yang positif. Lingkaran itu akan semakin kuat. Hubungan yang Anda bangun dari kedua belah pihak melalui evaluasi yang penuh perhatian tidak hanya akan meningkatkan kualitas umpan balik, penilaian kinerja, dan disiplin yang dapat Anda berikan, tetapi juga cara menerimanya. Ingatlah bahwa umpan balik adalah hadiah yang patut disyukuri.

Atribut optimisme juga relevan di sini karena seorang pemimpin yang optimis mampu menyampaikan umpan balik, baik positif maupun perkembangan, dengan cara yang memotivasi, mendukung, dan menginspirasi harapan. Optimisme pemimpin umumnya akan memotivasi para pemimpin junior untuk menerima umpan balik perilaku dan benar-benar melakukan sesuatu dengannya dalam praktik. Optimisme pemimpin dapat menjadi kunci dalam memastikan bahwa umpan balik mengarah pada perubahan perilaku. Seorang pemimpin yang bersikap klinis atau santai saat menyampaikan umpan balik, atau yang menyerahkan seluruh tanggung jawab untuk menerima dan menggunakan umpan balik kepada penerima, akan memiliki dampak yang jauh lebih kecil.

Pengendalian diri penting karena pemimpin harus tetap tenang, tenang, dan terkendali dalam sesi yang melibatkan umpan balik, penilaian kinerja, dan disiplin. Selalu ada kemungkinan penerima akan menganggapnya tidak akurat, tidak adil, atau tidak beralasan dan menanggapi dengan permusuhan atau emosi kuat lainnya. Ketika itu terjadi, Anda sebagai pemimpin harus tetap tenang, fokus, dan memiliki kendali diri. Perilaku seperti itu memberikan contoh positif bagi orang lain, meredakan daripada memperburuk situasi, dan meningkatkan rasa hormat dan penghargaan yang mungkin Anda dapatkan. Beberapa hal menjamin hilangnya rasa hormat total terhadap para pemimpin lebih dari melihat mereka kehilangan kendali atas diri mereka sendiri.

Terakhir, situasi yang melibatkan umpan balik, evaluasi kinerja, dan disiplin dapat memiliki dampak yang jauh lebih besar dan efek yang lebih baik jika pemimpin yang bertanggung jawab memiliki keterampilan komunikasi yang kuat. Baik lisan maupun tertulis, informasi perilaku akan memiliki dampak paling besar jika disajikan dengan kehalusan, kesederhanaan, kejelasan, dan perhatian. Dalam kebijaksanaan Amerika Selatan, Anda dapat mengatakan apa saja kepada siapa pun selama Anda mengawalinya dengan "Baiklah, semoga hatimu diberkati...": "Baiklah, semoga hatimu diberkati, bukankah berat badanmu bertambah!" Kata-kata yang dipilih dengan baik dapat memotivasi, menenangkan, menyemangati, dan menyembuhkan. Keterusterangan yang tidak dibuat-buat lebih

cenderung menurunkan motivasi, membuat marah, mengecilkan hati, dan melukai. Dalam pengaturan evaluasi, komunikasi tertulis, lisan, dan nonverbal seorang pemimpin harus direncanakan dan dilatih dengan baik, serta disampaikan dengan profesionalisme dan kehati-hatian. Hal ini dapat membuat perbedaan besar dalam cara pesan Anda diterima dan apakah individu tersebut akan menindaklanjuti saran Anda atau tidak.

8.2 UMPAN BALIK PERILAKU

Umpan balik yang berkelanjutan merupakan dasar dan inti dari setiap pengalaman pengembangan, dan pengembangan karakter tidak terkecuali. Tanpa umpan balik, hampir mustahil bagi para pemimpin untuk mengembangkan dan meningkatkan perilaku mereka. Para pemimpin yang sukses dan efektif secara rutin menunjukkan bahwa mereka telah mencari umpan balik perilaku yang jujur dari para pemangku kepentingan mereka yang paling kritis—dan kemudian menindaklanjutinya. Para pemangku kepentingan ini dapat mencakup atasan, atasan lainnya, rekan sejawat, bawahan langsung, pelanggan, klien, pemasok, anggota keluarga, regulator pemerintah, pejabat masyarakat, dan sejenisnya.

Untuk pengembangan karakter kepemimpinan, tujuan umpan balik adalah untuk memulai siklus kesempatan dengan membuat kader kepemimpinan Anda menyadari pengaruh dan dampak perilaku mereka. Informasi Anda memberi tahu para pemimpin bagaimana karakter mereka terbentuk dan bagaimana mereka maju menuju tujuan pengembangan karakter mereka. Dengan pembelajaran dan kesadaran ini, mereka akan dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas perilaku mereka secara keseluruhan. Sebagian besar karyawan, dan terutama para pemimpin, menginginkan umpan balik untuk mengetahui di mana mereka berdiri dalam masalah karakter dan bagaimana mereka melakukannya secara profesional. Ini bukan hanya keinginan yang sah, tetapi juga hak karyawan yang wajar. Mendapatkan umpan balik harus menjadi bagian dari sistem nilai dan hak karyawan setiap organisasi.

Umpan balik perilaku sangat penting karena semua pemimpin bias terhadap kebenaran perilaku mereka dan merasa bangga dengan apa yang mereka lakukan. Umpan balik penilaian akan membantu memperjelas gagasan itu dan memberikan informasi yang akan membantu penerima menyesuaikan perilaku agar lebih konsisten, berpengaruh, dan efektif.

Memberikan umpan balik perilaku mengembangkan karakter dalam sejumlah cara. Pertama, umpan balik perilaku mengungkap titik-titik buta. Umpan balik ini mengidentifikasi area pengembangan serta area kekuatan pribadi dan profesional. Umpan balik ini memberi tahu orang-orang apakah perilaku mereka konsisten atau tidak konsisten. Umpan balik ini juga memberi tahu mereka tentang seberapa besar pengaruh dan dampak perilaku kepemimpinan mereka. Umpan balik perilaku akan memberi tahu kader kepemimpinan Anda seberapa autentik, tulus, nyata, dan tulus mereka dianggap. Umpan balik perilaku juga menunjukkan kepada penerima bahwa mereka diperhatikan dan bahwa pengembangan mereka dianggap penting. Bagi sebagian besar anggota kader, hal ini sangat memotivasi. Hal ini mendorong mereka untuk berperilaku dengan cara yang lebih konsisten dengan harapan Anda dan

harapan organisasi. Semua ini memberikan landasan yang kuat bagi Anda untuk bekerja sama dengan mereka dalam pengembangan karakter. Agar umpan balik efektif, Anda sebagai pemimpin senior pertama-tama perlu menetapkan dan mengomunikasikan harapan yang jelas mengenai pola perilaku yang tepat dan efektif. Harapan memberikan peta jalan untuk pengembangan perilaku. Dalam perjalanan, Anda dan para pemimpin junior harus berhenti untuk sesi umpan balik berkala guna mengukur kemajuan perilaku masing-masing, meninjau tantangan yang terlibat dalam perilaku positif, dan melihat kembali bagaimana mereka berhasil dalam contoh-contoh tertentu ketika perilaku mereka diuji. Umpan balik penilaian untuk pengembangan karakter dapat difokuskan pada pilihan perilaku yang secara inheren memiliki implikasi karakter. Lampiran B mencantumkan banyak jenis perilaku ini. Banyak yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, pembangunan tim, penggunaan dana dan sumber daya lainnya, dan bagaimana orang ditangani. Misalnya, apakah keputusan seorang pemimpin berfokus terutama pada kebaikan organisasi atau pada keuntungan atau keuntungan pribadi? Apakah Anda dan kader Anda menggunakan dan memanipulasi karyawan Anda, atau apakah Anda memilih untuk memperlakukan mereka dengan rasa hormat, kepercayaan, dan martabat? Apakah Anda selalu memilih untuk menggunakan dana dan sumber daya organisasi sehingga tidak akan pernah ada tuduhan penipuan, pemborosan, dan penyalahgunaan? Ini adalah pilihan yang memerlukan umpan balik perilaku untuk menghindari sedikit saja penyimpangan.

Umpan Balik Positif dan Negatif

Baik positif maupun negatif, umpan balik perilaku menunjukkan kepada penerima bahwa mereka diperhatikan dan bahwa perkembangan mereka dianggap penting. Menariknya, banyak pemimpin mencari umpan balik perilaku hanya terkait sisi negatif—kebutuhan perkembangan mereka. Itu tidak bijaksana—bagaimanapun juga, kekuatan merekalah, bukan kelemahan mereka, yang membawa mereka ke tempat mereka saat ini, dan selalu lebih mudah untuk meningkatkan kekuatan daripada menghilangkan kelemahan. Sering kali, meningkatkan kekuatan dapat menetralkan kelemahan. Gagasan ini mungkin tampak bertentangan dengan gagasan bahwa kekuatan perilaku, jika dikembangkan secara berlebihan atau diandalkan, dapat menjadi kelemahan.

Namun, tidak ada ketidakkonsistenan di sini. Kekuatan perilaku hampir setiap pemimpin junior perlu ditingkatkan dan ditingkatkan lagi selama promosi ke tingkat manajemen menengah dan senior. Akibatnya, untuk mencegah perilaku apa pun menjadi kelemahan, perilaku tersebut harus ditingkatkan dan ditingkatkan secara agresif dan terus-menerus. Perilaku yang mewakili kekuatan harus dikembangkan lebih lanjut seperti halnya perilaku yang mewakili kelemahan. Keanehan lainnya adalah, meskipun para pemimpin sering kali lebih menyukai umpan balik atas kelemahan mereka, konotasi negatif umumnya melekat pada umpan balik perilaku. Misalnya, apa hal pertama yang Anda pikirkan ketika seseorang berkata kepada Anda, "Saya ingin memberi Anda umpan balik"? Pola ini ada karena, secara tradisional, umpan balik diberikan terutama untuk perilaku negatif atau ketika ada masalah kinerja. Umpan balik jarang diberikan untuk perilaku positif atau pencegahan yang berkelanjutan. Umpan balik penilaian positif dan negatif yang berkelanjutan dan seimbang

tidak diberikan karena beberapa alasan: keterbatasan waktu, kekhawatiran tentang respons penerima, sifat konfrontatif dan ketegangan yang melekat dalam memberikan umpan balik perilaku perkembangan, dan kemungkinan litigasi yang selalu ada. Umpan balik negatif juga tidak diberikan karena pada dasarnya orang ingin disukai. Karena umpan balik negatif sering kali menimbulkan respons yang kurang positif, banyak pemimpin yang sangat sukses lebih suka menerima kesepakatan yang buruk dan menoleransi situasi daripada memberikan umpan balik yang dapat menyebabkan keadaan semakin memburuk.

Alasan utama lainnya untuk kurangnya umpan balik yang berkelanjutan dan seimbang adalah kurangnya keterampilan dalam memberikan umpan balik. Memberikan umpan balik adalah keterampilan yang tidak dimiliki oleh kebanyakan pemimpin secara alami. Keterampilan ini harus dipelajari dan terus dipraktikkan. Hanya sedikit pemimpin yang punya waktu atau keinginan untuk melakukannya. Namun, keterampilan ini penting untuk pengembangan karakter yang efektif. Menurut saya, tidak ada yang namanya umpan balik perilaku negatif. Bahkan jika umpan balik tersebut mengkritik pemimpin, jika umpan balik tersebut membantu pemimpin tersebut terhindar dari kegagalan karier, maka umpan balik tersebut tetap positif dan bukan negatif. Seperti yang dikatakan Craig Newmark, pendiri Craigslist, tentang umpan balik negatif, "Ketika seseorang menunjukkan kesalahan kepada Anda, hadapilah jangan menyangkalnya".

Praktik Terbaik dalam Umpan Balik Perilaku

Titik awal untuk memberikan umpan balik yang baik adalah mengamati perilaku kader pemimpin Anda secara sadar dan sesensitif mungkin. Bagaimana Anda dapat memberikan umpan balik penilaian yang berharga kepada kader pemimpin Anda jika Anda tidak melakukan upaya terkonsentrasi untuk mengamati perilaku mereka? Kemampuan Anda untuk melakukan ini adalah fungsi dari kecerdasan emosional Anda sendiri dan penguasaan serta pengenalan Anda sendiri terhadap keterampilan sosial. Hal ini mempersiapkan Anda untuk memperhatikan keterampilan dan perilaku pemimpin junior dalam observasi, ketajaman, dan pengaturan waktu komunikasi, serta keterampilan diplomatik dan politik mereka dan cara mereka memengaruhi dan mengembangkan orang lain di bawah mereka.

Dengan kompetensi Anda dalam observasi, Anda dapat terus mempraktikkan sejumlah praktik terbaik yang penting dalam memberikan umpan balik perilaku untuk proses pengembangan karakter. Gagasan utama meliputi memiliki model; membuat umpan balik berkelanjutan, aman, dan seimbang; dan menyesuaikan umpan balik dengan individu. Bagian berikut menguraikan setiap gagasan. Bagian setelahnya memberikan panduan untuk melakukan sesi.

Model dan Praktik Utama Lainnya. Salah satu praktik terbaik adalah mengikuti model yang efektif dan terbukti untuk konten umpan balik perilaku. Di antara model terbaik untuk umpan balik adalah "model SBI" dari Center for Creative Leadership (untuk situasi, perilaku, dan dampak). Model SBI efektif karena mengurangi kecemasan pemberi umpan balik dan mengurangi sikap defensif penerima umpan balik. Model ini tidak menghakimi, mengevaluasi, atau mengutuk motif di balik perilaku. Model ini hanya melaporkan perilaku dalam istilah tertentu, sebagai berikut:

- **S (Situation) = Situasi.** Kapan waktu, tempat, dan keadaan spesifik saat perilaku tersebut terjadi?
- **B (Behavior) = Perilaku.** Perilaku dapat mencakup tindakan yang dapat diamati, komentar verbal, sinyal nonverbal, pesan tertulis, dan perilaku pribadi. Perilaku spesifik apa yang dicatat? Semakin spesifik perilaku diidentifikasi, semakin besar kemungkinan penerima memahami dan menindaklanjuti umpan balik tersebut. Generalisasi atau komentar yang tidak jelas hampir tidak ada nilainya sebagai umpan balik perilaku.
- **I (Impact) = Dampak.** Dampak mengacu pada konsekuensi perilaku: dampak perilaku terhadap orang lain; apa yang mungkin dipikirkan, dirasakan, atau dilakukan oleh mereka yang terpengaruh sebagai akibat dari perilaku tersebut; dan apakah perilaku tersebut efektif atau tidak efektif.

Praktik terbaik kedua adalah menjadikan umpan balik penilaian sebagai proses yang berkelanjutan, bukan hanya satu acara tahunan sebagai bagian dari penilaian kinerja. Umpan balik yang berkelanjutan memiliki beberapa keuntungan. Umpan balik yang diberikan segera, yaitu, segera setelah perilaku terjadi, memiliki dampak yang lebih tinggi, sebagian karena informasinya masih baru. Umpan balik yang tepat waktu bisa lebih spesifik, memungkinkan penilaian perilaku yang biasa dan sederhana, dan membutuhkan lebih sedikit formalitas. Jenis umpan balik ini adalah yang paling berguna, karena lebih mungkin mengarah pada tindakan daripada umpan balik yang ditunda untuk rapat triwulanan atau tahunan. Selain itu, memberikan umpan balik yang berkelanjutan menghasilkan lebih sedikit ketegangan daripada mengumpulkan informasi umpan balik untuk disampaikan di kemudian hari.

Upaya Anda untuk memastikan bahwa umpan balik diberikan dan diterima di lingkungan yang aman juga harus berkelanjutan—waktu dan tempat di mana penerima dapat terbuka untuk mendengarkan, belajar, dan menerapkan informasi yang diterima. Pikirkan kapan dan di mana Anda memilih untuk memberikan umpan balik. Tempatnya mungkin termasuk area netral seperti ruang konferensi, kantor pemimpin junior, atau saat sarapan atau makan siang. Orang-orang selalu lebih terbuka, menyenangkan, dan ramah saat makan dan minum. Kecuali jika umpan baliknya sangat positif, hindari menyampaikannya di depan umum. Menerima umpan balik perilaku negatif di depan umum dapat merendahkan, mempermalukan, dan merendahkan martabat. Memberikan umpan balik negatif kepada seseorang di depan umum adalah cara yang sangat baik untuk selamanya kehilangan rasa hormat dari orang yang menerima umpan balik tersebut. Penerima umpan balik jarang memaafkan pemimpin yang melakukan itu, atau melupakan kejadian tersebut.

Jika umpan baliknya tentang perilaku negatif, sesi tersebut harus dijadwalkan, bersifat pribadi, terfokus, terstruktur, dan memiliki naskah. Poin-poin utamanya juga harus dicatat secara tertulis untuk referensi selanjutnya oleh penulis. Setiap pertimbangan ini membantu anggota kader untuk mempertahankan martabat pribadi dan membuat Anda lebih mungkin mencapai hasil yang diinginkan. Catatan tertulis dan naskah juga dapat berguna jika ada dampak buruk dari pertemuan tersebut. Praktik terbaik lainnya adalah memberi bobot pada

umpan balik perilaku yang sedang berlangsung dengan lebih banyak komentar positif daripada komentar negatif. Dalam sepuluh tahun bekerja di Eropa Barat, saya mencatat budaya-budaya yang meyakini bahwa umpan balik perkembangan hanya berguna jika benar-benar negatif. Menurut pengalaman saya, rasio yang baik untuk umpan balik perilaku adalah sekitar empat positif untuk setiap poin perkembangan negatif. Rasio ini membantu penerima menerima umpan balik positif dan perkembangan dengan sepenuh hati. Semua umpan balik positif akan diabaikan dan semua umpan balik negatif akan menimbulkan niat buruk dan kebencian.

Terakhir, saat Anda merencanakan dan menyampaikan umpan balik, tetaplah sadar akan asumsi, prasangka, dan bias pribadi Anda sendiri. Umpan balik perilaku Anda mengungkapkan banyak hal tentang Anda seperti halnya tentang anggota kader yang menerimanya. Pada setiap kesempatan, cobalah untuk mundur dan tanyakan pada diri Anda sendiri bagaimana pandangan dunia, ekonomi emosional, atau jaringan perilaku Anda sendiri memengaruhi apa yang Anda katakan. Tulisan lain menguraikan hal ini dan prinsip-prinsip lain untuk memberi dan menerima umpan balik perilaku. Misalnya, lihat Umpan Balik Berkelanjutan: Cara Mendapatkannya, Cara Menggunakannya. Pada akhirnya, kuncinya adalah berupaya mencapai konsistensi berkelanjutan dalam cara umpan balik diminta, diberikan, diterima, dan ditindaklanjuti.

Praktik Terbaik dalam Sesi Umpan Balik. Beberapa praktik terbaik terutama berlaku selama sesi umpan balik yang sebenarnya. Persiapkan sesi dengan mempertimbangkan siapa anggota kader kepemimpinan Anda sebagai manusia yang unik dan, karenanya, bagaimana Anda harus memperlakukan individu ini. Tidak semua orang bereaksi terhadap gaya umpan balik tertentu dengan cara yang sama. Setiap orang akan memproses umpan balik secara berbeda. Orang ekstrovert, yang berbicara untuk berpikir, umumnya akan berbicara berlebihan dan mungkin akan menyela beberapa kali selama sesi. Orang introvert, yang selalu berpikir sebelum berbicara, mungkin akan berbicara sangat sedikit selama sesi. Mereka membutuhkan waktu untuk memproses informasi, yang dapat Anda akomodir dengan membiarkan keheningan selama rapat atau dengan mengatur rapat lanjutan di mana mereka dapat secara aktif menanggapi dengan membagikan pemikiran mereka. Secara keseluruhan, keunikan individu berarti bahwa sesi umpan balik sering kali berubah secara mengejutkan. Karena hal ini sudah diharapkan, Anda tidak perlu membiarkan fakta tersebut mengintimidasi atau mengecilkan hati Anda atau membatasi tindakan Anda. Seperti yang saya catat sebelumnya, evaluasi yang efektif membutuhkan keberanian di kedua belah pihak. Itu terutama berlaku selama umpan balik. Saat Anda menjalani sesi umpan balik, jangan pernah berasumsi bahwa pemimpin yang menerima umpan balik dari Anda menyadari dampak perilaku mereka, baik positif maupun negatif. Asumsikan bahwa mereka tidak menyadari dampaknya. Bahkan ketika mereka memiliki sedikit kesadaran, umumnya hal itu tidak lengkap atau akurat.

Selama sesi, fokuskan umpan balik perilaku pada dampak perilaku dan jangan pernah pada kepribadian. Ini sangat penting. Hindari penilaian negatif pada kepribadian atau suasana hati anggota kader. Tetaplah pada dampak perilaku, bukan alasan orang tersebut berperilaku seperti itu. Anda bukanlah Dr. Phil, Oprah, atau Montel. Berfokus pada motif atau kepribadian

berarti meningkatkan pertahanan, mengurangi kemampuan penerima untuk mendengarkan dan berpikir secara rasional. Berfokus pada kepribadian menjadi dasar masalah jangka panjang dengan anggota kader.

Saran praktik terbaik juga mencakup sejumlah gagasan tentang nada dan pilihan bahasa. Pertama-tama, nada suara Anda sangat penting. Anda lebih banyak berkomunikasi dengan nada suara Anda daripada dengan kata-kata yang sebenarnya. Nada bicara Anda memberikan indikasi yang lebih nyata daripada kata-kata Anda tentang apa yang Anda rasakan dan pikirkan. Tentu saja, saya tidak bermaksud mengatakan bahwa pilihan kata-kata Anda tidak penting. Keduanya layak untuk dilatih dan diperhatikan dengan saksama. Hindari pernyataan yang dilebih-lebihkan, dibesar-besarkan, atau kategoris tentang perilaku anggota kader, seperti "Anda tidak pernah" atau "Anda selalu." Jarang sekali orang "selalu" atau bahkan "tidak pernah" melakukan sesuatu. Menyarankan hal itu kemungkinan akan memancing respons defensif daripada respons yang menerima.

Secara sengaja cobalah untuk menggunakan "dan" daripada "tetapi" atau "bagaimanapun" saat Anda beralih dari pernyataan umpan balik positif yang menenangkan ke pernyataan yang bersifat pengembangan. Misalnya, Anda dapat mengatakan, "Bob, Anda adalah karyawan yang sangat efektif, tetapi ada masalah datang terlambat ke kantor." Atau Anda dapat mengatakan, "Bob, Anda adalah karyawan yang sangat efektif, dan kemudian ada masalah datang terlambat ke kantor." Secara halus tetapi penting, versi kedua lebih mudah diterima pendengar. "Dan" tidak terlalu menyinggung, sementara kata-kata kontras seperti "tetapi" bersifat provokatif, secara otomatis meningkatkan pertahanan pendengar dan mengurangi kemampuan mereka untuk mendengarkan dan berpikir dengan jernih.

Dalam sesi umpan balik perilaku, perhatikan juga untuk tetap berada di masa kini. Perilaku negatif yang diabaikan enam bulan lalu tidak boleh dimunculkan sekarang. Jika suatu perilaku layak mendapat umpan balik, berikan umpan balik itu dalam waktu empat puluh delapan jam sejak perilaku itu terjadi. Jika tidak, lupakan saja.

Terakhir, daripada memberi tahu orang-orang apa yang harus dilakukan sebagai tanggapan atas umpan balik, tanyakan kepada mereka apa yang menurut mereka harus mereka lakukan. Jika mereka melakukan suatu tindakan, mereka juga cenderung akan melakukannya dan mengakuinya. Kerangka berpikir umum harus berupa komitmen baru daripada tunduk pada perintah dari atas. Setelah pemimpin junior melihat solusi yang bisa diterapkan, Anda berdua dapat beralih ke tujuan untuk proses tersebut, mengembangkan rencana tindakan yang mencapai perubahan perilaku yang diinginkan.

8.3 PENILAIAN KINERJA

Andalkan para pemimpin untuk memperhatikan dengan saksama semua perilaku yang dinilai yang menjadi dasar peningkatan prestasi, bonus, dan kemungkinan promosi mereka! Dengan kata lain, penilaian kinerja dan tinjauan serta evaluasi terkaitnya merupakan tempat yang bagus untuk umpan balik perilaku terkait pengembangan karakter. Konteks penilaian memperkuat persepsi pemimpin tentang seberapa positif dan berpengaruhnya perilaku

kepemimpinan terbaik mereka, dan akan memotivasi mereka untuk mencari penyesuaian positif lebih lanjut.

Tujuan penting di sini adalah untuk memanfaatkan penilaian perilaku yang melekat pada proses penilaian kinerja. Secara intuitif dan sebagai masalah kelangsungan hidup profesional, para pemimpin akan menekankan dan melakukan hal-hal yang menjadi tanggung jawab mereka dan yang akan dievaluasi. Mereka juga akan menghindari hal-hal yang tidak boleh mereka lakukan jika mereka tahu bahwa konsekuensi negatif akan menimpa mereka. "Model untung dan rugi" ini memanfaatkan respons yang alami dan normal. Para pemimpin akan melakukan apa yang menguntungkan mereka (untung) dan akan menghindari apa yang merugikan mereka (rugi). Menempatkan sasaran perilaku dalam penilaian kinerja kader meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku masa depan akan positif.

Misalnya, lihat bagaimana atribut komunikasi cocok untuk penilaian kinerja pemimpin. Misalkan bahwa berbagi informasi merupakan sasaran dalam penilaian kinerja, dan misalkan seorang anggota kader sengaja tidak berbagi informasi. Lebih jauh misalkan bahwa di antara penilaian tahunan, pada sesi umpan balik triwulanan dan sesi umpan balik sesekali lainnya, Anda telah menunjukkan polanya tetapi masih belum melihat adanya perubahan. Mungkin Anda mengenali alasan yang mendasarinya—bahwa memiliki informasi eksklusif terasa seperti bentuk kekuasaan. Terlepas dari motivasinya, Anda akan memberikan peringkat yang biasa-biasa saja pada penilaian tahunan di bidang komunikasi, yang memengaruhi kenaikan gaji berdasarkan prestasi dan bonus tahunan. Ini adalah peringatan tentang konsekuensi dari pilihan perilaku. Pada titik ini, kemungkinan besar, pemimpin junior akan secara sadar berupaya mengubah perilaku, melihat manfaat masa depan yang jelas dalam berbagi informasi. Menyertakan sasaran perilaku dan umpan balik dalam penilaian kinerja juga bermanfaat ketika anggota kader sudah melakukannya dengan baik dalam beberapa hal. Anggota kader lain mungkin memiliki kekuatan khusus dalam komunikasi dan berbagi informasi. Penilaian kinerja yang dihasilkan mencakup peringkat yang luar biasa dalam bidang ini. Kebanggaan atas nilai yang luar biasa itu kemungkinan besar akan menginspirasi penerima untuk melanjutkan perilaku ini dan benar-benar mencoba memperbaikinya sehingga peringkat pada penilaian kinerja berikutnya akan menjadi luar biasa sekali lagi. Seperti yang ditunjukkan oleh kedua contoh ini, proses penilaian dapat menjadi sarana yang efektif untuk pengembangan karakter, mempromosikan dan mendorong perilaku yang berdampak positif bagi kepemimpinan dan secara umum di antara karyawan. Kuncinya adalah menyertakan sasaran perilaku yang relevan.

Opsi Format untuk Penilaian Kinerja

Departemen sumber daya manusia umumnya mengembangkan formulir penilaian kinerja untuk organisasinya berdasarkan visi, nilai, dan standarnya. Hampir semuanya menyediakan beberapa kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku. Daftar periksa (sering kali menyertakan skala penilaian) adalah hal yang umum. Begitu pula formulir yang didasarkan pada manajemen berdasarkan tujuan.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, untuk pengembangan karakter kepemimpinan, daftar periksa dapat disusun berdasarkan lima atribut perilaku—keberanian, kepedulian,

optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi (lihat Lampiran C). Perilaku yang relevan dapat dinilai pada skala atau dievaluasi dalam komentar tertulis. Penilaian daftar periksa juga dapat mencakup kata atau frasa tradisional yang terkait dengan karakter seperti integritas, perilaku etis, kode moralitas pribadi, basis nilai yang kuat, dan sebagainya. Sebagai seorang pensiunan perwira angkatan darat, saya sangat akrab dengan evaluasi sebagai alat pengembangan kepemimpinan. Angkatan Darat AS mengikuti model yang sangat baik untuk mengembangkan karakter kepemimpinan melalui proses penilaian kinerja. Angkatan Darat AS telah menempatkan item yang berkaitan dengan karakter pada penilaian kinerja selama bertahun-tahun. Hanya sedikit organisasi yang menyamai evaluasi karakter yang luas dari seorang pemimpin yang ditemukan dalam laporan efisiensi perwira angkatan darat saat ini, Formulir DA 67-9. Bagian IV dari evaluasi dua halaman tersebut (seperempat dari keseluruhan laporan) berjudul "Karakter." Di dalamnya terdapat penilaian pada ketujuh nilai organisasi angkatan darat: kehormatan, integritas, keberanian, kesetiaan, rasa hormat, pelayanan tanpa pamrih, dan tugas. Di dalamnya juga terdapat penilaian pada atribut, keterampilan, dan tindakan (perilaku) pemimpin. Subjudul "Mempengaruhi" mencakup komunikasi, pengambilan keputusan, dan motivasi. Seorang perwira yang menerima skor kurang dari yang tertinggi pada penilaian ini mungkin akan memiliki prospek yang buruk untuk promosi.

Pada laporan efisiensi perwira bintara (NCO-ER) angkatan darat saat ini terdapat penilaian untuk "integritas," yang mencakup melakukan apa yang benar secara hukum dan moral, memiliki standar moral pribadi yang tinggi, dan jujur dalam perkataan dan perbuatan. Kinerja dinilai sebagai sangat baik, berhasil, atau perlu ditingkatkan (Walker, 2005). Penilaian kinerja lembaga pendidikan juga menawarkan model yang menarik karena secara rutin memberikan penekanan yang sama pada atribut kepemimpinan dan hasil kinerja. Misalnya, Universitas California, Berkeley, memiliki satu bagian lengkap yang mengevaluasi keterampilan komunikasi pemimpin (tersedia di situs webnya). Ini termasuk ekspresi tertulis, ekspresi lisan, kemauan untuk berbagi informasi, kebijaksanaan, dan diplomasi. Perilaku dinilai pada skala dari "luar biasa" hingga "tidak dapat diterima".

Penilaian kinerja untuk staf profesional di Case Western Reserve University (Garis Besar Manajemen Kinerja Case Western) mencantumkan kompetensi kinerja komunikasi di bawah judul Perhatian terhadap Komunikasi. Item-item tersebut meliputi:

- Memastikan komunikasi yang jelas dan tepat waktu kepada orang lain (baik lisan maupun tertulis), khususnya mereka yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut
- Mendengarkan orang lain dengan saksama dan penuh perhatian
- Membangun saluran komunikasi formal dan informal yang efektif

Demikian pula, penilaian kinerja University of California dari kantor presiden universitas juga memberikan penilaian perilaku komunikasi dengan skala lima poin untuk item-item seperti berikut:

- Kejelasan ide yang diungkapkan
- Efektivitas presentasi lisan dan tertulis
- Keterampilan dalam mendengarkan dan berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang membantu

(Kebetulan, pernyataan tujuan pada formulir tersebut dengan bijak menyertakan bahasa ini: “Evaluasi kinerja informal adalah umpan balik berkelanjutan yang diperlukan untuk hubungan supervisor/karyawan yang efektif. Evaluasi tertulis tidak boleh menggantikan umpan balik dan komunikasi berkelanjutan di tempat kerja.”)

Selain komunikasi, penilaian universitas secara implisit membahas atribut pemimpin lainnya. Misalnya, formulir kinerja staf Universitas Princeton juga mencakup skala penilaian pada hubungan interpersonal yang berhubungan dengan kepedulian. Skala ini mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut kooperatif, penuh perhatian, dan bijaksana dalam berurusan dengan orang lain. Laporan penilaian kinerja Universitas California, Davis, mencakup penilaian individu pada keterampilan komunikasi, keteguhan di bawah tekanan (pengendalian diri), pengembangan orang lain (peduli), dan kategori gabungan kepemimpinan dan integritas.

Beralih dari daftar periksa umum, manajemen berdasarkan tujuan (MBO) menetapkan tujuan perilaku dalam istilah yang dapat diukur dan dikuantifikasi. Pendekatan MBO dari Center for Creative Leadership telah terbukti sangat efektif dalam menilai perilaku kepemimpinan. Pendekatan ini mencakup peningkatan perilaku berdasarkan umpan balik, dan umpan balik pada sifat, keterampilan, atau kualitas kepemimpinan perilaku terkait lainnya. Secara opsional, MBO dapat memiliki persyaratan lain, seperti tidak adanya insiden kompromi etika yang dilaporkan selama periode yang dinilai. MBO harus menjelaskan bagaimana perilaku anggota kader harus atau perlu dibuat konsisten dengan visi, nilai, dan tujuan organisasi saat ini. Banyak organisasi mengharuskan kinerja dan tujuan perilaku pemimpin mendukung setidaknya satu dari tujuan organisasi yang dinyatakan.

Selain daftar periksa dan MBO, ada format penilaian kinerja efektif lainnya: penilaian insiden kritis dan skema penilaian naratif atau esai. Penilaian insiden kritis melibatkan penggambaran perilaku anggota kader dalam insiden, situasi, atau keadaan utama selama periode penilaian. Insiden atau situasi tersebut dianggap mewakili perilaku individu tersebut selama periode penilaian. Dalam format penilaian naratif atau esai, evaluator menulis tentang kekuatan perilaku atau kebutuhan pengembangan anggota kader dalam berbagai bidang, yang dapat mencakup lima atribut, perilaku lain, atau tema karakter tradisional seperti integritas, etika, nilai, moral, dan sebagainya.

Praktik Terbaik dalam Penilaian Kinerja

Dalam setiap proses penilaian kinerja tahunan, praktik terbaik tertentu dapat meningkatkan perilaku positif kepemimpinan kader Anda. Yang pertama adalah Anda, sang pemimpin, harus merencanakan dan melaksanakan proses penilaian dan peninjauan dengan saksama. Ini mungkin terdengar jelas, tetapi karena tekanan pekerjaan dan waktu, banyak pemimpin melakukan evaluasi pada menit-menit terakhir. Ini tidak adil bagi orang yang dievaluasi dan memberikan contoh yang lemah tentang kepedulian.

Uraian tugas pemimpin junior sangat penting dalam proses ini. Uraian tugas harus sangat spesifik, dengan jelas mencantumkan semua harapan perilaku yang akan dinilai oleh pejabat yang sedang menjabat. Memberikan uraian tugas yang menyeluruh sesuai dengan prinsip yang lebih luas untuk tidak pernah mengejutkan seseorang dengan harapan yang tidak diumumkan. Demikian pula, jangan mengejutkan siapa pun dengan informasi penilaian yang

belum dibahas secara terperinci pada waktu yang relevan selama periode yang dinilai. Ini khususnya berlaku untuk informasi terkait karakter yang dapat berdampak negatif pada karier seorang pemimpin. Anda mungkin tahu dari pengalaman pribadi betapa kontraproduktifnya hal ini. Saya pernah punya pengalaman dengan seorang bos yang, dalam evaluasi kinerja tahunan saya, menulis tiga pernyataan yang dapat ditafsirkan sebagai kurang positif. Dia tidak pernah membahas masalah ini dengan saya, dan dua dari pernyataan itu tidak akurat. Saya memberikan bantahan terhadap laporan itu, dan ketika saya membahas situasi itu dengan manajer sumber daya manusia saya, dia berkata, "Oh ya, penilai Anda terkenal karena menulis laporan semacam itu." Rupanya orang lain juga tidak menghargai perlakuan seperti ini.

Selain itu, evaluasi kinerja bukanlah forum yang tepat untuk komentar lucu atau tidak profesional tentang seorang pemimpin atau orang lain. Meskipun demikian, komentar seperti itu memang muncul. Berikut adalah beberapa pernyataan yang muncul pada tinjauan kinerja karyawan federal:

"Dia akan berdebat dengan rambu jalan."

"Ketika dia membuka mulutnya, sepertinya ini hanya untuk berpindah haluan."

"Wanita muda ini memiliki delusi kecukupan."

"Dia tentu butuh waktu lama untuk membuatnya tidak berguna."

Idealnya, penilaian kinerja mencakup masukan dari orang-orang selain penilai yang mengenal orang yang dinilai dengan baik. Hal ini memberikan wawasan tambahan dari orang-orang yang mungkin telah mengamati situasi dan perilaku saat penilai tidak hadir, atau yang melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda, atau yang mungkin tidak memiliki minat atau agenda yang sama dengan penilai tunggal. Anggota kader tidak boleh diminta untuk menulis evaluasi mereka sendiri. Anda, sebagai pemimpin, harus memiliki keberanian untuk secara resmi menentukan dan mencatat dalam penilaian formal bahwa seorang anggota kader kepemimpinan Anda memiliki perilaku negatif, tidak konsisten, atau berdampak rendah. Bahwa penilaian Anda mungkin kontroversial atau berpotensi menyebabkan dampak negatif bukanlah alasan untuk menghindari pencatatan kebutuhan perkembangan. Seorang pemimpin perlu memiliki keberanian untuk memberikan umpan balik yang keras pada perilaku saat hal itu diperlukan. Tidak melakukan hal ini juga menunjukkan kurangnya kepedulian terhadap orang yang dinilai dan organisasi. Pemberian umpan balik pengembangan secara cuma-cuma tidaklah adil bagi yang dinilai karena hal itu mendorong perilaku negatif yang tidak konsisten untuk terus berlanjut. Ketika para pemimpin tidak bersuara terhadap perilaku tertentu, semua orang akan mengartikan bahwa kebisuan tersebut sebagai persetujuan. Jika ada masalah hukum dalam pikiran Anda ketika Anda mempertimbangkan untuk tidak memberikan umpan balik yang akurat, inilah saatnya untuk berkonsultasi dengan sumber daya manusia dan pakar hukum organisasi Anda. Mereka dapat membantu Anda dan kader Anda memastikan legalitas semua item perilaku penilaian kinerja yang terkait dengan karakter.

Sering kali, adanya penilaian perilaku terkait karakter

Dalam penilaian kinerja formal sudah cukup untuk memotivasi kader kepemimpinan Anda untuk berperilaku secara konsisten dengan harapan organisasi Anda, terutama ketika

hal itu jelas sesuai dengan harapan Anda sendiri. Anggota kader pemimpin yang secara konsisten terlibat dalam perilaku yang dipertanyakan memang memiliki kebiasaan untuk akhirnya menyingkirkan diri mereka sendiri dari organisasi. Terakhir, karena beberapa manajer yang biasa-biasa saja menunjukkan semua kebiasaan buruk yang telah saya bahas, perlu disebutkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya harus sepenuhnya akurat, tetapi juga harus diselesaikan tepat waktu—tidak diabaikan atau ditunda hingga lama setelah tenggat waktu organisasi. Selain itu, laporan harus disampaikan secara langsung dan tidak ditinggalkan di meja penerima.

Disiplin

Fungsi utama disiplin adalah untuk mengajarkan anggota kader bahwa perilaku tertentu tidak dapat diterima dan harus diubah jika mereka ingin tetap berada dalam organisasi. Bagaimana Anda sebagai pemimpin menangani masalah disiplin merupakan indikasi keberanian, kepedulian, kompetensi profesional, dan sikap Anda dalam mengembangkan orang lain. Bagaimana Anda mendisiplinkan akan menetapkan standar bagi setiap pemimpin yang bekerja untuk Anda.

Mendisiplinkan berarti mengajar, bukan menegakkan keadilan atau menghukum. Ketika keadaan telah mencapai titik yang menuntut hukuman, langkah yang tepat adalah mengakhiri pekerjaan. Disiplin perlu mencakup instruksi untuk menghentikan perilaku yang salah, bersama dengan instruksi yang membantu orang tersebut mengambil jalan yang berbeda dan tepat. Disiplin harus mencakup memberi tahu seseorang mengapa mereka perlu mengubah perilaku.

Pertama atau kedua kalinya, pertukaran pendapat dapat dilakukan secara lisan, sebagai bagian dari proses umpan balik perilaku yang sedang berlangsung yang dibahas sebelumnya dalam bab ini. Tahapan umpan balik yang meningkat terus mencakup peringatan lisan, tetapi dapat berubah dari mencatat peringatan yang sama dalam berkas personel individu menjadi menulis surat teguran atau konseling hingga penangguhan tanpa gaji, dan akhirnya pemutusan hubungan kerja. Beberapa orang tidak dapat diajar; idealnya, Anda tidak akan pernah mempekerjakan mereka sejak awal tetapi jika Anda (atau pendahulu Anda) keliru dalam keputusan perekrutan, tugas Anda adalah menangani situasi yang diakibatkannya.

Jika setelah pembinaan, pelatihan, waktu yang cukup bagi seseorang untuk berubah, dan dukungan dari Anda dan organisasi perilaku negatif yang serius terus berlanjut, maka pemutusan hubungan kerja adalah yang terbaik bagi semua yang terlibat. Sejumlah pemimpin telah memberi tahu saya bahwa pencerahan dalam hidup mereka datang ketika mereka dipecat. Hal itu menyebabkan mereka merenungkan dan mengevaluasi perilaku mereka dan bertekad untuk cukup berubah sehingga mereka tidak akan pernah mengulangi kesalahan yang sama. Itu adalah pengalaman "datang ke puncak" yang mengubah hidup mereka menjadi lebih baik.

Apa yang disebut "aturan 10-80-10" berlaku langsung pada proses pendisiplinan. Dari kader pemimpin atau karyawan Anda, 10 persen akan membuat penyesuaian positif terhadap perilaku mereka hanya dari pandangan Anda atau kata-kata sederhana. Mereka ingin tahu apa yang tidak mereka lakukan dengan benar dan akan benar-benar sangat menghormati Anda

karena cukup peduli terhadap mereka untuk mengoreksi mereka. Mereka memiliki potensi untuk menjadi orang-orang terbaik Anda. Sebaliknya, 10 persen tidak akan pernah membuat penyesuaian meskipun diberi disiplin yang keras dan terus-menerus. Tugas Anda sebagai pemimpin yang berkarakter adalah untuk mendapatkan 80 persen di tengah dan bergerak ke arah yang benar. Jack Welch memiliki kebijakan tetap saat bekerja di General Electric untuk menyingkirkan 10 persen karyawan dengan kinerja terburuk setiap tahun. Pendekatan ini tentu saja memiliki sisi buruk: menimbulkan banyak kekacauan. Namun, di sisi positifnya, pendekatan ini juga berhasil membersihkan karyawan yang berkinerja buruk dan karyawan yang sulit. Ini adalah proses pembersihan yang sangat dihargai oleh para pemimpin. Ini adalah pilihan dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dengan 10 persen karyawan yang paling membangkang.

Namun, bahkan karyawan yang selalu membangkang pun dapat didisiplinkan dengan sukses. Salah satu pengalaman saya yang paling berkesan dalam memberikan disiplin adalah asisten administrasi yang saya warisi ketika saya ditugaskan ke Delegasi Militer AS di markas besar NATO di Brussels. Asisten ini berusia lebih dari tujuh puluh tahun dan telah bekerja untuk pemerintah AS selama lebih dari lima puluh tahun. Ketika saya tiba, dia berkata, "Kolonel, saya menganggap Anda sebagai pembantu musim panas. Saya ada di sini ketika Anda tiba dan saya akan ada di sini ketika Anda pergi." Dengan sikap seperti itu, dia telah mengintimidasi lebih dari satu pendahulu saya. Namun, ketika saya memberinya surat nasihat karena selalu pulang terlambat dari makan siang, beberapa hal terjadi. Pertama, kinerjanya membaik di semua bidang—mungkin karena tidak ada seorang pun dalam lima puluh tahun terakhir yang pernah menasihatinya secara resmi. Ketidaksukaannya terhadap saya meningkat secara signifikan. Dan saham saya naik 100 persen di Delegasi Militer AS karena saya telah mengatasi situasi perilaku yang tidak diperbaiki tidak hanya dengan sekretaris saya tetapi juga dengan banyak sekretaris lain dalam delegasi tersebut. Tentu saja, pada hari bos saya tidak mendapatkan banyak bunga dari sekretaris saya sendiri atau sekretaris lainnya. Dan ketika saya meninggalkan NATO dua tahun kemudian asisten administrasi saya masih di sana seperti yang dikatakannya.

Ada kesan di antara para pemimpin bahwa peduli dan membina kader pemimpin dan karyawannya berarti bersikap terlalu toleran, lemah lembut, penyayang, dan lemah. Bersikap simpatik juga disamakan dengan "menjalankan klub negara" di tempat kerja dan membiarkan karyawan melakukan hal mereka sendiri, tidak pernah mengkritik mereka, dan tidak meminta pertanggungjawaban mereka atas pekerjaan tersebut. Itu sama sekali tidak benar. Membina berarti melakukan hal-hal yang menjadi kepentingan profesional terbaik individu tersebut baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Itu termasuk disiplin jika memang diperlukan.

Pemimpin yang berkarakter akan cukup peduli terhadap kader pemimpin dan karyawannya untuk mendisiplinkan mereka sebagaimana mestinya. Tidak mendisiplinkan berarti tidak peduli. Itu bahkan bisa menjadi tanda ketidaksukaan atau penghinaan yang ekstrem terhadap karyawan seseorang. Mengoreksi orang lain dengan terampil adalah salah satu cara terbaik seorang pemimpin yang berkarakter dapat menunjukkan minat pada

perkembangan dan masa depan individu. Karyawan yang tidak dikoreksi saat diperlukan memiliki potensi tertinggi untuk menimbulkan rasa malu dan hina bagi para pemimpin dan organisasi mereka. Sama seperti banyak pemimpin yang ragu untuk memberikan umpan balik, banyak pemimpin yang ragu untuk mendisiplinkan kader kepemimpinan atau karyawan mereka. Mereka tidak mendisiplinkan bawahan langsung mereka, atau mereka menyerahkan seluruh tanggung jawab dan proses kepada sumber daya manusia. Seperti halnya memberikan umpan balik, di balik keraguan mereka biasanya terdapat satu atau beberapa hal berikut:

- Kurangnya keterampilan atau pengetahuan tentang proses pendisiplinan
- Takut akan litigasi
- Kurangnya keberanian untuk menghadapi
- Tidak nyaman dengan potensi konflik
- Takut kemungkinan memperburuk situasi personel yang buruk

Jika ini menjadi masalah bagi Anda sebagai seorang pemimpin, saya mendorong Anda untuk mengatasinya dengan cepat melalui beberapa pekerjaan pengembangan Anda sendiri. Ketakutan, keraguan, atau kelemahan apa pun yang Anda tunjukkan selama proses pendisiplinan akan segera diketahui oleh orang yang sedang didisiplinkan, dan ini hanya akan membuat situasi semakin tidak nyaman dan tegang.

Praktik Terbaik dalam Disiplin

Disiplin harus selalu adil, tepat waktu, dan berfokus pada pemeliharaan martabat karyawan. Sebaiknya hadirkan pihak ketiga, khususnya seseorang dari bagian sumber daya manusia—dan berjenis kelamin sama dengan penerima disiplin jika jenis kelamin penerima berbeda dengan Anda.

Jangan pernah meminta maaf atas pertemuan tersebut atau tampak ragu-ragu. Pertahankan pengendalian diri yang positif setiap saat dan jangan marah atau menunjukkan kemarahan nonverbal. Hindari penggunaan sarkasme, komentar yang tidak tepat, dan, seperti yang telah dibahas sebelumnya, kata-kata yang menghasut seperti selalu atau tidak pernah.

Berikan penjelasan spesifik mungkin tentang perilaku yang dimaksud dan mengapa itu tidak pantas. Mintalah sudut pandang penerima, tetapi waspadalah terhadap upaya untuk mengalihkan diskusi tentang masalah yang tidak terkait atau mengalihkan kesalahan. Jelaskan harapan Anda tentang bagaimana perilaku tersebut akan berubah, tawarkan bantuan dan dukungan Anda, tentukan dengan jelas kerangka waktu di mana perubahan diharapkan, dan tetapkan hari untuk sesi lanjutan yang akan melihat kemajuan. Terakhir, pastikan untuk memahami dengan jelas (dengan mendengarkannya dari kata-kata penerima sendiri) apa yang akan dilakukan penerima untuk mengubah perilaku yang tidak diinginkan.

Setiap organisasi memiliki prosedurnya sendiri untuk berbagai tingkatan proses pendisiplinan. Sebagai pemimpin yang berpengaruh, Anda harus mengetahui prosedur ini dan merasa nyaman menerapkannya. Itulah perilaku yang diharapkan dari Anda. Terlepas dari prosedurnya, jangan lupakan gagasan bahwa satu-satunya tujuan dari proses pendisiplinan adalah untuk mengajarkan perilaku yang benar dan tepat.

Penggunaan Evaluasi Lainnya dalam Proses Pengembangan Karakter

Dengan sedikit pemikiran kreatif dan akal, Anda mungkin dapat menemukan atau membuat proses evaluasi lain di organisasi Anda yang dapat digunakan dalam proses pengembangan karakter bagi kader kepemimpinan Anda. Anda dapat menyertakan langkah-langkah seperti ini:

Memberikan instrumen penilaian kepada kader kepemimpinan Anda yang akan meninjau sistem nilai mereka, membandingkan dan mengontraskannya dengan sistem nilai organisasi, memberikan wawasan tentang bagaimana mereka membuat pilihan, menguraikan proses yang digunakan untuk menentukan konsekuensi dari pilihan mereka, dan seterusnya. Instrumen formal ini dapat mencakup penilaian perilaku 360 derajat dengan evaluasi dari atasan, rekan sejawat, bawahan langsung, dan lain-lain. Menggunakan penilaian 360 derajat hampir selalu menghasilkan umpan balik yang mengejutkan. Kejutan ini adalah item umpan balik perilaku yang tidak berani diberikan oleh pemberi umpan balik secara langsung tetapi dapat diberikan dalam format 360 derajat. Hal ini terutama dapat terjadi ketika perilaku tersebut melibatkan masalah karakter dan nilai.

Rekrut pelatih untuk kader kepemimpinan Anda yang ahli dalam melatih masalah karakter. Pelatih dapat memberikan wawasan dan penilaian kepada kader Anda tentang perilaku mereka dan cara menyesuaikannya agar lebih konsisten dan berpengaruh positif.

Proses evaluasi juga dapat digunakan untuk menentukan dampak perilaku yang Anda dan anggota kader kepemimpinan Anda miliki terhadap karyawan Anda melalui pengukuran moral tidak langsung yang mencatat hal-hal seperti insiden pelecehan seksual, pelanggaran tindakan afirmatif, ketidakhadiran, keterlambatan, cuti sakit, pergantian karyawan, keluhan, keluhan, penyalahgunaan zat, pemborosan, sabotase, dan produktivitas secara keseluruhan.

Anda dan kader Anda juga dapat mengevaluasi diri sendiri terkait perubahan perilaku dan kemajuan melalui refleksi dan introspeksi. Anda dapat menyusun pandangan tentang bagaimana Anda memilih perilaku, sistem nilai Anda, dan dasar etika Anda dengan menjawab serangkaian pertanyaan. Pertanyaan seperti berikut ini juga dapat membantu Anda mengevaluasi apakah Anda semua saat ini memiliki motivasi, pola pikir, dan alat yang tepat untuk mendukung pengembangan karakter.

- Bagaimana perkembangan saya saat ini dalam proses pengembangan karakter saya? Apakah saya konsisten dalam menerapkan perilaku yang memiliki pengaruh positif pada orang lain? (Identifikasi perilaku spesifik terkini.)
- Dalam bidang perilaku apa saya membuat kemajuan paling besar dalam pengembangan karakter saya? Kemajuan paling sedikit?
- Tindakan apa yang saya ambil untuk memastikan keberhasilan saya sendiri?
- Hal-hal apa yang tidak saya lakukan atau perilaku apa yang tidak saya upayakan yang jika tidak saya lakukan dapat menggagalkan karier saya?
- Seberapa terbukakah saya untuk menerima dan menindaklanjuti umpan balik perilaku? (Periksa beberapa situasi spesifik dan respons yang Anda buat.)

- Dalam bidang apa perilaku saya paling konsisten dan berpengaruh secara positif? Dalam bidang apa perilaku saya paling tidak konsisten atau paling tidak berpengaruh secara positif?
- Apa yang dapat saya lakukan untuk menyempurnakan cara saya membuat pilihan dan keputusan?
- Apa yang dapat saya lakukan untuk lebih memahami konsekuensi dari pilihan dan keputusan yang saya buat? (Pikirkan juga tentang konsekuensi sekunder dan tersier.)

Latihan Soal

1. Apa pendapat Anda tentang pernyataan berikut? “Moralitas tidak dapat diatur, tetapi perilaku dapat diatur.”
2. Seberapa relevan evaluasi dengan gaya kepemimpinan pribadi Anda saat ini? Seberapa jelaskah hal itu dalam budaya organisasi Anda saat ini?
3. Apa pengalaman Anda sejauh ini dalam menggunakan evaluasi untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan yang positif?
4. Bagaimana praktik Anda saat ini dalam memberikan umpan balik perilaku dibandingkan dengan saran praktik terbaik dalam bab ini?
5. Sasaran perilaku kepemimpinan apa yang saat ini menjadi bagian dari penilaian kinerja di organisasi Anda? Perbaiki apa yang dapat dilakukan? (Pertimbangkan kelima atribut kepemimpinan.)
6. Bagaimana Anda dapat menjadikan disiplin sebagai alat yang lebih efektif untuk mengajar?

BAB 9

PROSEDUR UMUM PENGEMBANGAN KARAKTER

9.1 PENDAHULUAN

Bab ini membingkai prosedur umum untuk memulai proses pengembangan karakter kepemimpinan di organisasi Anda. Dalam kerangka ini, Anda dapat memanfaatkan berbagai aktivitas yang dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya. Prosedur ini memiliki tiga bagian dasar: penilaian, perencanaan, serta pelaksanaan dan penyesuaian.

Memulai proses pengembangan karakter kepemimpinan dapat memotivasi secara pribadi, bahkan menyenangkan. Namun, ini juga merupakan tantangan serius dan kemungkinan akan menghadapi beberapa pertentangan, baik di awal maupun di kemudian hari. Karena pertimbangan ini, beberapa hal berikut mungkin terdengar agak negatif. Tidak demikian. Ini hanya mengingatkan Anda untuk menyadari tantangan tersebut sehingga Anda dapat bertindak secara realistis dan dengan keyakinan penuh.

Beberapa anggota kader Anda mungkin menolak dan menentang inisiatif Anda. Mereka mungkin melihatnya sebagai sesuatu yang tidak perlu, sebagai ancaman, sebagai pemborosan waktu yang berharga, atau sebagai cara orang lain untuk memaksakan standar moralitas kepada mereka. Mereka mungkin tidak mengatakan apa pun pada awalnya, tetapi secara pasif-agresif menentang program tersebut setelah dimulai. Anda mungkin juga memiliki rekan kerja atau atasan yang menyetujui proses pengembangan tetapi dalam hati sangat skeptis terhadap nilai dan hasilnya. Ini adalah kemungkinan yang harus Anda pertimbangkan sebagai pemimpin saat menjalani fase penilaian, perencanaan, dan pelaksanaan proses tersebut. Dengan antisipasi, komunikasi yang solid, sikap peduli, dan optimisme yang berani, penolakan dapat diatasi. Namun, penolakan harus direncanakan sejak awal.

Namun, sebelum membahas langkah selanjutnya, saya ingin berbagi contoh favorit saya tentang apa yang dapat dilakukan oleh karakter kepemimpinan dan bagaimana hal itu dapat dicapai. Theodore Roosevelt, presiden Amerika Serikat ke-26, merupakan produk dari Lima E dan pemimpin yang kuat dalam kelima atribut kepemimpinan tersebut. "Teddy" dikenal sebagai pria dengan keberanian luar biasa, pengendalian diri yang kuat, dan optimisme yang tak pernah pudar. Setelah istri dan ibunya meninggal pada hari yang sama di tahun 1884, Roosevelt yang berduka saat berusia dua puluh enam tahun pindah dari New York ke sebuah peternakan di North Dakota. Di sana, ia akan memetik pelajaran dari pengalaman yang akan menjadi dasar bagi kehidupan politiknya yang sukses. Roosevelt yang berpendidikan Harvard mengatakan bahwa bekerja sama dengan orang-orang dari semua kelas sosial menghilangkan sifat sombongnya dan membantunya terhubung dengan orang-orang dari berbagai lapisan masyarakat. Hal itu membuatnya lebih autentik, tulus, dan peduli. Kemudian, sebagai komisar polisi Kota New York, ia terkenal karena berpatroli bersama polisi untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi di kota itu. Perilaku yang ia kembangkan dan tunjukkan dalam lingkungan dan budaya itu semakin membantunya mengidentifikasi diri

dengan orang biasa dan melambungkannya ke dalam politik yang menonjol. Keberaniannya yang patut dicontoh menjembatani banyak fase dalam hidupnya. Misalnya, ia dianugerahi Congressional Medal of Honor atas keberaniannya dalam Perang Spanyol-Amerika tahun 1898. Pada tahun 1912, saat berkampanye untuk kursi kepresidenan, ia ditembak di dada dari jarak dekat oleh seorang pembunuh. Peluru itu menembus pidatonya yang terdiri dari lima puluh halaman dan juga kacamatanya. Peluru itu menembus tiga inci ke dadanya tetapi tidak mengenai organ vital. Bertentangan dengan saran para pembantunya, Roosevelt, seorang komunikator ulung, menyampaikan seluruh pidato selama sembilan puluh menit sebelum pergi ke rumah sakit untuk perawatan. Pola perilaku seperti itu adalah salah satu dari banyak alasan mengapa patungnya diukir di Gunung Rushmore dan warisan serta pengaruhnya masih sangat kuat hampir seabad kemudian.

9.2 PENILAIAN

Pertama, tentukan tingkat komitmen dan kesiapan Anda sendiri untuk memulai, menerapkan, dan menindaklanjuti proses pengembangan karakter kepemimpinan.

- Atribut dan keterampilan kepemimpinan apa yang Anda miliki untuk membuat proses pengembangan ini efektif dan berhasil? Khususnya, nilai diri Anda sendiri terkait dengan lima atribut dasar yang disajikan secara terperinci di Bab Dua (keberanian, kepedulian, optimisme, pengendalian diri, dan komunikasi).
- Apakah saat ini Anda memiliki kredibilitas yang cukup dengan kader kepemimpinan Anda untuk membuat mereka yang ragu-ragu dan skeptis memberi kesempatan pada proses tersebut?
- Apakah Anda akan mampu menerapkan dan menindaklanjuti rencana Anda untuk jangka waktu yang berkelanjutan, yaitu, delapan belas hingga dua puluh empat bulan? Apakah Anda bersedia menerima potensi kritik dan ketenaran yang mungkin muncul sebagai hasil dari advokasi Anda terhadap nilai "karakter"?
- Apakah Anda memiliki kesabaran, ketekunan, dan kegigihan untuk mendorong proses pengembangan ini terlepas dari hambatan yang mungkin Anda hadapi? Hambatan apa yang harus Anda antisipasi?

Kesiapan Kader Pemimpin Anda

Kedua, nilai kebutuhan kader pemimpin Anda, serta potensi keterbukaan mereka terhadap proses pengembangan karakter kepemimpinan. Berikut ini beberapa pertanyaan yang perlu dijawab:

- Apakah mereka akan termotivasi secara individu untuk terlibat dalam proses tersebut?
- Apakah mereka bersedia meluangkan waktu, upaya, dan emosi yang jujur?
- Apakah mereka menganggap proses tersebut relevan dan berharga?
- Apakah mereka benar-benar akan menerapkan dan mempraktikkan informasi yang mereka terima selama proses tersebut? Apakah mereka akan mampu terhubung dengan proses tersebut secara emosional sehingga mampu memiliki dan menghayati proses dan informasi tersebut?

- Apakah mereka akan mampu melihat hubungan antara karakter kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri?
- Faktor-faktor apa yang mungkin membuat sebagian dari mereka cenderung menolak proses tersebut begitu saja? (Misalnya, apakah sebagian akan merasa terancam oleh terungkapnya perilaku sebelumnya atau merasa tidak mampu memenuhi standar perilaku baru? Apakah sebagian akan merasa terancam karena proses tersebut menyiratkan bahwa perilaku dapat menjadi buruk, negatif, atau merusak?)
- Apakah sebagian anggota kader akan menyatakan bahwa mereka tidak perlu dilibatkan karena perilaku kepemimpinan mereka sudah baik?
- Bagi kader kepemimpinan Anda, apakah pendekatan terbaik kemungkinan besar agak sepotong-sepotong dan tidak terlalu mencolok, atau kemungkinan besar merupakan inisiatif penuh?
- Siapa dan berapa banyak anggota kader Anda yang kemungkinan tidak berkomitmen pada proses pengembangan ini? Siapa yang mungkin ragu-ragu, pasif-agresif, atau secara terbuka menolak, atau mungkin mencoba merusak proses tersebut? Siapa, berdasarkan kepribadian dan temperamen, mungkin tidak ingin dilibatkan karena mereka lebih suka dibiarkan sendiri untuk sekadar melakukan pekerjaan mereka?
- Apakah beberapa anggota kader kepemimpinan akan merasa cemas saat menerima umpan balik terkait dampak dan konsistensi perilaku kepemimpinan mereka?
- Apakah beberapa orang akan merasa mempelajari dan mengembangkan perilaku baru terlalu membuat frustrasi, berisiko, atau menyakitkan?
- Mungkinkah ada ketegangan di antara kader kepemimpinan karena beberapa orang menganggap proses pengembangan tidak cukup agresif dan tidak cukup jauh?
- Apakah beberapa dari mereka akan berpikir Anda ingin memaksakan standar perilaku benar dan salah Anda sendiri kepada mereka?
- Mungkinkah beberapa orang akan menempuh jalur hukum untuk mencegah inisiatif ini?

Pikirkan dengan saksama seberapa luas masing-masing potensi masalah ini, dan bagaimana Anda dapat meredakannya.

Kesiapan Organisasi Anda

Ketiga, nilai budaya organisasi Anda. Aspek budaya apa yang akan mendukung atau menghambat proses tersebut?

- Kekuatan atau kelemahan budaya organisasi apa yang dapat mendorong atau menghalangi inisiatif untuk mengembangkan karakter kepemimpinan? Minimal, pertimbangkan iklim dan situasi organisasi saat ini, kredibilitas kepemimpinannya, moral dan sikap tenaga kerja, dan budaya politik.
- Mengingat budaya dan iklim, titik awal atau pendekatan dasar apa yang mungkin paling efektif? (Misalnya, mungkin salah satu dari Lima E, daripada semuanya sekaligus.) Bagaimana hasil proses tersebut dapat diukur? Dapatkah diukur dengan cara yang nyata? Bagaimana Anda akan menentukan laba atas investasi dan rasio biaya-manfaat?

- Apakah gagasan tentang pengembangan karakter kepemimpinan akan dipandang sebagai sesuatu yang mustahil, terlalu sulit, terlalu idealis, terlalu menyita waktu, terlalu sensitif, atau bahkan terlalu kontroversial?
- Apakah inisiatif pengembangan karakter kepemimpinan di tempat kerja Anda dianggap tidak realistis karena adanya persepsi bahwa pengembangan karakter harus dilakukan di keluarga, sekolah, lembaga keagamaan, atau di tempat lain? Apakah ini dianggap sebagai sesuatu yang seharusnya dilakukan di tempat kerja?
- Apakah inisiatif tersebut sulit untuk diterapkan atau dianggap mustahil karena kepercayaan umum bahwa karakter seseorang terbentuk sejak kecil dan bahwa perubahan perilaku pada orang dewasa sangat sulit, jika bukan mustahil?
- Apakah proses ini dianggap membuang-buang waktu, tenaga, sumber daya, dan emosi pengalihan dari fokus sebenarnya dari visi dan misi perusahaan?
- Apakah dianggap terlalu kontroversial atau sensitif karena mungkin melibatkan penilaian perilaku yang benar dan salah, baik dan buruk, adil dan tidak adil, adil dan tidak adil?
- Selain lima atribut kepemimpinan yang dibahas dalam buku ini, atribut apa lagi yang relevan dan harus ditekankan dalam lingkungan dan budaya Anda?
- Apakah organisasi tersebut baru-baru ini mengalami skandal atau kemerosotan karakter salah satu pemimpinnya? (Jika demikian, organisasi tersebut mungkin sangat terbuka terhadap inisiatif pengembangan karakter kepemimpinan.)

9.3 PERENCANAAN DAN KOORDINASI

Setelah penilaian ini, mulailah perencanaan Anda dengan meninjau Rencana Terpadu untuk Mengembangkan Karakter Kepemimpinan yang terdapat di Lampiran E. Saat Anda menyusun rencana, tinjau apa yang sudah Anda lakukan di setiap area Lima E, dan pertimbangkan seberapa efektif Anda saat ini di setiap area. Apa yang dapat Anda bangun di setiap area? Apa lagi yang dapat dilakukan? Mulailah dari kekuatan Anda. Manakah dari kelima hal tersebut yang memberikan peluang terbaik untuk dampak perilaku yang tinggi dan perubahan positif?

Perencanaan dalam Lima E

Sebagai bagian dari perencanaan, pastikan untuk meninjau juga apa yang telah dilakukan oleh para pemimpin dan organisasi lain untuk mengembangkan karakter kepemimpinan.

Contoh: Tinjau contoh yang Anda berikan di setiap atribut utama. Tokoh teladan lain apa (dulu dan sekarang) yang dapat Anda gunakan dalam proses Anda?

Pengalaman: Anda mungkin telah memindahkan anggota kader kepemimpinan Anda dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain secara khusus untuk memperluas pengalaman mereka. Jika demikian, Anda dapat memanfaatkannya lebih banyak. Rencanakan untuk memastikan semua anggota kader Anda mendapatkan berbagai pengalaman yang dibutuhkan untuk mengembangkan perilaku kepemimpinan mereka baik sekarang maupun di masa mendatang.

Ini akan membutuhkan kerja sama yang erat dengan sumber daya manusia, rekan kepemimpinan Anda, dan pemimpin yang lebih senior dalam organisasi.

Pendidikan: Di sini juga ada kemungkinan besar Anda sudah memberikan beberapa pelatihan terkait karakter, etika, dan integritas. Jika ya, Anda dapat mengembangkannya lebih jauh. Jika tidak, diskusi informal dengan kader Anda tentang perilaku konstruktif dapat menjadi cara untuk mulai mengeksplorasi kekuatan pendidikan.

Ingatlah bahwa meskipun pelatihan dapat efektif, pelatihan bukanlah obat mujarab. Jangan biarkan pemimpin lain yang mengetahui popularitasnya saat ini sebagai solusi mencoba mengubahnya menjadi obat mujarab perilaku. Tren ini sangat jelas terlihat di situs web sejumlah perusahaan Fortune 500. Sayangnya, umpan balik umum mengenai kelas dan program adalah bahwa kelas dan program tersebut membosankan, tidak realistis, terlalu idealis, dan secara keseluruhan membuang-buang waktu. Namun, jika Anda fokus pada pembahasan dilema etika dan memperkuat filosofi etika organisasi Anda, tidak akan sulit bagi Anda untuk melampaui apa yang telah terjadi di tempat lain.

Lingkungan, sekali lagi, pertimbangkan susunan dan kepribadian kader kepemimpinan Anda, budaya organisasi Anda, dan situasi bisnis saat ini tempat Anda beroperasi. Cari juga model. Berikut adalah dua organisasi yang telah mengembangkan budaya perilaku kepemimpinan positif: Synovus Financial Corporation dan Center for Creative Leadership. Synovus Financial Corporation secara rutin menduduki peringkat di antara seratus perusahaan terbaik untuk bekerja di Amerika Serikat. CEO-nya, James Blanchard, telah melembagakan budaya yang menekankan nilai-nilai etika, kepercayaan, perlakuan yang hormat dan bermartabat terhadap karyawan, dan standar layanan pelanggan setinggi mungkin. Alasan Blanchard begitu sukses dalam proses ini adalah karena ia menyingkirkan para pemimpin dari organisasi jika mereka tidak memenuhi standar budaya dan perilakunya (Maxwell, 2003b). Di *Center for Creative Leadership* (CCL), semua yang dilakukan dalam kegiatan sehari-harinya serta informasi dalam program pelatihannya difokuskan pada pengembangan kepemimpinan dan secara implisit pada pengembangan karakter kepemimpinan. Hasilnya adalah budaya positif yang menghargai karyawannya, mempromosikan moral yang tinggi, menanamkan kebanggaan, dan menyebabkan karyawannya ingin bekerja.

Evaluasi, anda mungkin sudah memasukkan tujuan yang terkait dengan karakter kepemimpinan pada evaluasi kinerja. Jika demikian, tujuan tersebut mungkin menawarkan titik awal yang lain. Pepatah lama mengatakan bahwa moralitas tidak dapat diatur oleh undang-undang. Memang demikian, tetapi perilaku pasti dapat dipengaruhi oleh undang-undang. Anda dapat membuat dan membentuk kembali pedoman dan standar perilaku yang akan dipatuhi oleh kader Anda untuk mempromosikan kepentingan terbaik mereka sendiri, terlepas dari perasaan lainnya. Kemungkinan besar Anda sudah melakukan banyak hal ini. Jika demikian, Anda memiliki landasan untuk membangun.

Koordinasi, Saya sebutkan sebelumnya bahwa memperluas pengalaman pemimpin Anda memerlukan koordinasi dengan bagian lain dari organisasi, termasuk sumber daya manusia. Ini hanyalah salah satu aspek dari koordinasi perencanaan untuk pengembangan kepemimpinan. Karena kader kepemimpinan Anda akan menjadi fokus program, diskusikan

inisiatif pengembangan dengan mereka sebelum dimulai. Komunikasikan secara terperinci sehingga mereka akan memahami apa itu dan apa yang bukan. Tunjukkan hal-hal positif dan bersiaplah untuk menghilangkan kekhawatiran tentang kemungkinan hal-hal negatif. Anda sudah akan mengetahui apa saja yang termasuk dalam proses penilaian Anda.

Diskusi ini dapat berlangsung dalam serangkaian sesi. Yang pertama akan menjadi sesi informasi, untuk menguraikan mengapa Anda mempertimbangkan inisiatif tersebut, tujuannya, dan apa saja yang termasuk atau terlihat seperti apa. Anda dapat meminta kesan dan reaksi awal. Berikan garis besar proses dan berikan waktu kepada peserta di masa mendatang untuk memikirkannya sebelum pertemuan berikutnya. Pada pertemuan tersebut Anda dapat memperoleh masukan mereka tentang seperti apa program tersebut seharusnya atau tidak seharusnya dan pemikiran mereka tentang cara melanjutkannya. Proses melibatkan kader kepemimpinan Anda dalam perencanaan ini akan memperkuat penerimaan dan kepemilikan mereka. Proses ini juga akan membantu Anda membedakan anggota kader yang sudah 100 persen mendukung dari yang lain yang perlu lebih diyakinkan. Jelaskan kepada semua anggota kader pemimpin Anda bahwa setelah proses pengembangan dilaksanakan, jumlah dukungan yang diberikan akan dihargai dan juga tercermin pada penilaian kinerja tahunan masing-masing anggota kader.

Dari mereka yang mendukung, tetapkan atau mintalah seorang sukarelawan untuk menjadi pemimpin proyek Anda untuk inisiatif tersebut. Idealnya, orang ini sudah akan dinilai baik dalam hal keberanian, optimisme, kepedulian, komunikasi, dan pengendalian diri. Anda tetap menjadi juara inisiatif, tetapi sekarang ini juga menjadi peluang pengembangan profesional bagi pemimpin proyek.

Ini mungkin saatnya untuk menentukan sumber daya apa yang dibutuhkan, dimulai dengan pertimbangan anggaran. Berapa banyak anggaran tahun ini atau tahun depan yang dapat digunakan untuk inisiatif pengembangan ini? Seberapa besar kader kepemimpinan Anda? Apa yang Anda butuhkan sebagai bahan pendukung dari semua jenis, fasilitas, peralatan audiovisual, peralatan dan dukungan teknologi informasi (TI), biaya pelatih, perjalanan dan penginapan, dan biaya tersembunyi lainnya yang tampaknya selalu muncul? Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah kisah nyata tentang perilaku manusia yang akan membuat diskusi dan lokakarya menjadi bermakna, menarik, menghibur, dan bahkan menggelikan. Sebuah kisah yang bagus sangat membantu dalam membuat proses pengembangan menjadi menarik dan menyenangkan.

Selain berkoordinasi dengan kader Anda dan untuk mendapatkan sumber daya, bicarakan dengan atasan Anda tentang apa yang ingin Anda lakukan. Bersiaplah untuk menyampaikan tingkat detail yang signifikan mengenai anggaran, waktu, dan dampak personel. Anda perlu memiliki argumen yang kuat tentang bagaimana program tersebut dapat mencapai rasio biaya-manfaat yang sepadan. Ini melibatkan perbandingan biaya program pengembangan karakter yang sedang berlangsung dengan dampak finansial dari publisitas negatif dan biaya lain yang menyertai hilangnya karakter kepemimpinan. Biaya litigasi saja dari pelanggaran karakter kepemimpinan sebenarnya bisa mencapai dua puluh kali lipat biaya program pengembangan yang kuat, atau bahkan lebih besar.

Anda mungkin juga ingin bertemu dengan departemen pelatihan organisasi Anda untuk memberi pengarahan tentang rencana Anda yang sedang berjalan. Ada baiknya untuk mendapatkan kesan mereka dan mencari tahu apakah mereka telah melakukan atau berencana untuk melakukan sesuatu di bidang pengembangan kepemimpinan yang dapat melengkapi program Anda. Cari tahu juga dukungan apa yang dapat mereka berikan—pelatih, fasilitator, ruang pelatihan, pengembangan materi, dukungan audiovisual, dan sebagainya.

Pertemuan dengan departemen TI Anda mungkin juga diperlukan untuk melihat tentang dukungan otomatis. Ini dapat mencakup komputer laptop, bantuan penilaian atau survei, pemrograman, dan sebagainya. Sebagai pemimpin inisiatif, Anda harus melakukan sendiri sebagian besar koordinasi awal ini, dengan pelatihan, TI, dan lainnya, untuk memastikan pemahaman mereka yang benar tentang proyek dan penekanan yang Anda berikan padanya. Koordinasi lebih lanjut dapat didelegasikan kepada pemimpin proyek yang Anda tunjuk. Mintalah orang tersebut menemani Anda di sebagian besar pertemuan awal sehingga serah terima akan berjalan lancar.

9.4 PELAKSANAAN DAN PENYESUAIAN

Begitu Anda mulai menerapkan proses pengembangan ini, Anda perlu memantau semua aspeknya semua Lima E dan mengatasi masalah sesegera mungkin. Masalah yang paling mungkin muncul adalah kekhawatiran dari kader pimpinan Anda mengenai efektivitas proses dan waktu yang dihabiskannya. Masalah mengenai logistik, format, dan detail lainnya jelas juga memerlukan perhatian.

Buat catatan terperinci tentang semua aspek proses sehingga Anda dapat melakukan penyesuaian saat Anda mengulangi suatu aktivitas berikutnya. Adakan juga tinjauan setelah tindakan (AAR) secara berkala dengan kader pimpinan, setidaknya setelah sesi pelatihan formal.

Sekitar satu tahun setelah memulai, Anda dapat meninjau seluruh proses pengembangan untuk menentukan apa yang efektif dan apa yang tidak, hasil nyata, dan laba atas investasi. Pada saat itu Anda akan dapat menentukan apakah proses tersebut harus dilanjutkan dan dalam bentuk apa.

Warisan Anda sebagai Pemimpin

Seiring bertambahnya usia, kita mulai memikirkan hal-hal yang tidak akan kita pertimbangkan saat masih muda. Secara introspektif, kita bertanya pada diri sendiri, "Apa perbedaan yang dihasilkan hidup saya? Apa maknanya? Apakah saya telah memenuhi tujuan dan takdir utama saya? Apa yang harus terjadi dalam beberapa tahun ke depan agar saya dapat mengatakan bahwa saya telah menjalani hidup yang saya inginkan?" Singkatnya: "Apa warisan saya sekarang, dan apa yang saya inginkan?"

Baru-baru ini, dewan direksi sebuah perusahaan besar memecat CEO-nya karena ia berselingkuh dengan seorang eksekutif wanita. CEO ini berusia enam puluhan dan kemungkinan besar memiliki rekam jejak prestasi yang mengesankan. Sayangnya, ia kemungkinan besar akan dikenang terutama karena alasan mengapa ia harus pergi.

Ketika orang meninggalkan kehidupan berorganisasi, mantan kolega mereka biasanya mengingat mereka dengan satu kalimat. Ketika sebuah nama muncul, ia melakukannya dalam bentuk warisan satu kalimat: "Chris adalah pekerja yang sangat keras." "Saya bertanya-tanya apakah Sally dapat bekerja tepat waktu di perusahaan barunya." "George memang orang baik; saya harap dia masih di sini."

Pikirkan tentang apa yang Anda inginkan dari warisan satu kalimat Anda sendiri. Jim Smith, seorang anggota fakultas tambahan CCL, mendesak kita untuk berusaha keras untuk "menyelesaikan dengan baik." Di antaranya, ia bermaksud menyelesaikan karier kita dengan karakter yang sangat baik dan kuat, dengan reputasi perilaku yang konsisten, positif, dan berpengaruh. Seorang komedian mengatakannya seperti ini: ketika kita lahir, kita menangis dan semua orang bahagia; ketika kita meninggal, kita seharusnya bahagia dan semua orang seharusnya menangis. Itulah yang disebut mengakhiri dengan baik.

Stephen Covey (1991) mengatakan bahwa kita masing-masing dapat menentukan warisan kita mulai sekarang dengan memulainya dengan benar. Putuskan apa yang Anda inginkan atau capai di akhir, lalu kembali ke masa sekarang dan buat rencana yang akan membawa Anda ke sana. Bagaimana Anda ingin dikenang di akhir hidup Anda? Apa yang Anda ingin orang katakan tentang karakter, pola perilaku, dampak, dan pengaruh Anda secara keseluruhan? Cobalah menjawab pertanyaan itu dengan menulis warisan karakter satu kalimat Anda sendiri. Lalu, dari mana Anda harus memulai? Dengan perspektif dan pemahaman tentang perilaku mereka di masa lalu dan saat ini, para pemimpin dapat menyesuaikan perilaku tersebut untuk mendapatkan pengaruh positif yang lebih besar dan dampak keseluruhan yang lebih tinggi.

Karakter kepemimpinan adalah tentang memilih perilaku—kata-kata atau perbuatan—dan kemudian menerima konsekuensi dari perilaku tersebut. Ketika semua dikatakan dan dilakukan, pilihan benar-benar membentuk pribadi seseorang. Itulah esensi karakter kepemimpinan. Seperti yang dikatakan aktivis hak-hak binatang Jane Goodall, "Anda tidak dapat menjalani satu hari pun tanpa memberikan dampak pada dunia di sekitar Anda. Apa yang Anda lakukan akan membuat perbedaan, dan Anda harus memutuskan perbedaan seperti apa yang ingin Anda buat".

Latihan Soal

1. Mengapa perencanaan dan penilaian penting bagi keberhasilan akhir proses pengembangan karakter kepemimpinan?
2. Menurut pengalaman Anda, apa yang dapat Anda terapkan pada proses pengembangan karakter kepemimpinan yang akan memastikan efektivitas dan keberhasilannya?
3. Bagaimana Anda akan memulai proses pengembangan karakter kepemimpinan dalam lingkungan organisasi Anda saat ini?
4. Sekarang setelah Anda memiliki informasi ini, apa yang akan Anda lakukan dengannya?

BAB 10

PENGEMBANGAN KARAKTER KEPEMIMPINAN

10.1 PENDAHULUAN

Sebelum membahas berbagai jenis kepemimpinan, kita perlu terlebih dahulu memahami konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi kegiatan kelompok terorganisir untuk mencapai tujuan. Dalam konteks lain, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan individu yang menjabat sebagai pemimpin suatu unit kerja untuk memengaruhi orang lain, khususnya bawahan mereka, agar berpikir dan bertindak dengan cara yang positif. Dengan demikian, pemimpin berkontribusi secara nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, definisi manajemen mencakup proses perencanaan dan pengorganisasian, sedangkan kepemimpinan dianggap sebagai subsistem yang lebih spesifik dalam manajemen. Mengingat peran penting pemimpin dalam memobilisasi bawahan, terdapat pandangan di kalangan para ahli bahwa penting untuk menggali lebih dalam mengenai beban dan tanggung jawab pemimpin dalam memengaruhi bawahannya.

Definisi peran diri merujuk pada pengaturan dan harapan terhadap perilaku seseorang dalam situasi tertentu. Dengan demikian, kepemimpinan peran adalah sekumpulan perilaku yang diharapkan ditunjukkan oleh seseorang sesuai dengan posisinya sebagai pemimpin.

Berbagai Peran Kepemimpinan

1. Peran Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam setiap proses pengambilan keputusan. Mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas hasilnya merupakan salah satu tugas utama pemimpin. Jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, maka dia seharusnya tidak memegang posisi kepemimpinan. Di sisi lain, pengambilan keputusan yang dilakukan mencerminkan karakter seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk menilai apakah suatu keputusan baik atau tidak, tidak hanya dilihat dari konsekuensi yang ditimbulkan, tetapi juga melalui berbagai pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk dari kepemimpinan.

- A. **Teori Keputusan** adalah metodologi yang digunakan untuk merancang dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko. Dalam konteks ini, keputusan dilihat dari berbagai perspektif, bukan hanya secara deskriptif.
- B. **Pengambilan Keputusan** adalah proses mental yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengumpulkan dan menggunakan data dengan cara mengajukan pertanyaan kepada orang lain, mencari jawaban untuk menemukan informasi yang relevan, dan menganalisis data tersebut. Manajer, baik secara individu maupun dalam tim, mengorganisir dan mengawasi informasi yang berkaitan dengan bisnis mereka.

C. **Pengambilan Keputusan** adalah proses memilih di antara berbagai alternatif tindakan untuk menyelesaikan suatu masalah. Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

a. **Proses Pengambilan Keputusan** terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah,
- 2) Mendefinisikan masalah,
- 3) Merumuskan dan mengembangkan alternatif,
- 4) Melaksanakan keputusan,
- 5) Mengevaluasi keputusan.

b. **Gaya Pengambilan Keputusan** berbeda dari proses pengambilan keputusan itu sendiri. Gaya ini merupakan kebiasaan atau pola yang telah dipelajari. Gaya pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi kuadran yang ditentukan oleh dua dimensi:

1. **Cara Berpikir**, yang terdiri dari:

- a) **Logis dan Rasional**; memproses informasi secara berurutan.
- b) **Intuitif dan Kreatif**; memahami sesuatu secara menyeluruh.

2. **Toleransi terhadap Ambiguitas**:

- a) **Tinggi**; memerlukan struktur informasi tertentu untuk meminimalkan ambiguitas.
- b) **Rendah**; tidak memerlukan struktur informasi yang ketat, sehingga dapat memproses banyak ide sekaligus.

Kombinasi dari kedua dimensi di atas menghasilkan gaya pengambilan keputusan sebagai berikut:

- A. **Gaya Arah** memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas dan berfokus pada rasionalitas. Efisien dalam pengambilan keputusan, cepat, dan berorientasi jangka pendek.
- B. **Gaya Analitik** memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas dan mencari rasionalitas. Pembuat keputusan yang hati-hati, mampu beradaptasi dengan situasi baru.
- C. **Gaya Konseptual** memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas dan bersifat intuitif. Sering berorientasi jangka panjang dan mendorong solusi kreatif untuk masalah.
- D. **Gaya Perilaku** memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas dan bersifat intuitif. Berusaha menghindari konflik dan mencari penerimaan.

Berdasarkan keterangan di atas, berikut adalah upaya-upaya yang perlu dilakukan:

A. Memahami Masalah

Sejalan dengan peran kepemimpinan, terdapat perbedaan antara masalah tujuan dan metode. Dalam hal ini, peran pemimpin adalah mengambil inisiatif terkait tujuan dan arah yang lebih tepat dibandingkan metode dan cara.

B. Mengidentifikasi Alternatif

Kemampuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin alternatif yang relevan.

C. Menetapkan Prioritas

Memilih di antara banyak alternatif merupakan inti dari aktivitas pengambilan keputusan.

D. Mengambil Tindakan

Upaya pengambilan keputusan tidak berhenti pada tahap pemilihan, tetapi berlanjut pada tahap pelaksanaan dan evaluasi untuk memberikan masukan.

2. Peran dari Kepemimpinan dalam Membangun Tim

Tim adalah kelompok yang dibentuk dengan tujuan untuk mencapai sasaran bersama dari sebuah organisasi atau komunitas. Tujuan dari pembangunan tim di sini adalah untuk menetapkan pedoman umum dalam membentuk atau mengembangkan tim, yaitu:

- A. Menanamkan kesamaan kepentingan
- B. Menggunakan upacara dan ritual
- C. Menggunakan simbol untuk membangun identifikasi dengan satuan kerja
- D. Mendorong dan memfasilitasi interaksi sosial yang memuaskan
- E. Mengadakan pertemuan pembangunan tim
- F. Menggunakan jasa konsultan jika diperlukan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memberikan arah dan pengaruh terhadap kegiatan yang berkaitan dengan tugas kelompok anggotanya. Mereka meyakini bahwa tim tidak akan berhasil tanpa menggabungkan kontribusi setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin dalam tim adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan gaya pribadi
- b. Bersikap proaktif dalam sebagian besar hubungan
- c. Menginspirasi kerja sama
- d. Memberikan dukungan saling
- e. Mendorong keterlibatan dan partisipasi anggota
- f. Membuatnya mudah bagi orang lain untuk melihat peluang dan prestasi
- g. Mencari anggota yang ingin berprestasi dan dapat bekerja secara konstruktif
- h. Mendorong dan mempermudah anggota untuk bekerja
- i. Menghargai prestasi anggota tim
- j. Berusaha mempertahankan komitmen
- k. Menempatkan nilai tinggi pada kerja tim

3. Peran dari Pemimpin dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengapa pelanggan sering mengeluhkan kualitas produk dan layanan dari suatu perusahaan? Hal ini menjadi hal yang wajar seiring dengan meningkatnya dinamika preferensi dan kritik pelanggan terhadap kualitas. Oleh karena itu, peran utama manajemen (seorang manajer) sangat penting, yaitu menjalankan fungsi pengelolaan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan atau pelanggan.

Di sisi lain, peran seorang pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan adalah untuk mengembangkan dan memperbaiki sistem, sehingga program

pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan sukses sesuai harapan. Dalam praktiknya, seorang manajer yang menjalankan fungsi pengelolaan juga harus mampu menerapkan kualitas kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

4. Peran Visi

Sebuah visi adalah pernyataan yang menjelaskan aspirasi atau arah masa depan suatu organisasi. Dalam kata lain, pernyataan visi harus mampu menarik perhatian tanpa menimbulkan kesalahpahaman. Dalam konteks peran kepemimpinan, visi tersebut harus selaras dengan tujuan masa depan organisasi. Pemimpin perlu mengatur dan menafsirkan sasaran tersebut untuk individu dan unit kerja.

5. Peran dari Pemimpin dalam Menghasilkan Antusiasme

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah membangkitkan semangat dan gairah. Peran ini dapat dipenuhi melalui pemberian pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk imbalan dan insentif. Menghadihkan adalah salah satu bentuk pujian yang tidak bersifat finansial, sementara insentif adalah pujian yang berupa uang atau objek yang dapat diukur. Ketentuan mengenai insentif sebaiknya didasarkan pada kesepakatan bersama dan aturan yang transparan. Insentif akan efektif dalam meningkatkan moral jika diberikan dengan tepat, yaitu sesuai dengan kebutuhan karyawan yang menerimanya, disampaikan oleh pimpinan tertinggi di organisasi, dan diberikan dalam "acara" khusus.

Peran pemeliharaan moral dapat dilakukan dengan memberikan dukungan, baik melalui kata-kata secara langsung maupun tidak langsung, menggunakan kalimat sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dengan cara memperbaiki atau menambah fasilitas kerja, meningkatkan kualifikasi staf, memperbaiki lingkungan kerja, dan memberikan penghargaan.

6. Peran dari Pemimpin dalam Memberikan Informasi

Informasi merupakan inti dari kualitas suatu perusahaan atau organisasi. Meskipun produk dan layanan purna jual suatu perusahaan bagus, jika komunikasi internal dan eksternalnya buruk, perusahaan tersebut tidak akan bertahan lama karena publik tidak akan mengenalnya dan koordinasi kerjanya miskin. Penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar mencapai komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarluaskan harus terus-menerus dipantau untuk mengetahui dampaknya terhadap internal dan eksternal. Pemantauan tidak boleh dilakukan secara sembarangan, tetapi harus dirancang secara efektif dan sistematis.

Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran konsultasi, baik di dalam maupun di luar organisasi dengan benar, sehingga menciptakan budaya organisasi yang baik. Sebagai orang yang berada di bagian atas dan dianggap memiliki pengetahuan lebih baik dibandingkan yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus

mampu memberikan panduan yang sesuai dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

7. Peran dari Pemimpin di Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi mencakup semua aspek. Tentu saja, kepemimpinan sangat penting untuk kelangsungan organisasi. Jika sebuah organisasi beroperasi tanpa elemen kepemimpinan yang baik, baik dari anggota maupun dari pemimpin itu sendiri, maka setiap masalah yang muncul dalam operasional organisasi akan sulit diselesaikan dengan cepat dan efisien, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi. Ciri-ciri pemimpin yang sukses meliputi kecerdasan, keterampilan konseptual, kreativitas, diplomasi, taktik, kemampuan berbicara yang baik, pengetahuan tentang kelompok tugas, dan keterampilan sosial. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan agar kepemimpinan dapat menjalankan perannya dengan baik, antara lain:

1. Landasan utama untuk efektivitas kepemimpinan bukanlah penunjukan atau janji, melainkan penerimaan dari orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dalam kemampuan untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektivitas kepemimpinan memerlukan kemampuan untuk "membaca" situasi.
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.
5. Dinamika dan keharmonisan dalam kehidupan organisasi dapat tercipta jika setiap anggota bersedia menyesuaikan cara berpikir dan bertindak mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa peran kepemimpinan yang harus ada dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Bersikap Adil (Arbitrase)

Dalam kehidupan setiap organisasi, pemahaman tentang kebersamaan di antara anggotanya adalah hal yang mutlak. Oleh karena itu, esensi kebersamaan pada dasarnya merupakan refleksi dari kesepakatan antara rekan-rekan, serta antara pemimpin dan bawahan, dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, seringkali terdapat kesenjangan atau masalah dalam hubungan di antara bawahan. Jika mereka tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut, pemimpin perlu terlibat langsung untuk menyelesaikannya. Dalam hal penyelesaian masalah hubungan di antara bawahan, pemimpin harus bersikap adil dan tidak memihak.

2. Menyediakan Saran (Menyarankan)

Saran dapat disebut juga sebagai rekomendasi atau nasihat. Dalam konteks kepemimpinan, saran adalah otoritas atau pengaruh yang seharusnya mampu menyentuh hati orang lain. Saran memainkan peran yang sangat penting dalam menjaga dan menumbuhkan rasa pengabdian, partisipasi, harga diri, serta rasa kebersamaan di antara bawahan.

3. Mendukung Pencapaian Tujuan (Memasok Tujuan)

Pencapaian sasaran organisasi tidak terjadi secara otomatis, tetapi harus didukung oleh berbagai sumber. Oleh karena itu, agar setiap organisasi efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, diperlukan persiapan sumber daya yang memadai untuk mendukungnya. Ini termasuk mekanisme, prosedur kerja, fasilitas, dan sumber daya lainnya.

4. Katalis (Mengkatalisis)

Dalam ilmu kimia, istilah "katalis" atau katalisator merujuk pada suatu zat yang tidak bereaksi tetapi mempercepat laju reaksi kimia. Dalam dunia kepemimpinan, seorang pemimpin berperan sebagai katalis jika ia selalu berusaha meningkatkan pemanfaatan semua sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan masukan untuk memotivasi dan memperkuat kerja secepat mungkin, serta selalu tampil sebagai pelopor dan penggerak perubahan.

5. Menciptakan Rasa Keamanan (Menyediakan Keamanan)

Setiap pemimpin harus menciptakan rasa aman bagi bawahannya. Fungsi ini hanya dapat dilaksanakan jika pemimpin selalu mampu menjaga sikap positif dan optimis dalam menghadapi setiap masalah. Dengan cara ini, bawahan akan merasa aman dan bebas dari perasaan cemas, khawatir, dan merasa bahwa mereka dijamin keamanannya oleh kepemimpinan.

6. Sebagai Wakil Organisasi (Mewakili)

Setiap bawahan yang bekerja di unit organisasi mana pun selalu melihat atasannya atau pemimpin sebagai perwakilan dalam semua aspek aktivitas, terutama dalam kepemimpinan yang mengikuti prinsip "teladan atau panutan." Seorang pemimpin adalah segalanya, sehingga semua perilaku, tindakan, dan kata-katanya akan memberikan kesan yang jelas tentang organisasi. Penampilan dan citra positif seorang pemimpin juga akan menciptakan gambaran positif tentang organisasi yang dipimpinya. Dengan demikian, setiap pemimpin diakui sebagai sosok yang mewakili seluruh organisasi yang dipimpinya.

7. Sumber Inspirasi (Menginspirasi)

Seorang pemimpin pada dasarnya adalah sumber antusiasme bagi bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu mampu membangkitkan antusiasme bawahannya, sehingga mereka dapat menerima dan memahami tujuan organisasi dengan semangat dan bekerja secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi.

8. Bersikap Hormat (Memberikan Apresiasi)

Secara alami, setiap orang menginginkan pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Hal yang sama berlaku bagi setiap bawahan dalam sebuah organisasi yang membutuhkan pengakuan dan apresiasi dari atasannya. Oleh karena itu, adalah tugas pemimpin untuk bersedia memberikan apresiasi atau pengakuan kepada bawahannya dalam bentuk apa pun.

10.2 KEPEMIMPINAN YANG BERKARAKTER

Seorang pemimpin, melalui kepemimpinannya, dapat memengaruhi perilaku individu atau kelompok untuk melakukan tindakan sesuai dengan harapan yang ditetapkan oleh pemimpin tersebut melalui keteladanan. Pemimpin berharap agar bawahan atau pengikutnya bertindak sesuai dengan ekspektasi yang diinginkan. Agar bawahan atau pengikut dapat memenuhi harapan pemimpin, pemimpin perlu menunjukkan contoh-contoh perilaku yang baik. Seseorang dapat diangkat sebagai pemimpin, baik secara formal (dengan surat keputusan resmi) maupun nonformal (tanpa surat keputusan resmi), karena ia memiliki keunggulan dibandingkan dengan bawahan atau pengikutnya.

Salah satu cara untuk melaksanakan pendidikan karakter melalui kepemimpinan yang berkarakter adalah dengan memberikan keteladanan. Keteladanan mencakup ucapan, tulisan, bahasa tubuh, sikap, dan tindakan positif yang dapat dicontoh oleh orang lain. Karakter yang seharusnya dicontohkan meliputi: (1) kejujuran, (2) pandangan ke depan, (3) kemampuan untuk memberikan inspirasi, dan (4) keterampilan yang memadai.

1. Kejujuran

Karakter utama dari kepemimpinan yang berkarakter adalah kejujuran. Temuan penelitian ini mendukung dan sejalan dengan urutan prioritas dalam kepemimpinan Islam, yaitu STAF, yang merupakan singkatan dari *sidiq* (jujur), *tabliq*, amanah, dan *fathonah* (cerdas). Bawahan akan sulit atau bahkan tidak mungkin mempercayai pemimpin yang tidak jujur. Esensi dari kepemimpinan adalah kepercayaan, karena tidak mungkin memimpin orang yang tidak mempercayai kepemimpinan Anda. Kejujuran tidak hanya membuat proses komunikasi menjadi lebih efektif, tetapi juga dapat menciptakan pemahaman yang baik antara komunikator dan komunikan. Pesan yang didasari oleh kejujuran membantu komunikasi terhindar dari distorsi, terutama dalam konteks pendidikan. Nilai kejujuran harus dipenuhi secara mutlak. Pendidikan tidak hanya bertujuan untuk menciptakan lulusan yang cerdas, tetapi juga harus menanamkan nilai kejujuran.

Seseorang yang pintar belum tentu jujur, dan sebaliknya, orang yang jujur tidak selalu pintar. Kejujuran berarti tidak berbohong. Seorang yang jujur tidak pernah berdusta. Namun, bahkan orang yang paling jujur pun mungkin pernah berbohong, tetapi dalam keadaan darurat dan demi kebaikan. Filsuf Sissela Bok, dalam bukunya yang berjudul *Lying*, menegaskan bahwa berbohong diperbolehkan untuk menyelamatkan kehidupan orang yang tidak bersalah. Namun, jika kebohongan itu dilakukan untuk meraih kekuasaan atau keuntungan finansial, tindakan tersebut tidak dapat dibenarkan dan bahkan diharamkan. Setiap orang secara normatif diajarkan oleh orang tua dan budaya mereka tentang kejujuran dan moralitas. Rinakit menyatakan bahwa kejujuran kini sulit ditemukan di tingkat pribadi. Orang yang jujur sering dianggap oleh rekan-rekannya yang tidak jujur sebagai sok jujur, dimusuhi, dan dijauhi. Orang yang jujur bagaikan bambu yang lurus—bambu lurus lebih cepat terdeteksi, sehingga hanya yang bengkok yang tersisa. Akibatnya, bambu lurus menjadi langka dan sulit ditemukan, sama halnya dengan orang yang jujur.

Ketidakjujuran menjadi penyebab utama korupsi. Hilmy (2013:7) mengungkapkan, “Korupsi dapat menyerang siapa saja yang menghalangi jalannya. Ia juga dapat menimpa sekelompok orang 'saleh' dari partai 'suci' yang selama ini menjadi benteng terakhir dalam pemberantasan korupsi. Kita akhirnya menyadari bahwa argumentasi moral belum cukup untuk memutus rantai korupsi.” Oleh karena itu, korupsi tidak hanya berkaitan dengan masalah moral (ketidakjujuran) saja. Dengan kata lain, korupsi juga terkait dengan budaya dan struktur. Budaya yang lebih menghargai individu berdasarkan kekayaan ketimbang pengetahuan atau keahlian menciptakan lingkungan yang mirip dengan zaman jahiliah, di mana setiap orang berlomba-lomba mengumpulkan kekayaan dengan cara apa pun. Saat ini, masyarakat cenderung lebih menghargai orang kaya, terutama yang dermawan, tanpa mempertimbangkan asal-usul kekayaan tersebut. Akibatnya, muncul sifat serakah di kalangan masyarakat. Contohnya, seorang pejabat publik dengan gaji Rp 100 juta per bulan ternyata terlibat dalam kasus korupsi. Gaji yang tinggi tidak menjamin seseorang bebas dari tindakan korupsi.

Teori struktur kesempatan mengemukakan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kesempatan dan tindakan atau perilaku politik. Kesempatan membuka jalan bagi munculnya tindakan, sementara tindakan itu sendiri menciptakan kesempatan. Dalam konteks korupsi, kesempatan dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan korupsi, dan sebaliknya, korupsi juga menciptakan kesempatan. Teori ini menunjukkan bahwa salah satu "lobang hitam" dalam demokrasi dapat menjadi pintu masuk bagi penguatan struktur korupsi di negara ini. "Lobang hitam" ini telah mengubah anak-anak bangsa yang cerdas dan jujur menjadi koruptor ketika mereka terjun ke dalam dunia politik.

Salah satu cara untuk menunjukkan kejujuran adalah dengan menjaga konsistensi antara kata-kata dan tindakan, yang merupakan cara untuk menilai apakah seseorang jujur. Kejujuran sangat terkait dengan nilai dan etika. Kita menghargai pemimpin yang memiliki pendirian tentang prinsip-prinsip penting dan menolak pemimpin yang tidak percaya diri. Bawahan atau pengikut tidak dapat mempercayai pemimpin yang tidak mampu menunjukkan nilai-nilai, etika, dan standar yang mereka anut. Cara lain untuk bertindak jujur adalah dengan bersikap terbuka, karena keterbukaan adalah langkah awal menuju kejujuran. Kejujuran berasal dari hati nurani. Orang yang jujur tidak bersikap munafik. Sebaliknya, orang munafik adalah mereka yang berbohong saat berbicara, berkhianat saat dipercaya, dan ingkar saat berjanji. Kejujuran tidak hanya cukup diucapkan, tetapi juga harus dilatih dan dipraktikkan dengan membiasakan diri untuk bersikap jujur.

2. Memandang ke Depan (Visi)

Setiap pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk melihat ke depan, yaitu kemampuan untuk menetapkan atau memilih tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki orientasi yang baik terhadap masa depan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengetahui arah yang akan diambil organisasi agar

orang lain bersedia bergabung dalam menjalankannya. Pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan atau berorientasi jangka panjang disebut sebagai pemimpin visioner. Dalam konteks Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), jangka waktu jangka panjang adalah delapan tahun. Oleh karena itu, visi sekolah yang disusun oleh setiap kepala sekolah dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) memiliki jangka waktu delapan tahun.

Visi juga dapat diartikan sebagai arah yang ingin dicapai oleh lembaga atau apa yang ingin dicapai oleh lembaga tersebut. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas, baik dalam arti harfiah maupun dalam arti singkatan. Visi dalam arti harfiah adalah impian masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Sedangkan visi dalam arti singkatan mencakup beberapa elemen: setiap pemimpin harus memiliki visi, memberikan inspirasi, memiliki orientasi strategi jangka panjang, integritas, pemahaman organisasi yang canggih, dan kemampuan untuk memelihara keseimbangan serta keharmonisan antara tujuan sekolah dan tujuan individu anggota sekolah, serta menjaga bawahannya agar merasa nyaman bekerja sama.

Pemimpin visioner tidak memandang sesuatu hanya untuk kepentingan sesaat atau jangka pendek. Salah satu cara untuk mencontohkan pandangan jauh ke depan adalah dengan mengungkapkan pemikiran dan perasaan kepada bawahan bahwa agar organisasi dapat bertahan, perlu dilakukan strategi-strategi (pendekatan umum jangka panjang) yang membuat organisasi tetap eksis (tidak bubar). Dalam agama Islam, pandangan jangka panjang ini mencakup kehidupan tidak hanya di dunia, tetapi juga di akhirat. Hidup untuk mencapai kebahagiaan di dunia dan akhirat.

3. Kemampuan Untuk Memberikan Inspirasi

Memberi Inspirasi menyatakan bahwa bawahan atau pengikut mengharapkan seorang pemimpin yang antusias, penuh semangat, dan berpandangan positif tentang masa depan. Pemimpin diharapkan mampu memberikan inspirasi (ilham). Tidak cukup hanya memiliki impian tentang masa depan, tetapi juga dapat menyampaikan wawasan dengan cara yang antusias dan berenergi. Selain itu, sikap positif pemimpin dapat mengubah konteks pekerjaan menjadi lebih bermakna. Salah satu penentu kualitas seorang pemimpin adalah kemampuannya memberikan inspirasi. Jika pemimpin tidak memperlihatkan semangat perjuangan yang tinggi untuk mencapai cita-cita pribadi atau lembaga, jangan mengharapkan bawahan atau pengikut memperlihatkan semangat perjuangan yang tinggi. Semangat perjuangan yang tinggi erat kaitannya dengan komitmen. Lima kunci komitmen adalah sebagai berikut:

a. Komitmen terhadap Organisasi

Seorang pemimpin secara positif menerapkan komitmen ini dengan tiga cara, yaitu membangun organisasi, mendukung manajemen yang lebih tinggi, dan beroperasi sesuai dengan nilai-nilai dasar organisasi. Tiga teknik untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi meliputi membangun organisasi,

setia kepada atasan dan bawahan, serta bekerja dengan nilai-nilai dasar yang dianut oleh organisasi.

b. *Komitmen terhadap Diri Sendiri*

Komitmen manajemen kedua berfokus pada kepribadian pemimpin. Pemimpin yang baik menunjukkan kekuatan dan memberikan kesan positif kepada orang lain dalam berbagai situasi. Pemimpin yang ideal adalah sosok yang menggabungkan kekuatan dengan sikap rendah hati. Komitmen terhadap diri sendiri terdiri dari tiga aktivitas khusus, yaitu menunjukkan otonomi, mengembangkan diri sebagai pemimpin, dan menerima kritik yang konstruktif.

c. *Komitmen terhadap Konsumen*

Aspek pertama dan mungkin paling penting dalam komitmen manajemen adalah perhatian terhadap konsumen. Pemimpin yang baik berusaha untuk memberikan layanan yang bermanfaat bagi konsumen. Seorang konsumen didefinisikan sebagai individu yang secara langsung berkontribusi pada kinerja unit pemimpin. Bagi beberapa pemimpin, arah pekerjaan mereka berdampak pada konsumen eksternal, sementara bagi yang lain, konsumen yang penting adalah dari dalam organisasi. Contohnya, pegawai dalam satu unit biasanya melayani anggota dari unit lain dalam organisasi yang sama. Dalam hal ini, baik konsumen utama dari luar maupun dari dalam, kunci dari komitmen ini adalah pelayanan.

Pemimpin yang baik memprioritaskan konsumen dengan cara: (1) komunikasi yang jelas, memprioritaskan konsumen terhadap pekerja; (2) memperlakukan konsumen sebagai prioritas utama; (3) mencegah komentar yang merusak tentang orang-orang yang menggunakan produk atau layanan kelompok kerja mereka.

d. *Komitmen terhadap Orang Lain*

Fokus komitmen manajemen keempat adalah kerja tim dan keanggotaan grup pribadi. Pemimpin yang ideal menunjukkan dedikasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mereka. Ini menunjukkan pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk membantu orang-orang sukses dalam tugasnya. Tiga aktivitas penting dari komitmen ini adalah menunjukkan kepedulian positif dan penghargaan, memberikan umpan balik yang membangun, serta mendorong ide-ide inovatif.

e. *Komitmen terhadap Tugas*

Komitmen manajemen kelima berfokus pada tugas-tugas yang harus dikerjakan. Pemimpin sukses memberikan makna dan relevansi untuk menunjukkan tugas kepada orang-orang. Mereka menyediakan fokus dan arah, serta jaminan sukses dalam menyelesaikan tugas. Ketahanan pemimpin yang ideal ditunjukkan melalui penampilan yang tinggi dan terus-menerus dalam pengaturan unit organisasi. Komitmen ini dicapai dengan mengambil fokus yang tepat, menyederhanakan, berorientasi pada tindakan, dan membuat

tugas menjadi penting. Dapat disimpulkan bahwa cara memberi inspirasi kepada bawahan atau pengikut adalah dengan menunjukkan perilaku yang penuh semangat, bertenaga, dan berpikiran positif.

4. Keterampilan Yang Memadai

Kompetensi adalah karakteristik mendasar seorang individu yang secara kausal berhubungan dengan kriteria referensi efektif dan/atau kinerja tertinggi dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Mendasari karakteristik berarti kompetensi yang mantap dan nyata serta merupakan bagian yang melekat dalam kepribadian seseorang yang dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan. Secara kausal berhubungan berarti suatu kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Referensi kriteria berarti kompetensi secara nyata memprediksi kriteria atau standar tertentu.

Kompetensi terdiri dari kompetensi generik dan spesifik. Kompetensi generik adalah kompetensi umum yang harus dimiliki setiap pekerja. Sementara kompetensi spesifik adalah kompetensi khusus untuk mengerjakan pekerjaan tertentu. Secara umum, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang tercermin dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, setiap pemimpin harus memiliki kompetensi kepribadian, motivasi, dan keterampilan. Kepribadian meliputi percaya diri, toleran terhadap stres, kematangan emosional, integritas, dan keterbukaan. Motivasi meliputi kebutuhan tugas dan interpersonal, orientasi tujuan, kebutuhan akan kekuasaan, harapan, dan efikasi diri. Keterampilan meliputi teknis, interpersonal, dan konseptual.

Cara mencontohkan sebagai pemimpin yang kompeten adalah mendemonstrasikan semua kompetensi yang dimiliki secara meyakinkan pada saat yang tepat ketika bawahan atau pengikutnya membutuhkan contoh nyata dari pemimpinnya melalui penugasan, pengarahan, pendampingan, dan pelatihan.

Hubungan yang penting antara empat syarat kepemimpinan berkarakter adalah untuk menghasilkan pemimpin yang memiliki kredibilitas tinggi. Ketika bawahan atau pengikut merasa bahwa pemimpin mereka memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi, mereka akan merasa lebih:

- (1) Bangga untuk mengakui bahwa mereka bagian dari organisasi;
- (2) Merasakan semangat tim yang kuat;
- (3) Melihat bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan nilai-nilai organisasi;
- (4) Merasa terhubung dan berkomitmen terhadap organisasi;
- (5) Memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

Sebaliknya, jika para pengikut merasa pemimpin mereka memiliki kredibilitas rendah, mereka cenderung merasa

- (1) Hanya berkontribusi jika diperhatikan dengan seksama;
- (2) Termotivasi terutama oleh uang;
- (3) Berbicara positif tentang organisasi di depan umum tetapi mencela secara pribadi;

- (4) Mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain jika organisasi mengalami masalah;
- (5) Merasa tidak didorong dan diabaikan.

Perbedaan-perbedaan ini mencerminkan suasana di dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan untuk secara serius meningkatkan kredibilitas, akseptabilitas, moralitas, integritas, loyalitas, komitmen, energi, dan produktivitas.

Kredibilitas menciptakan pemimpin yang dapat dipercaya. Seseorang tidak akan diangkat sebagai pemimpin jika tidak memiliki tingkat kepercayaan. Seorang pemimpin akan kesulitan untuk memimpin bawahannya jika sudah kehilangan kepercayaan. Budaya kita cenderung paternalistik, di mana yang junior menghormati yang senior. Pemimpin, sebagai sosok senior atau yang dituakan, dihormati oleh bawahan. Pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya, sehingga ia harus mampu memberikan contoh yang dapat dicontoh oleh mereka. Budaya paternalistik memberikan kontribusi yang efektif bagi pemimpin dalam memengaruhi bawahannya.

Bawahan mengharapkan pemimpin yang memiliki karakter, yaitu yang jujur, memiliki visi ke depan, memberikan inspirasi, dan kompeten. Keempat sifat ini membentuk kredibilitas. Pemimpin yang kredibel dapat dipercaya. Esensi dari kepemimpinan adalah kepercayaan. Seseorang diangkat sebagai pemimpin karena dipercaya. Cara untuk menerapkan kepemimpinan berkarakter adalah dengan memberikan teladan yang nyata kepada bawahan atau pengikut, sehingga mereka terpengaruh untuk mengikuti pemimpinnya. Setelah bawahan atau pengikut meneladani karakter yang ditunjukkan oleh pemimpin, maka kepemimpinan berkarakter menjadi sarana untuk pendidikan karakter bagi mereka.

10.3 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN LEADERSHIP

"LEADERSHIP" yang bisa menggambarkan karakteristik kepemimpinan:

L - Listen: Mendengarkan secara aktif

E - Empathy: Memiliki empati terhadap orang lain

A - Adaptability: Mampu beradaptasi dengan perubahan

D - Decisiveness: Bertindak tegas dan cepat dalam mengambil keputusan

E - Empowerment: Memberikan kekuatan dan kepercayaan kepada tim

R - Respect: Menghormati semua orang tanpa pandang bulu

S - Strategic thinking: Berpikir secara strategis

H - Humility: Memiliki kerendahan hati

I - Integrity: Berintegritas dan jujur dalam tindakan

P - Purpose-driven: Berorientasi pada tujuan yang jelas

Konsep kepemimpinan yang baik dapat dijelaskan melalui akronim "LEADERSHIP". Setiap huruf dalam akronim ini menggambarkan karakteristik penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing karakteristik tersebut:

L – Listen: Mendengarkan secara aktif

Seorang pemimpin yang baik harus mampu mendengarkan dengan seksama. Mendengarkan secara aktif tidak hanya berarti mendengar kata-kata yang diucapkan,

tetapi juga memahami perasaan dan perspektif orang lain. Ini menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka dan membangun kepercayaan dalam tim.

E – Empathy: Memiliki empati terhadap orang lain

Empati adalah kemampuan untuk merasakan dan memahami perasaan orang lain. Pemimpin yang empatik dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dengan anggota timnya, sehingga mereka merasa dihargai dan didukung. Ini juga membantu dalam menyelesaikan konflik dan meningkatkan kolaborasi.

A – Adaptability: Mampu beradaptasi dengan perubahan

Dunia bisnis dan organisasi selalu berubah. Pemimpin yang baik harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan situasi dan tantangan baru. Fleksibilitas dalam pendekatan dan strategi sangat penting untuk memastikan keberhasilan tim dalam menghadapi dinamika yang ada.

D – Decisiveness: Bertindak tegas dan cepat dalam mengambil keputusan

Kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat dan tegas adalah ciri khas pemimpin yang efektif. Mereka harus mampu mengevaluasi informasi dengan cepat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memajukan tim dan organisasi.

E – Empowerment: Memberikan kekuatan dan kepercayaan kepada tim

Seorang pemimpin yang sukses memberdayakan anggota timnya dengan memberikan tanggung jawab dan kepercayaan. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membantu anggota tim untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

R – Respect: Menghormati semua orang tanpa pandang bulu

Rasa hormat adalah fondasi dari hubungan yang sehat dalam tim. Pemimpin yang menghormati semua orang, terlepas dari latar belakang atau posisi, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan positif, di mana setiap orang merasa dihargai.

S – Strategic thinking: Berpikir secara strategis

Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk berpikir jauh ke depan dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pemikiran strategis membantu dalam mengidentifikasi peluang dan mengatasi tantangan yang mungkin dihadapi.

H – Humility: Memiliki kerendahan hati

Kerendahan hati adalah kualitas penting yang memungkinkan pemimpin untuk mengakui kesalahan dan belajar dari orang lain. Pemimpin yang rendah hati tidak hanya menginspirasi tim, tetapi juga menciptakan budaya di mana semua orang merasa nyaman untuk berbagi ide dan masukan.

I – Integrity: Berintegritas dan jujur dalam tindakan

Integritas adalah prinsip dasar dalam kepemimpinan. Pemimpin yang berintegritas bertindak sesuai dengan nilai-nilai mereka dan selalu jujur dalam interaksi mereka. Ini membangun kepercayaan dan kredibilitas di antara anggota tim.

P – Purpose-driven: Berorientasi pada tujuan yang jelas

Pemimpin yang efektif memiliki tujuan yang jelas dan mampu menginspirasi tim untuk bekerja menuju tujuan tersebut. Dengan memberikan arah dan visi yang jelas, pemimpin membantu tim untuk tetap fokus dan termotivasi.

Karakteristik kepemimpinan yang digambarkan oleh akronim "LEADERSHIP" mencakup berbagai aspek penting yang dapat meningkatkan efektivitas seorang pemimpin. Dengan

mengembangkan dan menerapkan sifat-sifat ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan berorientasi pada hasil. Dalam kepemimpinan, ada perbedaan penting antara **mendengarkan** dan **mendengarkan aktif**:

Mendengarkan (Listening)

- Mendengarkan adalah proses pasif di mana seseorang menerima informasi melalui indera pendengarannya.
- Saat mendengarkan, pemimpin mungkin tidak sepenuhnya fokus atau terlibat dalam apa yang dikatakan orang lain.
- Mendengarkan tidak selalu melibatkan pemahaman atau respon yang tepat terhadap pesan yang disampaikan.

Mendengarkan Aktif (Active Listening)

- Mendengarkan aktif adalah proses aktif dan sengaja di mana pemimpin berusaha memahami makna yang sebenarnya dari pesan yang disampaikan.
- Dalam mendengarkan aktif, pemimpin memberikan perhatian penuh, menunjukkan minat, dan berusaha memahami perspektif orang lain.
- Pemimpin yang mendengarkan aktif mengajukan pertanyaan klarifikasi, memberikan umpan balik, dan memastikan pemahaman yang tepat.
- Mendengarkan aktif melibatkan tiga dimensi: penginderaan, pengolahan/evaluasi, dan memberi respon.

Perbedaan utamanya adalah bahwa mendengarkan aktif melibatkan upaya yang disengaja untuk memahami, menghargai, dan merespons dengan tepat terhadap apa yang dikatakan orang lain. Ini membangun kepercayaan, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan komunikasi yang lebih efektif. Dalam kepemimpinan, mendengarkan aktif sangat penting karena memungkinkan pemimpin untuk memahami kebutuhan dan perspektif anggota tim, membangun hubungan yang lebih kuat, dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang akurat.

Mendengarkan secara aktif memainkan peran krusial dalam membangun kepercayaan tim. Berikut adalah beberapa cara mendengarkan aktif berkontribusi terhadap kepercayaan dalam tim:

1. **Menciptakan Rasa Dihargai**
Ketika pemimpin mendengarkan secara aktif, anggota tim merasa didengar dan dihargai. Ini menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa kontribusinya penting, yang pada gilirannya membangun kepercayaan di antara anggota tim.
2. **Mengurangi Kesalahpahaman**
Mendengarkan secara aktif membantu pemimpin dan anggota tim untuk memahami konteks dan makna dari apa yang disampaikan. Dengan demikian, risiko kesalahpahaman dapat diminimalkan, yang sering kali menjadi sumber konflik dalam tim. Pemahaman yang lebih baik ini memperkuat hubungan dan meningkatkan kepercayaan.
3. **Mendorong Komunikasi Terbuka**
Ketika pemimpin menunjukkan bahwa mereka mendengarkan dengan penuh perhatian, anggota tim lebih cenderung untuk berbagi ide dan kekhawatiran mereka. Ini menciptakan budaya komunikasi yang terbuka, di mana setiap orang merasa

nyaman untuk berbicara, yang merupakan fondasi penting untuk membangun kepercayaan.

4. Memperkuat Hubungan Interpersonal

Mendengarkan secara aktif memungkinkan pemimpin untuk memahami perspektif dan perasaan anggota tim. Dengan menunjukkan empati dan perhatian, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan saling menghormati, yang meningkatkan kepercayaan di dalam tim.

5. Meningkatkan Kolaborasi

Dengan mendengarkan secara aktif, pemimpin dapat menangkap informasi yang lebih lengkap dan akurat, yang membantu dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat rasa saling percaya di antara anggota tim, karena mereka merasa bahwa pendapat dan masukan mereka dihargai dan diperhitungkan.

Secara keseluruhan, mendengarkan secara aktif tidak hanya meningkatkan komunikasi dalam tim, tetapi juga merupakan kunci untuk membangun dan memelihara kepercayaan yang kuat di antara anggota tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, C. (2022). Pendidikan Karakter dalam Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Jakarta: Penerbit Cendekia.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). *School Leadership Models: What Do We Know?*. London, UK: Bloomsbury Publishing.
- Covey, Stephen R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful School Leadership: Linking With Learning and Achievement*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- Dewey, John. (1938). *Experience and Education*. New York: Kappa Delta Pi.
- Drucker, Peter F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperBusiness.
- Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2006). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York, NY: Basic Books.
- Gardner, Howard. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Goleman, Daniel. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Hadi, S. (2021). *Menumbuhkan Kepemimpinan Melalui Pendidikan Karakter*. Bandung: Penerbit Pustaka Prima.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Heifetz, Ronald A., & Laurie, Donald L. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*.
- Joko, R. (2020). *Karakter Kepemimpinan: Implementasi dalam Kurikulum Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Edukasi.
- Keller, Timothy. (2011). *Center Church: Doing Balanced, Gospel-Centered Ministry in Your City*. Grand Rapids: Zondervan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2017). *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, James M., & Posner, Barry Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kurniawan, A. (2019). *Strategi Pendidikan Karakter untuk Pemimpin Masa Depan*. Surabaya: Penerbit Inovasi.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Research on Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 493-518.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, Peter G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Putra, I. (2018). *Pendidikan Karakter dan Kepemimpinan: Konsep dan Aplikasi*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Robinson, K. (2011). *Out of Our Minds: Learning to Be Creative*. The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA).
- Robinson, Ken. (2015). *Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education*. New York: Viking.
- Robinson, V. M. J. (2007). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. ACEL Monograph Series.
- Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). The Role of Leader Emotional Intelligence in Fostering Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 189-203.
- UNESCO. (2014). *Global Citizenship Education: Preparing Learners for the Challenges of the 21st Century*. Paris: UNESCO Publishing.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 4(3), 1-12.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Pendidikan Karakter (Character Building)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :
YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-27-4 (PDF)



9 786238 642274