

SENI DAN KEKUASAAN DALAM KEPEMIMPINAN

A. SENI KEPEMIMPINAN

Menurut William Cohen dalam bukunya "*The New Art of Leader*" ada tujuh cara untuk memikat orang untuk mengikuti anda. (William Cohen, 2002: 79)

Pertama, Jika Anda Menginginkan Orang Lain Mengikuti Anda, Maka Buatlah Orang Lain Merasa Penting. Hal ini digambarkan dalam sebuah cerita tentang Jenderal Bintang empat **Bill Creech** menjadi komandan komando Udara Taktis di angkatan udara pada tahun 1978. Komandan udara taktis ini, yang lebih dikenal sebagai TAC (*Tactical Air Command*), mencakup lebih dari 100.000 "macan". Mereka adaah terdiri dari pada pria dan wanita yang sangat agresif dalam pekerjaan mereka dan setiap saat siap untuk berperang.

Ketika Jendral **Bill Creech** mengambil alih TAC, angka serangan mendadak merosot dalam periode 10 tahun pada jumlah rata-rata sebesar 7,8 persen. Serangan mendadak adalah sebuah misi penerbangan dengan menggunakan pesawat tunggal, maka fakta bahwa jumlah serangan mendadak TAC dilancarkan setiap tahun semakin semakin menurun merupakan sebuah petanda yang tidak baik, ketika **Creech** tiba di tempat, ternyata untuk mengambil suku cadang dari gudang dan membawanya ke pesawat diperlukan waktu empat jam.

Bagaimana keadaannya ketika Creech meninggalkan TAC pada tahun 1984? Angka serangan mendadak meningkat setiap tahun selama masa jabatan Creech sehingga mencapai angka rata-rata sebesar 11,2 persen. Untuk mengambil suku cadang dari gudang ke pesawat tidak lagi dihitung dalam jam, saat Creech pergi, waktu rata-rata untuk melakukan itu hanyalah delapan menit.

Bagaimana Creech melakukannya? Yang ia lakukan adalah membuat anak buahnya merasa penting merupakan bagian yang sama. Ia memberikan kepada para pendukungnya rasa penting yang mereka butuhkan, sama seperti yang ia berikan kepada pilotnya. Ia memperbaiki rumah mereka, menghiasi kantor mereka, dan member hadiah kepada mereka yang bekerja dengan baik.

Kedua, Jika anda mempunyai visi dan mengkomunikasikannya kepada orang lain, anda akan berhasil meskipun rintangan ada di depan anda. (Jika

Anda tidak mempunyai pandangan mengenai kemana anda pergi, maka tidak ada seorangpun yang mengikuti anda).

Untuk menjelaskan hal tersebut. Seorang ilmuwan yang mempelajari tentang ulat mengadakan suatu eksperimen. Ia mengambil suatu barisan ulat yang beriringan (*processionary caterpillar*) dan membentuk mereka dalam suatu lingkaran. Ulat yang biasa menjadi pemimpin didempetkan dengan ulat yang terakhir dalam barisan. Sekarang tidak ada lagi ulat pemimpin atau ulat pengikut. Di tengah lingkaran ulat tersebut, ia meletakkan semangkuk daun murbei. Ilmuwan ini ingin mengetahui berapa lama mereka bisa bertahan dalam lingkaran itu tanpa pemimpin dan tanpa sasaran. Ia tahu bahwa pada akhirnya mereka harus melepaskan diri dari lingkaran itu untuk memakan daun murbei tersebut atau mereka akan mati kepalaran.

Hasil eksperimen ini sungguh mengejutkannya. Ulat-ulat tersebut tetap bertahan di dalam lingkaran tersebut sampai begitu lemah sehingga mereka tidak bisa mencapai murbei itu, mereka tetap mengikuti ulat di depannya. Mereka terus bergerak ke depan tanpa tujuan sama sekali. Manusia bukanlah ulat-ulat yang beriringan.

Business Work menyebutkan bahwa Bill Gates, pemimpin perusahaan Microsoft, sebagai “pemimpin yang visioner”. Dalam sebuah wawancara dengan para editor business week, Gates menekankan sebuah visi baru untuk Microsoft: “berikanlah kepada orang-orang kekuatan untuk melakukan apa yang mereka inginkan, dimana dan kapan mereka menginginkannya, dengan peralatan apapun.”

Orang tertarik pada visi pemimpin dan tujuan masa depan karena mereka menyadari bahwa melalui dia, mereka dan organisasi akan menjadi lebih baik.

Ketiga, Perlakukanlah orang lain sebagaimana anda ingin diperlakukan. Dalam sebuah studi yang unik mengenai *Psychology for the Fighting Man*. Untuk pertama kali dalam sejarah angkatan bersenjata, para prajurit yang terdaftar dalam wajib militer diwawancarai tentang bagaimana pikiran mereka mengenai kepemimpinan yang baik. Apakah anda ingin mengetahui apa yang oleh ribuan prajurit dianggap mampu menciptakan kepemimpinan yang baik? Faktor nomor satu adalah “kompetensi”. Perwira yang baik diharapkan sangat menguasai bidangnya. Ingatkah anda bahwa itu merupakan hukum kepemimpinan universal yang kedua?

Dari keempat belas jawaban yang sering muncul terhadap pertanyaan” apa yang menciptakan seorang pemimpin yang baik,? jawaban kedua, keempat, keenam dan ketujuh semuanya berhubungan dengan perlakuan. Inilah jawaban yang mereka kemukakan:

- Perhatikanlah terhadap kesejahteraan mereka (kedua).
- Kesabaran dan kemampuan menjelaskan sesuatu (keempat).
- Jangan seenaknya main perintah tanpa alasan (keenam).
- Katakanlah pada diri sendiri manakala anda melakukan pekerjaan dengan baik (ketujuh).

Keempat, tanggung jawab terhadap segala tindakan anda dan mengakui semua kesalahan anda, maka mereka akan memberikan kepercayaan kepada anda dan akan mengikuti kemanapun anda pergi.

Sebagai seorang pemimpin, anda harus berani mengambil tanggung jawab untuk mencapai sebuah tujuan. Tujuan itu mungkin merupakan sebuah tujuan yang ditetapkan oleh organisasi yang lebih besar daripada organisasi tempat anda bernaung. Mungkin tujuan itu ditetapkan oleh para pengikut yang anda pimpin.

Anda bisa melimpahkan tugas tertentu kepada orang lain yang anda pimpin, tetapi anda tidak bisa melimpahkan tanggung jawab. Bahkan tidak ada bedanya apakah mereka yang mengikuti anda cakap bekerja atau tidak, atau mereka mampu melaksanakan semua instruksi yang sudah anda berikan.

Tentu saja, anda harus bertanggung jawab dan mau mengakui kesalahan yang anda lakukan. Itu merupakan tindakan yang tepat untuk dilakukan selain sebagai tindakan yang tepat, bertanggung jawab dan mengakui kesalahan juga merupakan satu-satunya tindakan yang harus dilakukan jika anda ingin menjadi seorang pemimpin. Lakukanlah itu, maka mereka yang anda pimpin akan memberikan kepercayaan kepada anda dan akan mengikuti kemanapun anda pergi. Bila anda gagal melakukan itu, maka anda tidak akan menjadi pemimpin untuk waktu yang lama.

Kelima, **Memuji di depan umum, mengkritik secara pribadi.** jika anda ingin mencari musuh dan membuat tugas kepemimpinan anda menjadi sulit. Anda pasti akan mempermalukan orang yang anda kritik tersebut. Orang ini bukan hanya tidak mengikuti anda, tetapi juga tidak pernah memaafkan.

Sebaliknya, setiap orang menyukai pujian. Bila kita menerima pujian, kita ingin setiap orang mengetahuinya. Maka, rahasia yang sederhana adalah berikan pujian di depan umum tetapi berikan kritik secara pribadi.

Jika seseorang memperoleh pujian Anda, biarkanlah orang lain mengetahui hal itu. Doronglah orang lainnya untuk juga memperoleh pujian. Jika anda merasa perlu melakukan kritik terhadap sesuatu, lakukan saja. Tetapi lakukanlah secara pribadi. Janganlah membuat malu orang lain secara tidak perlu. Seringkali, fakta bahwa anda tidak menyukai seseorang saja, sudah cukup membuat malu.

Keenam, Sediakan waktu untuk melihat dan dilihat. untuk memimpin secara berhasil. Anda harus melihat setiap orang yang mengikuti anda sebagai seorang individu. Singkatnya sembari pergi untuk melihat dan dilihat, anda bisa mengingat nama-nama mereka yang anda pimpin. Orang bilang **Julius Caesar** mengetahui nama ribuan anggota leguinnya. Ia memanggil mereka dengan nama mereka masing-masing, dan mereka memenangkan pertempuran baginya.

Tentu saja, jika anda mengharapkan mereka yang mengikuti anda mengetahui nama anda, demikian pula harapan mereka terhadap anda. Ingatlah nama merka yang anda pimpin karena mereka berhak mendapatkannya. Pelajarilah mereka karena itu akan membantu anda untuk mengetahui mereka. Ingatlah nama mereka karena itu akan membuat cara anda melihat dan dilihat menjadi lebih efektif.

Anda harus berkeliling untuk benar-benar mengetahui apa yang sedang terjadi-untuk memperbaiki apa yang salah dan menandakan apa yang sudah berjalan dengan tepat. Pada waktu yang sama, anda juga ingin dilihat. Ini memberikan kesempatan tambahan untuk berbicara dan mendorong kepada setiap orang dalam kelompok anda. Dan anda boleh yakin bahwa anda akan memperoleh motivasi sekunder. “ketika saya sedang berbicara dengan atasan kemarin....” Merupakan ucapan yang akan diulangi berulang kali.

Ketujuh, Menggunakan kompetisi untuk membuat pekerjaan menjadi permainan. orang senang bersaing. Itulah salah satu rahasia produk berhasil dari olahraga profesioal sampai permainan video. Anda bisa menjadikan kompetisi sebagai kekuatan positif untuk mencapai tujuan.

Dalam kenyataan ini terdapat sebuah rahasia bahwa kita semua bisa menjadikan tugas yang ingin kita lakukan sebagai kesenangan, ketimbang sebagai

pekerjaan. Yang harus anda lakukan hanyalah membuat pekerjaan sebagai permainan.

Para ilmuwan memberitahukan kepada kita bahwa ada **dua tipe stress** yang disebabkan oleh tekanan. Yang satu adalah stress, merupakan jenis yang buruk. Stress ini mempengaruhi dan menyebabkan prestasi kerja menjadi merosot. Namun, kompetisi merupakan jenis tekanan yang baik, dalam banyak kasus, tekanan ini menyebabkan peningkatan prestasi kerja.

B. SENI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN RELASINYA DENGAN KEKUASAAN KEPEMIMPINAN.

Manusia adalah makhluk yang dilahirkan menjadi seorang pemimpin dan juga seorang yang makhluk membuat keputusan (*decision-making*), pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin, penentuan keputusan atau sebuah pilihan dari sejumlah pilihan. Pengambilan keputusan terjadi setiap saat sepanjang hidup kepemimpinan organisasi dan manusia. Kehidupan manusia adalah kehidupan yang selalu diisi oleh peristiwa pengambilan keputusan dan memerankan diri pemimpin. Kita dapat mengatakan: *"Tiada saat tanpa pengambilan keputusan dan kepemimpinan"*. Pengambilan keputusan merupakan prasyarat penentu tindakan. Bagi pimpinan, pengambilan keputusan adalah kausa bagi respon tindakan, dan akan ber efek atau konsekuensi. Namun, kenyataan kebanyakan pimpinan organisasi bahkan manusia secara umum jarang mengetahui akan konsekuensi dari suatu keputusan yang diambil. Ketidaktahuan akan bagaimana seharusnya sebuah keputusan diambil dapat menghantarkan kita pada dua konsekuensi baik atau buruk.

Pengambilan keputusan dan perilaku kepemimpinan disebut seni karena kegiatan tersebut selalu dihadapkan pada sejumlah peristiwa yang memiliki karakteristik keunikan tersendiri. Keputusan yang dilakukan seorang pemimpin dalam kasus penentuan pembelian bangunan untuk kantor organisasi dengan keputusan yang diambil untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia memerlukan pendekatan pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Pengambilan keputusan terprogram dan tidak terprogram, pengambilan keputusan dalam kondisi

konflik atau tekanan waktu, memerlukan penerapan seni tersendiri yang bersifat unik.

Pengambilan keputusan pemimpin yang merupakan seni selalu terikat pada tujuan yang hendak dicapai, jenis masalah yang dihadapi, serta faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi. Setiap keputusan yang muncul atas pandangan pengambilan keputusan sebagai sebuah seni akan memiliki “Citra rasa dan nuansa” yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat muncul semenjak pembuat keputusan memiliki perbedaan dalam beragam hal, seperti; perbedaan kecerdasan, kerangka berfikir, tingkat preferensi atas masalah, serta persepsi. Selain itu, pengambilan keputusan pemimpin sebagai seni juga dipengaruhi oleh perbedaan beragam faktor lingkungan internal organisasi, seperti; budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan, sistem komunikasi dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan tersebut selalu mempengaruhi keputusan yang diambil.

Oleh karena itu, pengambilan keputusan dan kepemimpinan sebagai sebuah seni kadang-kadang tidak dapat “dipelajari” atau sebaliknya dapat dianalisa dan diteliti lebih mendetail oleh terdapatnya sejumlah perbedaan yang unik, yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Untuk meraih tahapan seni kepemimpinan dan pengambilan keputusan, diperlukan ilmu dalam tahapan pengambilan keputusan dan menjalankan roda kepemimpinan .

Seni pengambilan keputusan dan kepemimpinan organisasi dalam rangka untuk membangun sebuah kekuasaan. Dengan Kekuasaan tersebut, proses kepemimpinan yang merupakan suatu kondisi yang memunculkan dua pemahaman. Pertama pemahaman tentang orang yang memperoleh kekuasaan yang disebut pemimpin dan kedua orang yang dikuasai atau tunduk pada kekuasaan. Definisi kekuasaan menurut beberapa pakar, bahwa kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Apabila dirinci lebih lanjut maka kekuasaan itu terdapat dalam berbagai lini kehidupan, baik dalam kehidupan komunal maupun dalam kehidupan individual.

Keabsahan atas kekuasaan merupakan satu legitimasi untuk melakukan tindakan yang dalam tataran obyektif tidak bisa seperti itu. Artinya tanpa adanya

legitimasi kekuasaan, tindakan seseorang baik secara pribadi maupun secara kelembagaan tidak dapat dilaksanakan. Legitimasi ini begitu penting maknanya sebagai dasar dari kekuasaan. Hal demikian berlaku di semua lingkungan masyarakat tidak terkecuali dalam lembaga-lembaga penting yang oleh masyarakat diakui sah. Misalnya, dalam keluarga (Kekuasaan orang tua), agama (kekuasaan rohani – moral), kekuasaan lembaga lembaga fungsional (atas dasar hubungan kerja), dan kekuasaan dalam negara (kekuasaan politik).

Di dalam agama, kekuasaan merupakan amanah yang mengandung dua dimensi penting. Pertama kesadaran akan keharusan untuk mengemban amanah dalam arti melaksanakan kekuasaan itu sesuai dengan koridor yang benar. Kebenaran diukur dari norma agama sebagai pegangan dalam nurani ketika mengimplementasikan kekuasaan itu dalam tindakan konkret. Kedua, kesadaran akan tanggungjawab yang menjadi konsekuensi dari amanah, tidak saja di dunia untuk saat ini tetapi juga pertanggungjawaban di akhirat nanti.

Seorang yang berkuasa dalam menjalankan kekuasaannya selalu melakukan orientasi-orientasi tujuan-tujuan yang hendak dicapai, Tujuan tersebut dapat diraih melalui individu atau dicapai melalui kelompok. Organisasi merupakan wadah atau alat yang digunakan oleh manusia untuk mengkoordinasikan seluruh tindakan mereka dengan tujuan saling berinteraksi untuk mencapai sejumlah tujuan yang sama. Saat ini lingkungan eksternal organisasi bisnis berubah dengan pesat. Perubahan tersebut mendorong setiap organisasi untuk mempertimbangkan penerapan sejumlah konsep manajemen perubahan, seperti organisasi pembelajaran (*learning organization*) dalam organisasinya. Organisasi muncul didorong oleh kemunculan sejumlah masalah dan tantangan yang harus dihadapi penguasa kekuasaan. Masalah utama yang dihadapi oleh penguasa kepemimpinan adalah menemukan kebijakan dan strategi terbaik agar organisasi tetap dapat bertahan hidup dan menciptakan kemakmuran bagi para pemilik maupun pengelolanya. Mencari solusi yang akan membantu kelangsungan hidup seorang penguasa atau pemimpin sehingga organisasi dapat terus menciptakan kemakmuran bagi pemiliknya merupakan tujuan utama dari pengambilan keputusan bagi penguasa kepemimpinan.

Ketidakpastian dan peluang terjadi peristiwa yang tidak diinginkan mendorong dipakai sebagai panduan dalam menentukan keputusan. Dengan demikian informasi merupakan kata kunci yang mendorong pemimpin, penguasa kekuasaan, manajer dalam melakukan tindakan dan menetapkan keputusan guna mencapai tujuan kepemimpinan.

Kesulitan dalam mewujudkan kesesuaian tentang hasil yang mungkin terjadi dengan kenyataan mendorong penguasa, pemimpin, manajer menetapkan proses pengambilan keputusan secara cerdas. Dimana proses tersebut dibantu oleh sejumlah teknik analisis penentuan alternatif solusi. Proses pengambilan keputusan menunjukkan masalah sistematis tentang pencarian jawaban atas pertanyaan; apa (*what*) masalah dihadapi, mengapa (*why*) masalah penting untuk disesuaikan dan bagaimana (*how*) cara menyelesaikan masalah.

C. MEMBEDAKAN KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mencapai sasaran, dari kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian sasaran itu.

Apa perbedaan dari kedua istilah itu? Satu perbedaan berkaitan dengan kompatibilitas sasaran. Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas sasaran, kekuasaan menuntut sekedar ketergantungan. Dipihak lain, kekuasaan menuntut kongruensi antara sasaran pemimpin dan para pengikutnya. Perbedaan kedua terkait dengan arah pengaruh. Kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah terhadap bawahan seseorang. Kekuasaan meminimalkan pentingnya pola pengaruh ke samping dan ke atas, kekuasaan tidak demikian. Masih terdapat perbedaan lain yang terkait dengan tekanan riset. Riset kepemimpinan, sebagian besar menekankan gaya.

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan melahirkan diskusi panjang sejalan dengan perkembangan pemikiran manusia. Konsep kekuasaan (*power*) erat sekali hubungannya dengan konsep kepemimpinan. Dengan kekuasaan pemimpin memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Dengan memberikan hubungan yang menyeluruh antara kepemimpinan dan kekuasaan **Hersey, Blanchard dan Natemeyer** seperti yang telah dikutip di depan, merasakan bahwa para pemimpin seharusnya tidak

hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka mempengaruhi orang-orang lain, akan tetapi juga mereka harus meniti posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

1. Definisi Kekuasaan

Kekuatan merujuk pada kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. definisi ini mencerminkan potensi yang tidak seharusnya diaktualisasikan agar menjadi efektif, dan hubungan ketergantungan

Kekuasaan ada tetapi tidak digunakan. Oleh karena itu, kekuasaan adalah kapabilitas atau potensi. Orang dapat mempunyai kekuasaan tetapi tidak memaksakan penggunaannya. Yang paling penting dari kekuasaan adalah bahwa kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan. Makin besar ketergantungan B pada A, semakin besar kekuasaan A dalam hubungan itu. Meskipun penggunaan istilah kekuasaan ini dalam berbagai literatur telah dipakai secara luas, akan tetapi masih juga terjadi keaburan tentang pengertiannya. Seringkali kekuasaan dipergunakan silih berganti dengan istilah-istilah lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*).

Pelopop pertama yang mem-pergunakan istilah kekuasaan adalah sosiolog kenamaan **Max Weber** (1947:387) merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan . Walter Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mem-pengaruhi aliran, energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Kekuasaan dipergunakan hanya jika tujuan-tujuan tersebut paling sedikit mengakibatkan perselisihan satu sama lain **Russel** mengartikan kekuasaan itu sebagai suatu produksi dari akibat yang diinginkan. (Russel, 1938:176), **Bierstedt** (1950: 36), mengatakan bahwa kekuasaan itu kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. **Wrong** membatasi kekuasaan hanya pada suatu kontrol atas orang lain yang berhasil.

Dengan demikian, kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Perubahan ini dirumuskan oleh **Rogers** sebagai pengaruh (*influence*). Dengan demikian ruang lingkup pengaruh biasanya lebih sempit dibandingkan dengan kekuasaan. Ia merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah orang atau kelompok lain dalam cara yang spesifik, misalnya dalam kekuasaan dan pelaksanaan kerjanya.

Sebagai kesimpulan dari rumusan tersebut dan yang dihubungkan dengan konsep kepemimpinan yang telah diuraikan di muka, maka pendapat **Rogers** tampaknya dapat memberikan rumusan yang bermaknabagi kepemimpinan. Kepemimpinan seperti yang dirumuskan di depan ialah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

2. Sumber dan Bentuk Kekuasaan

Sumber dan bentuk kekuasaan kalau ditelusuri sejarahnya dapat dikembalikan pada pernyataan Machiaveli yang pertama kali dikemukakan pada abad ke-16. **Machiaveli** menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). (Machiaveli. 1950: 95)

Itulah sebabnya maka **Amitai Etzioni** membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Menurut Etzioni perbedaan

keduanya bersemi pada konsep kekuasaan itu sendiri sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan kerja karena jabatan organisasi yang dijabatnya, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Adapun seseorang yang memperoleh kekuasaan dari para pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Kadang-kadang orang lain mempunyai kedua-duanya kekuasaan jabatan dan pribadi. Meskipun kekuasaan jabatan dan pribadi merupakan hal yang penting dan bermanfaat untuk menganalisis kekuasaan, akan tetapi pembagian seperti ini terbatas, sempit dan tidak mampu mengurai lebih jauh.

Sementara itu banyak usaha-usaha berikutnya yang mencoba memerincinya, seperti Peabody membaginya atas empat kategori, yakni: *kekuasaan legitimasi* (undang-undang, peraturan, dan kebijakan); *kekuasaan jabatan*, *kekuasaan kompetensi* (keahlian teknis dan profesional), dan *kekuasaan pribadi*. (Amintai, 1962:482)

Dari sekian banyak studi untuk membagi sumber dan bentuk kekuasaan ini, usaha yang dilakukan oleh **French** dan **Raven** tampaknya merupakan hasil usaha yang bisa diterima secara luas. Mereka membaginya atas lima sumber kekuasaan, yakni: kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), dan kekuasaan penghargaan (*reward power*).

Raven bekerja sama dengan Kruglanski, menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (*information power*) Pada tahun 1979, **Hersey** dan **Goldsmith** mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*).

Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*). Kekuasaan ini berdasarkan atas rasa takut. Dengan demikian sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, dampatan, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia

pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata seperti misalnya perang. Menurut **David Kipnis**, semua kekuasaan pada dasarnya ada pada orang, hanya saja kekuasaan yang suka menyakiti atau menghukum orang lain seringkali dipergunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan organisasi, pimpinan atau manajer yang menggunakan kekuasaan paksaan ini dapat dilihat dari tindakannya yang suka menghukum, menunda pembayaran gaji dan kenaikan pangkat, dan bahkan memecat pegawai.

Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate Power*). Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sehubungan dengan demikian diharapkan saran-saran akan banyak diikuti oleh orang lain tersebut.

Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*). Kekuasaan ini bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

Kekuasaan Penghargaan (*Reward Power*). Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian kekuasaan ini sangat tergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai atau memberikan hadiah tersebut. Tujuan dari kekuasaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut. Seorang pemimpin atau manajer yang mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, maka ia mempunyai kekuasaan atas bawahannya. Potensi itu selain dirupakan

dengan menambah nyamannya kondisi kerja, memperbaharui perlengkapan kerja, dan memuji atas keberhasilan para pengikut menyelesaikan pekerjaannya.

Kekuasaan Referensi (*Referent Power*). Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pimpinan atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat tergantung pada kepribadiannya yang mampu menarik pada bawahan atau pengikutnya. Kesenangan daya tarik, dan kekagum. para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya. Pimpinan yang selalu tampil dengan pribadinya yang jujur, satu kata dengan perbuatan, taat pada agama, loyal pada undang-undang negara, sederhana gaya hidup dan tutur katanya, atau mementingkan kepentingan orang banyak daripada kepentingan sendiri, maka pemimpin seperti ini mempunyai kekuasaan referensi yang tinggi.

Kekuasaan Informasi (*Information Power*). Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pimpinan, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi (lihat peranan manajer sebagai *informational role* di muka). Kekuasaan yang bersumber pada usaha mempengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan, maka kekuasaan ini digolongkan pada kekuasaan informasi.

Kekuasaan Hubungan (*Connection Power*). Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

3. Aplikasi Sumber-Sumber Kekuasaan Pada Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan pengikutnya, dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan telah diikuti penjelasannya dimuka. Kalau kedua hal itu diintegrasikan akan menimbulkan suatu pemahaman yang menyeluruh dari konsepsi kepemimpinan dan kemungkinan aplikasinya. Lebih dari pada itu, kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami dampak yang potensial dari setiap sumber kekuasaan tersebut. Kedewasaan para pengikut sebenarnya tidaklah hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkat kemungkinan keberhasilan yang tinggi, akan tetapi juga ditentukan oleh sumber-sumber kekuasaan yang dipergunakan oleh pimpinan untuk mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin yang efektif selain menetapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan para pengikut, ia pun seharusnya juga mengetrapkan berbagai bentuk dan sumber kekuasaan yang sesuai pada pengikut yang sama.

Kekuasaan Paksaan, Pengikut yang rendah kematangannya biasanya memerlukan perilaku pengarahan yang kuat agar menjadi produktif. Gaya kepemimpinan yang cocok kepada pengikut-pengikut seperti ini ialah sering diberikan instruksi. Perilaku orang-orang yang berada ditingkat kematangan yang rendah ini kelihatannya dipengaruhi oleh suatu kesadaran bahwa biaya akan bertambah banyak jika mereka tidak mengetahui, mempelajari dan mengikuti aturan-aturan permainan yang ada. Oleh karena itu, orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau, sangsi-sangsi misalnya dipecat, dipindahkan, atau digeser, barangkali merupakan suatu cara yang penting bagi pemimpin untuk mempengaruhi mereka. Kekuasaan paksaan yang dimiliki pemimpin dapat dipergunakan memotivasikan bawahan untuk menghindari hukuman atau "biaya", dengan cara mematuhi apa yang dikatakan pimpinan.

Kekuasaan Hubungan. Ketika seorang pengikut mulai beranjak dari tingkat kematangan, maka perilaku mengarah-kan masih diperlukan dan menaikkan, perilaku mendukung pun *supportive* juga dirasakan amat penting. Gaya kepemimpinan *instruksi* dan *konsultasi* sesuai untuk tingkat kematangan seperti ini, dan hasilnya akan lebih efektif jika dikombinasikan dengan sumber

kekuasaan hubungan dari pemimpin. Pemilikan sumber kekuasaan ini oleh pemimpin akan dapat diterima oleh pengikutnya, karena para pengikut pada tingkat kematangan seperti ini cenderung untuk membantu dan menghindari hukuman atau mendapatkan suatu hadiah lewat hubungan-hubungan yang kuat. Dengan demikian, pemimpin yang mempunyai pengikut pada tingkat kematangannya berkembang, dan mempunyai sumber kekuasaan hubungan yang kuat, maka gaya yang sesuai untuk situasi seperti ini ialah melakukan instruksi dan konsultasi.

Kekuasaan Penghargaan. Pengikut yang berada pada tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang sering membutuhkan sejumlah perilaku dukungan dan pengarahan yang besar. Gaya "konsultasi" sering memperkuat kekuasaan penghargaan ini. Oleh karena pengikut pada tingkat kematangan ini berkemauan untuk mencoba mengamalkan perilaku baru, maka pemimpin yang mempunyai sumber-sumber dukungan yang berupa penghargaan ini dapat mengarahkan dan memaksa mereka ke arah perkembangan yang diinginkannya. Dengan demikian sumber kekuasaan penghargaan yang dimiliki pemimpin dengan diperkuat oleh gaya konsultasi, adalah sesuai untuk pengikut yang mempunyai tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang.

Kekuasaan Legitimasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi secara efektif pada kedua tingkat kematangan, ialah gaya "konsultasi" dan "partisipasi". Untuk memadukan secara efektif gaya-gaya ini, maka kekuasaan legitimasi sangatlah membantu. Pada saat pengikut mencapai tingkat-tingkat kematangan ini, maka kekuasaan pemimpin menjadi tersahkan (*legitimized*). Dalam hal ini pemimpin akan mampu untuk memaksa atau mempengaruhi para pengikutnya, karena keberuntungan jabatan yang dipegangnya dalam hierarki organisasi.

Kekuasaan Referensi. Pengikut yang berada pada tingkat kematangan dari sedang ke tinggi hanya membutuhkan pengarahan yang sedikit tetapi masih memerlukan tingkat tinggi untuk berkomunikasi dan dukungan dari pemimpin. Gaya "partisipasi" dapat dipergunakan secara efektif, jika pemimpin mempunyai

kekuasaan referensi. Sumber dari kekuasaan ini seperti yang dibahas di muka adalah berasal dari hubungan kepribadian yang baik dengan pengikutnya. Kepada orang-orang yang tidak mampu dan mau, maka sumber kekuasaan ini cenderung menjadi saran yang lebih penting untuk menambah keyakinan dan memberikan semangat kerja, penghargaan, dan perilaku dukungan lainnya. Dan manakala semuanya itu terjadi, maka para pengikut pada umumnya akan memberikan jawaban yang positif, dan mau menerima pengaruh dari pemimpin, karena mereka menyenangi mengagumi, dan bahkan mengidentifikasikan dirinya dengan pemimpinnya.

Kekuasaan Informasi. Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pengikut secara efektif pada rata-rata di atas tingkat kematangan, ialah "partisipasi dan delegasi". Tampaknya kekuasaan informasi akan banyak menolong dengan mempergunakan gaya-gaya kepemimpinan ini. Orang yang berada pada tingkat-tingkat kematangan ini memandang pemimpin sebagai orang yang mempunyai informasi untuk memelihara dan menyempurnakan pelaksanaan kerja. Perpindahan dari tingkat kematangan sedang ke tingkat kematangan tinggi dapat pula membantu pengikut jika mereka mengetahui bahwa pemimpin adalah siap sedia untuk menjelaskan atau menerangkan mengenai berbagai persoalan dengan memberikan data yang tepat, laporan atau surat-menyurat jika dibutuhkan. Lewat kekuasaan informasi ini pemimpin mau untuk mengetahui orang-orang yang sudah matang ini.

Kekuasaan Keahlian. Pengikut yang sudah berkembang pada suatu tingkat kematangan yang tinggi, sering hanya memerlukan sedikit pengarahan dan dukungan. Pengikut-pengikut ini ada mempunyai kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Selain itu para pengikut hampir semuanya telah siap menjawab gaya kepemimpinan "legasitas" dan kekuasaan keahlian dari pemimpinnya. Dengan demikian pemimpin akan memperoleh rasa hormat dan pengaruh yang besar karena keahlian, kecakapan dan pengetahuan yang dimiliki yang diketahui dan dirasakan sebagai sesuatu yang memiliki arti penting oleh pengikutnya.

Walaupun ketujuh sumber kekuasaan ini secara potensi tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakini atau mempengaruhi perilaku lain, akan tetapi penting bahwa terdapat variasi perbedaan dalam kekuasaan yang dimiliki sebenarnya oleh pemimpin tersebut. Beberapa pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar, sementara lainnya sangat sedikit. Sebagian perbedaan itu disebabkan karena organisasi dan jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut (kekuasaan jabatan). Sebagian lainnya karena perbedaan individu di antara pemimpin-pemimpin itu sendiri (kekuasaan pribadi).

Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata-rata ialah kekuasaan yang berasal dari organisasi atau jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut. Di sini sumber kekuasaan paksaan, hubungan, dan penghargaan tepat sekali dipergunakan. Adapun gaya instruksi adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan seperti ini. Selain itu pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan atas (*power over*) pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu pemimpin harus memberikan keyakinan pada pengikut yang mempunyai kematangan di bawah rata-rata, agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

4. Dasar-Dasar Kekuasaan

Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau menghadiahi, dari wewenang formal atau dari kendali atas informasi. (Robbin, 2003: 504)

Kekuasaan paksaan. Dasar kekuasaan paksaan (*coercive power*) adalah ketergantungan pada rasa takut. Seseorang bereaksi terhadap kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia gagal mematuhi. Kekuasaan ini bertumpu ada penerapan, atau ancaman penerapan, sanksi-sanksi fisik seperti misalnya dikenakan rasa sakit, ditimbulkannya frustrasi melalui rintangan gerak, atau pengendalian melalui dorongan kebutuhan psikologis dasar atau kebutuhan keselamatan.

Pada tingkat organisasi, A mempunyai kekuasaan paksaan terhadap B jika dapat memecat, menskors, atau menurunkan jabatan B, dengan berasumsi B menghargai pekerjaannya. Sama halnya, jika A dapat menugaskan kepada B kegiatan kerja yang dirasakan oleh B sebagai tidak menyenangkan atau memperlakukan B dengan cara yang dirasakan oleh B sebagai memalukan, A memiliki kekuasaan paksaan terhadap B.

Kekuasaan Hadiah. Lawan dari kekuasaan paksaan adalah **kekuasaan imbalan** (*reward power*). Orang-orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena pematuhan itu menghasilkan manfaat yang positif, oleh karena itu, seseorang yang dapat membagi-bagikan imbalan yang dianggap berharga oleh orang-orang lain akan mempunyai kekuasaan atas mereka. Imbalan itu dapat berupa keuangan-seperti mengendalikan tingkat upah, kenaikan dan bonus, atau non-keuangan yang mencakup penguasaan jasa, promosi, penugasan kerja yang menarik, rekan kerja yang bersahabat.

Kekuasaan imbalan dan paksaan sesungguhnya berpadanan antara satu dan lain. Jika anda dapat menyingkirkan sesuatu yang bernilai positif dari orang lain dan mengenakan nilai negative kepadanya. Anda mempunyai kekuasaan paksaan terhadap orang itu atau menyingkirkan sesuatu yang bernilai negative. Anda mempunyai kekuasaan imbalan terhadap orang tersebut.

Kekuasaan Hukuman. Dalam kelompok formal dan organisasi, agaknya akses yang paling sering ke satu atau lebih dasar kekuasaan adalah posisi structural seseorang ini disebut **kekuasaan hukum** (*legitimate power*). Kekuasaan itu menggambarkan wewenang formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi.

Posisi wewenang mencakup kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan. Tetapi kekuasaan hukum lebih luas daripada kekuasaan paksaan dan imbalan. Secara spesifik, kekuasaan hukum mencakup penerimaan-baik wewenang jabatan oleh anggota organisasi. Bila pemilik sekolah, direktur bank atau kapten angkatan darat berkata (dengan asumsi bahwa pengarahannya dipandang sebagai berada diatas wewenang jabatan mereka),

para guru, para kasir, dan para letnan satu dengan mendengarkan dan biasanya mematuhi.

Kekuasaan informasi. Sumber kekuasaan formal-kekuasaan informasi-berasal dari akses ke dan pengendalian atas informasi. Orang dalam organisasi yang memiliki data atau pengetahuan yang dibutuhkan orang lain dapat membuat orang lain tergantung pada mereka. Para manajer, misalnya, karena akses mereka yang istimewa ke data penjualan, biaya, gaji, laba, dan data serupa, dapat menggunakan informasi ini untuk mengendalikan dan membentuk perilaku bawahan. Sama halnya, departemen yang memiliki informasi yang penting bagi kinerja perusahaan pada masa-masa yang sangat tidak pasti-misalnya departemen hukum ketika perusahaan menghadapi tuntutan perkara besar atau departemen sumberdaya manusia selama perundingan tenaga kerja yang penting-akan mendapat kekuasaan yang bertambah dalam organisasi mereka sampai ketidakpastian itu terselesaikan.

Kekuasaan Personal

Kekuasaan Pakar (*expert power*) adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Kepakaran telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh karena dunia semakin berorientasi pada teknologi. Karena pekerjaan menjadi terspesialisasi, kita menjadi semakin bergantung pada pakar untuk mencapai sasaran. Oleh karena itu, sementara umum diakui bahwa para dokter mempunyai keahlian dan oleh karena itu memiliki kekuasaan pakar-sebagian besar dari kita mengikuti nasehat yang diberikan dokter-hendaknya anda juga mengenali bahwa spesialis computer, akuntan pajak, insinyur tenaga matahari, psikolog industry dan spesialis lain mampu mempunyai kekuasaan sebagai akibat dari keahlian mereka.

Kekuasaan rujukan. Kekuasaan rujukan (*referent power*) didasarkan pada identifikasi dengan orang yang mempunyai sumberdaya atau cirri pribadi yang diinginkan. Jika saya menghormati dan mengagumi anda, anda dapat menjalankan kekuasaan terhadap saya karena saya ingin menyenangkan anda.

Kekuasaan rujukan dikembangkan dari pengaguman terhadap orang lain dan hasrat untuk menjadi orang seperti orang tersebut. Kekuasaan ini membantu menjelaskan mengapa selebriti dibayar jutaan dolar untuk mendukung produk dalam iklan. Riset pemasaran menunjukkan bahwa orang-orang seperti Michael Jordan dan Britney Spears mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi pilihan anda terhadap sepatu atletik dan minimal cola.

Kekuasaan karismatik. Basis kekuasaan yang terakhir adalah karisma. Kekuasaan karismatik sesungguhnya merupakan perluasan dari kekuasaan rujukan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu. Para karismatik membuat orang lain mengikuti mereka karena mereka dapat mengartikulasikan visi yang menarik, mengambil resiko pribadi, menunjukkan kepekaan terhadap lingkungan dan terhadap pengikut, dan berkeinginan terlibat ke dalam perilaku yang oleh sebagian besar orang lain dianggap luar biasa.

D. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Organisasi Belajar

Dalam kehidupan modern saat ini betapa pentingnya organisasi bagi manusia, sehingga organisasi mendominasi kehidupan manusia. Organisasi diadakan akibat keterbatasan kemampuan individu baik secara fisik maupun mental. Bahkan oleh **Scott's** (1964) organisasi didefinisikan sebagai hal yang bersifat kolektif, dibentuk untuk mencapai sasaran spesifik. Organisasi memiliki suatu profil yang jelas, kekhususannya yang berbeda dan berkelanjutan seperti, tatanan yang normal, tingkatan otoritas, sistem komunikasi, dan *incentive system*.

Sementara Organisasi belajar (*learning organization*) adalah organisasi yang mendukung kegiatan atau proses pembelajaran bagi semua anggota dan secara terus menerus mengadakan perubahan (Pedler, 1991). Oleh karenanya organisasi tersebut harus mampu mendesign dan menciptakan suatu organisasi yang mampu adaptasi, berubah, berkembang, dan mengubah dirinya untuk menghadapi kebutuhan, harapan, dan aspirasi orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi. Organisasi belajar merupakan hasil pembelajaran dan perilaku organisasinya, karena organisasi terdiri dari orang-orang yang berpengaruh pada pencapaian hasil. Sementara itu, di dalam

organisasi belajar harus terdiri dari individu dan kelompok yang sanggup melakukan pembelajaran dan pemelajaran. Menurut arti kata yang sesungguhnya, pembelajaran merupakan proses atau cara menjadikan orang atau makhluk hidup belajar. Sedangkan pemelajaran merupakan proses, cara atau perbuatan mempelajari.

Pembelajaran dalam organisasi terjadi bila anggota organisasi secara individu menemukan ketidaksesuaian antara kondisi yang sesungguhnya dengan hasil yang diharapkan, dan mencoba mengoreksi kesalahan (Hong, 1999). *Learning organization* lebih merupakan perjalanan atau proses, bukan tujuan, sehingga pengukuran proses ini seringkali menjadi sangat kompleks dan membingungkan.

Dalam organisasi belajar, seluruh personil dalam organisasi atau perusahaan tersebut harus mau berubah, baik secara cepat maupun lambat. Kecepatan perubahan lingkungan mendorong kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merupakan faktor utama dalam mencapai kesuksesan dalam persaingan. Memposisikan diri sebagai suatu organisasi belajar merupakan sarana angkut yang mampu membawa organisasi tetap unggul, *survive*, segar, cerdas, dan selalu baru. Pembelajaran individu dan organisasi menjadi fokus manajemen yang pro-aktif untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan dengan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh bersama karyawan, pelanggan, dan pemasok (Cicmil dan Kekale, 1997)

Di dalam organisasi belajar, pemimpin adalah penanggungjawab seluruh kegiatan dalam organisasi. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dan dukungan pemimpin. Demikian pula dalam pembelajaran organisasi, yang dapat berjalan dengan baik bila ada peran dan dukungan dari pemimpin. Pemimpin atau manajer dipengaruhi oleh persepsi kebutuhan pembelajaran (Dirkx, 1999). Pemimpin dituntut berjalan didepan, tetapi juga harus mampu melayani orang lain, sekaligus menjadi guru atau pelatih bagi orang lain, terutama anak buah atau karyawannya. Pemimpin harus memegang peranan sebagai pelatih atau fasilitator pembelajaran dalam organisasi belajar (Ellinger, 1999). Bila pemimpin sebagai fasilitator pembelajaran, akan nampak jelas bahwa pemimpin masih merasa bertindak atau menyediakan sesuatu bagi anak buahnya sebagai belajar atau menunjukkan pencapaian tujuan dalam pembelajaran (Dirkx, 1999).

Sementara itu, karyawan atau anggota organisasi juga lebih merasa puas dengan pemberdayaan dan perhatian dalam kerja tim dengan pemimpin atau supervisor yang bertindak sebagai pelatih dan pendukung, bukan pengawas. Selain itu gaya kepemimpinan dalam organisasi belajar juga penting dalam mewujudkan kepuasan anggota organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan **Coad** dan **Berry** (1998), dengan gaya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran adalah transformasional, dengan ciri antara lain sebagai berikut.

1. Memberikan perhatian pada pengikut, membangun hubungan dengan penuh perhatian dengan masing-masing individu, berfokus pada kebutuhan perseorangan, serta memberikan kesempatan dan tantangan untuk menjadi belajar. Dalam kondisi demikian, pengikut akan terdorong untuk mengembangkan keahliannya dan berani mengambil inisiatif, merasa percaya dan menghargai pimpinannya.
2. Mampu mendorong imajenatif dan kreatifitas pengikut dengan mau meninggalkan cara-cara lama. Pemimpin tersebut juga harus mampu mendorong timbulkan ide-ide baru, mempertanyakan segala sesuatu termasuk kemapanan yang telah terwujud, dan mendorong pengikut untuk mampu menyelesaikan masalah di dalam organisasi.
3. Mampu menciptakan gambaran masa depan dengan optimis dan dapat dicapai. Pemimpin harus menyusun harapan yang tinggi, selalu berusaha secara maksimal, dan mampu mengkomunikasikan visi pada para pengikut.
4. Mampu menjadi contoh atau teladan bagi pengikut dengan menunjukkan sasaran yang harus dicapai, penganut etika moral yang tinggi, rela berkorban demi mencapai keberhasilan organisasi.

Pengembangan hubungan yang baik antara pimpinan dan anggota organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan pembelajaran dalam organisasi, sehingga komunikasi yang baik antar berbagai pihak perlu dikembangkan (Gardiner dan Whiting, 1997). Yang perlu mendapatkan penekanan adalah organisasi belajar (*learning organization*) lebih merupakan orientasi dari pada kegiatan, sehingga memerlukan pengawasan terhadap proses dari pada penyusunan tujuan

organisasi, dan perlunya kepemimpinan organisasi untuk menangani berbagai kekurangan dalam sistem tersebut (Leich, 1996).

Pemimpin dalam organisasi belajar juga harus berperan sebagai pemikir, agen perubahan, inovator, pelayan, koordinator, pengajar atau pendidik, dan mempunyai visi jauh ke depan. Pemimpin yang efektif harus berperan sebagai konsultan internal, mempunyai visi jauh ke depan, berani mencoba atau bereksperimen, menjadi pelatih, dan menjadi pendidik. Organisasi yang menjadi pemenang adalah yang memiliki pemimpin tidak hanya pada pemimpin puncak, tetapi juga pada semua level dalam organisasi. Hal ini berarti seluruh personil dalam organisasi harus mampu menjiwai dan melaksanakan peran kepemimpinan dalam organisasi dengan baik, agen perubahan, inovator, berani eksperimen, mempunyai visi dan mampu menyampaikan atau mengkomunikasikannya kepada orang lain.

Pimpinan harus belajar sesuatu yang baru, dan dalam organisasi belajar pemimpin harus mengerti pembelajaran dari pandangan individu. Organisasi belajar menghendaki perubahan struktur organisasi dari satu batasan yang kaku ke suatu batasan yang dapat menerima transfer informasi dan pengetahuan. Dalam organisasi belajar pembelajaran individu dan tim harus bersama-sama mendukung organisasi dan didukung oleh budaya organisasi. Pemimpin dalam organisasi belajar juga harus mampu menjadi katalisator dalam mempromosikan pembelajaran yang efektif.

Organisasi belajar merupakan suatu organisasi yang mampu menciptakan, mendapatkan, mentransfer pengetahuan dan perubahan perilaku yang berdasarkan pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi belajar mempunyai tiga komponen. Pertama adalah Ide baru merupakan syarat terjadinya pembelajaran. Kedua, ide dan pengetahuan baru tersebut harus disampaikan ke seluruh organisasi. Organisasi belajar harus berusaha mengurangi hambatan dalam hal struktur dan proses organisasi, dan hambatan interpersonal untuk berkomunikasi. Ketiga, perilaku harus berubah sebagai hasil dari pengetahuan yang baru tersebut. Organisasi belajar harus berorientasi proses dan hasil yang menggunakan pengetahuan dan perilaku yang baru dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan organisasi.

Pembelajaran dalam organisasi memerlukan proses panjang yang mencakup kerangka kerja pembelajaran organisasi yang meliputi proses pergerakan (*instuiting*), peterjemahan (*interpreting*), penggabungan (*integrating*), dan pelembagaan (*institutionalizing*) yang terjadi pada semua level baik individu, kelompok, maupun organisasi. (Crossan, 1999).

DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Henderson dan Talcott Parsons, 1947. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Free Press dan Falcon's Wing Press,
- Agustino Leo, 2006. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Penerbit ALFABETA, Bandung
- D. H. Wrong, 1960. *Some Problems in Defining Social Power*, American Journal of Sociology, New York.
- Dermawan R, *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*, Penerbit ALFABETA, 2006, Bandung,
- M.F. Rogers, 1973. *Instrumental and Infra - Recources: The Bases of Power*", American Journal of Sociology, Newyork
- Nana Rukmana, *Etika Kepemimpinan Perspektif Agama Dan Moral*, Penerbit ALFABETA, 2007, Bandung.
- R. Bierstedt, 1950. *An Analysis of Social Power*, American Sociological Review, New York.
- R.A. Dahl, 1957. *The Concept of Power*" Behavior Science, New York
- Stephen Robbin, 2003. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall. New York
- Wahidin Samsul, *Diemensi Kekuasaan Negara Indonesia*, Penerbit Pustaka Pelajar, 2007, Yogyakarta.
- Wahyuni Ariani D, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitas*, Penerbit Ghalia Indonesia, 2003, Jakarta.
- Walter R. Nord, (1978) *"Dream of Humanization and the Realities of Power"*, Academy of Management Review, London, Alien and Unwin.
- William Cohen, 2002. *The New Art of Leader*. Prentice Hall.