

Mencetak Pemimpin

Oleh: Leksana TH

Jika anda bertanya kepada para manajer yang handal dimana mereka mengembangkan kemampuan menjadi seorang pemimpin seringkali anda akan mendapatkan jawaban bahwa pengalaman dan atasan mereka yang paling berpengaruh banyak. Jarang sekali pelatihan kepemimpinan disebutkan sebagai media yang mencetak karakter mereka sebagai pemimpin yang handal.

Sebagai contoh dalam suatu pol pendapat yang diambil dari 1450 manajer dari 12 perusahaan global, para responden ini menyatakan bahwa pengalaman adalah guru terbaik untuk kepemimpinan – bukan "ruangan kelas" (*Building leaders - Jay Conger, 1999*). Penugasan khusus, proyek spesial dan gugus tugas juga menjadi wahana peringkat utama yang dianggap sebagai obat paling manjur untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan. Memberikan umpan balik secara efektif juga menempati peringkat tinggi sebagai pendorong untuk membentuk kepemimpinan. Para manajer yang diriset tersebut justru menyatakan bahwa pelatihan yang diadakan universitas (biasanya diprakarsai oleh sekolah bisnis atau penyelenggara program MBA) hanya membantu mereka untuk mengartikulasikan visi, misi dan strategi namun sayangnya kurang dalam memfasilitasi proses pengembangan karakter kepemimpinan mereka. Secara singkat, banyak responden yang menyebutkan bahwa pendidikan formal justru memiliki sedikit 'impact' pada pembentukan kemampuan mereka untuk memimpin.

Bagaimana situasi di Indonesia ?. Kurang lebih sebenarnya kondisi seperti ini juga dihadapi dinegara kita. Saat ini program pengembangan kepemimpinan tumbuh menjamur dan mudah sekali dijumpai. Jika anda sesekali melihat iklan di harian ataupun majalah bisnis maka mudah sekali anda menjumpai *advertising* kursus kepemimpinan dari berbagai lembaga. Salah satunya sebut saja lembaga X yang mengklaim sebagai lembaga pengembangan kepemimpinan. Iklan iklan mereka sering dibumbui dengan figur fasilitator yang tidak jarang berasal dari latar belakang pejabat pemerintah atau BUMN. Saya sangat tertarik untuk menggali dan mencari tahu sampai sejauh mana lembaga ini bisa memberikan fasilitasi pengembangan kepemimpinan. Sebelum menggali dengan riset empiris dan lapangan saya mencoba terlebih dulu menyaring aspirasi orang orang yang bisa dijadikan model sebagai figur pemimpin dunia bisnis. Mereka pada umumnya terdiri dari pemilik perusahaan (pemegang saham) dan eksekutif puncak murni atau istilahnya sering disebut sebagai profesional. Ada fenomena menarik yang saya peroleh dari hasil pembicaraan dengan mereka yang mewakili kelompok usaha domestik, multinasional dan juga dari kelompok usaha yang dimiliki wirasawasta murni sampai eks pejabat orde baru. Secara umum ada pendapat yang menyatakan bahwa memang pengembangan kepemimpinan saat ini diIndonesia sangat memprihatinkan. Mereka mengeluhkan susahny mencari kader pemimpin yang 'berbakat'. Pada umumnya mereka sangat merasakan kebutuhan ini saat skala usaha mereka sudah berkembang dan

mau tidak mau ada saatnya untuk melepaskan ego mereka mengendalikan sepenuhnya bisnis dengan gaya *one-man-show* menjadi lebih *kolektif* dan *partisipatif* atau bahkan *delegatif* dalam mengambil keputusan. Repotnya justru pada organisasi bisnis yang terlalu lama didominasi oleh seorang pemimpin yang karismatik, dominan dan berjasa membangun perusahaan, sering kali tidak ditemukan kader pemimpin baru yang siap. Kalaupun toh ada yang sering muncul adalah *pemimpin karbitan* yang masih 'hijau' (jam terbang masih kurang). Istilah ini saya kutip meminjam dari kosa kata yang sering digunakan oleh para businessman dan profesional tadi.

Ketika saya menanyakan bagaimana hasil yang bisa dirasakan dari upaya untuk mengembangkan kepemimpinan melalui lembaga-lembaga pengembangan *leadership* yang kini marak. Sebagian besar dari para pembuat keputusan itu masih meragukan hasilnya karena mereka memang tidak melihat adanya perbaikan kinerja orang yang mereka kirim mengikuti kursus pengembangan kepemimpinan dilembaga tadi. Ada hal menarik yang bisa ditelusuri dari proses pendidikan kepemimpinan (saya menggunakan istilah ini karena memang kecenderungan pengembangan kepemimpinan lebih banyak mengutamakan pendidikan dan bukannya pengembangan – akan dijelaskan nanti perbedaan antara pendidikan dan pengembangan). Para *businessman* dan profesional menyebutkan bahwa mereka juga menyangsikan kualitas para fasilitator atau para pengajar yang melakukan '*teaching*' pada program pendidikan kepemimpinan. Mereka mengatakan: "bagaimana mungkin seorang fasilitator dari lembaga X yang seumur hidup tidak pernah bekerja disatu industripun karena dia hanya bersekolah dengan mengambil jurusan psikologi dan kemudian mengambil kursus kepemimpinan diluar negeri lalu balik keIndonesia dan didukung eks pejabat pemerintah lalu membuka kursus kepemimpinan?. Jelas jam terbang bisnisnya ngga ada, pengetahuan konteks bisnis atau industri juga kosong dan pengalaman lapangan secara nyata memimpin suatu tim didunia bisnis juga belum pernah!, nah bagaimana mungkin kami mempercayakan pengembangan kepemimpinan pada lembaga tersebut?". Tidak kurang kritik mereka juga disampaikan kepada lembaga penyelenggara sekolah bisnis (program MM) yang membuka kursus singkat kepemimpinan. Masalah yang muncul kepermukaan adalah seringnya tim pengajar mereka hanya terdiri dari akademisi dan bukannya praktisi bisnis yang benar-benar bergelut didunia bisnis yang memang memiliki konteks *free competition* dan bukannya hanya bekerja diperusahaan yang notabene memiliki perlindungan monopoli atau oligopoli karena diproteksi pemerintah. Akibat yang sering ditengarai oleh para *businessman* dan profesional yang mencermati pengembangan kepemimpinan lewat lembaga-lembaga semacam ini adalah adanya proses penambahan *knowledge* saja pada kursus kepemimpinan. Padahal dengan bertambahnya *knowledge* bukan merupakan jaminan seseorang akan berkualitas sebagai pemimpin sejati. Meminjam istilah dari *Anthony Robbins* bahwa "*Knowledge is Power if only it is turned from ideas into actions!*". Makna tersirat dari pernyataan ini kira-kira: "banyak orang yang

memiliki pengetahuan (*knowledge*) tapi sayangnya hanya menyangkut diotak mereka saja dan menjadi ide yang kelamaan justru berubah basi karena tidak ada tenaga untuk mengimplementasikan dan merealisasikannya."

Dalam kursus kepemimpinan tersebut ternyata memang saya sendiri menjumpai banyaknya penjlentretan (*laundry list*) dari sifat-sifat kepemimpinan sebagai salah satu metoda untuk menyatakan ini lho para pemimpin yang berhasil !!. "Karena saya sudah memberitahu anda bahwa pemimpin yang berhasil memiliki sepuluh habit maka tentunya anda bisa mengembangkan habit tersebut !!." Kembali disini ada proses yang saya lihat sebagai suatu kesimpulan yang kebablasan. Tidak berarti kalau sang guru mengatakan kepada muridnya bahwa sifat pemimpin yang baik adalah dari A sampai Z maka secara otomatis sang murid akan dengan serta merta mempunyai refleks berpikir, berperasaan dan bertindak sehingga mencerminkan dimilikinya sifat dari A-Z. Masih ada *missing link* yang belum tuntas yaitu eksistensi proses penggodokan dan pematangan kepemimpinan yang perlu diadopsi dan diresapi oleh simurid dalam hidup kesehariannya baik sebagai individu, seorang murid dan mungkin sebagai kepala rumah tangga atau seorang profesional nantinya. Proses pematangan inilah yang memang mau tidak mau membutuhkan waktu, wadah dan kultur media serta interaksi dengan individu dan kelompok manusia lainnya yang secara alamiah akan menguji, menempa dan menumbuhkan seorang pemimpin.

Missing link yang lain adalah adanya pemberian tingkat dalam kursus kepemimpinan. Inilah yang saya maksudkan tadi bahwa proses mencetak pemimpin bukanlah pendidikan tapi adalah pengembangan. Kata pendidikan mengacu pada adanya penonjolan tingkatan dan keahlian. Kata pendidikan lebih mengacu pada spesialisasi dan juga akuisisi ilmu secara

Proses mencetak pemimpin bukanlah melalui pendidikan tapi pengembangan

vertikal. Artinya pendidikan mengakui adanya hirarki yang secara riil mudah dibedakan. Sebaliknya kata pengembangan justru lebih menekankan pada adanya upaya untuk memperkaya kasanah secara horisontal dan vertikal. Kata mengembangkan memiliki konotasi tidak adanya batasan riil dalam berkembang. Disini makna yang lebih diutamakan adalah proses pendewasaan dan tidak hanya mengutamakan penguasaan logika dan penambahan pengetahuan saja. Pengembangan memiliki dimensi arti yang luas karena didalamnya mengandung arti membuka cakrawala kebijaksanaan selain menambah penguasaan pengetahuan secara vertikal. Kepemimpinan tidak hanya bisa diukur dari sisi intelegensia ataupun pengetahuan semata. ***Justru yang lebih esensial dan fundamental adalah adanya proses pembentukan karakter kebijaksanaan dan pengkayaan nurani yang menjadi penentu apakah seorang pemimpin akan diingat karena menaburkan benih***

pohon yang tahan puluhan tahun atau menyebarkan benih manusia yang bertumbuh menjadi para pemimpin dari generasi kegenerasi berikutnya.

Kita pernah belajar dari sejarah bahwa kita tidak bisa melakukan sertifikasi terhadap suatu sikap atau kondisi mental. Ambil contoh bagaimana kita tahu bahwa seorang Pancasilais atau tidak ?. Caranya gampang, jika pada jaman orde baru mereka tentunya sudah lulus penataran P4 dan telah mengumpulkan simbol-simbol sebagai manggala ataupun pembina pusat – terlepas dari bejat atau tidaknya moral keseharian mereka dalam perilaku hidupnya. Kira-kira bisa menjadi sperti ini akibatnya jika kita *keblinger* mengkuantifikasikan sesuatu yang secara esensial memang sifatnya kualitatif. Pengembangan kepemimpinan tidak bisa dinyatakan melalui proses pendidikan dalam bentuk absolut yang memiliki jenjang karena jika kita memberikan 4 tingkatan kursus tidak berarti bahwa seseorang yang telah lulus tingkat 4 dengan predikat memuaskan akan memimpin lebih baik dari seseorang yang mungkin belum lulus tingkat 1 program kursus kepemimpinan. Contoh lain lagi: seseorang tidak bisa diuji imannya hanya dari seberapa dia hafal ayat-ayat kitab suci dari agama yang dianutnya. Demikian pula kepemimpinan – kita bisa merasakan secara langsung *'greget'* dari kualitas kepemimpinan seseorang manakala diri kita berada dalam patung kepemimpinannya. Namun kita tidak bisa menilai pemimpin tadi hanya dari berapa sertifikat mengikuti kursus lembaga kepemimpinan yang sudah dikoleksinya.

Lalu bagaimana sebenarnya cara yang bisa secara tepat kita lakukan untuk mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi bisnis?. Apakah memang kepemimpinan merupakan sesuatu yang sifatnya berasal dari lahir (*innate ability*) ataukah memang sebenarnya kita bisa mengintervensi pengembangannya ?.

Memang ada kemampuan yang dipengaruhi oleh lingkungan tempat kita dibesarkan yang akan turut mempersiapkan kepribadian pemimpin. Contohnya adalah kemampuan berbahasa, kepercayaan diri, dorongan untuk berprestasi, ketrampilan interpersonal, kebiasaan etika (misal etika ditempat makan), dan lain sebagainya. Ditempat kerja, atasan yang kurang baik menekankan pentingnya menjadi proaktif, berbagi tanggung jawab dan bercermin diri, sedangkan atasan yang baik justru lebih mementingkan adanya pemberdayaan (*empowerment*), pentingnya membentuk jaringan hubungan baik (*network*) dan pentingnya pembentukan nilai-nilai diri. Inilah pengaruh yang akan turut membumbui proses pemasakan seorang pemimpin.

Organisasi kelas dunia yang mempraktekan pengembangan kepemimpinan seperti *General Electric* misalnya, mereka melakukan penugasan tertentu yang mengobarkan semangat kerjasama tim, apresiasi terhadap prioritas, sikap *entrepreneur* dan penanaman nilai budaya korporasi kedalam individu. Sedangkan kebanyakan pelatihan yang menggunakan metode ruang dan *outdoor* lebih memberikan pembelajaran pada konseptual dan pemecahan masalah. Salah satu hasil studi

yang paling sering menjadi acuan mengenai pengembangan kepemimpinan adalah kajian yang dilakukan oleh *Center for Creative Leadership* (CCL) di Amerika pada pertengahan tahun 1980. Studi ini mengkaji pengalaman dari ratusan eksekutif puncak untuk menentukan faktor apa yang paling dirasakan sebagai pendorong terbesar dalam pengembangan kepemimpinan mereka. Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa penugasan kerja, atasan dan kesulitan yang dihadapi dilapangan justru sebenarnya berpengaruh sangat besar dalam pengembangan kepemimpinan para eksekutif tersebut. Sebagai contoh penugasan kerja membantu mereka untuk mempelajari tentang bagaimana membangun tim, membuat mereka lebih berpikir strategis, membantu mereka menumbuhkan sikap pemimpin dan persuasif. ***Atasan lebih memberi mereka pelajaran langsung mengenai pentingnya sikap memimpin dan nilai kemanusiaan, tentang politik ditempat kerja dan model sukses.*** Atasan yang buruk juga sama pengaruhnya bisa membuat bawahannya persis menjadi seperti mereka. Dari studi tersebut juga diungkapkan bahwa situasi yang sulit dan rintangan yang dihadapi dilapangan justru memberi pelajaran berharga tentang hubungan antara masalah satu dengan lainnya, batasan kemampuan seseorang dan bagaimana bertindak serta menghadapi masalah yang menyangkut hubungan antar manusia. Yang menarik dari kajian program kepemimpinan ternyata dijumpai bahwa lembaga formal pengembangan kepemimpinan yang pada umumnya dikelola oleh universitas atau sekolah bisnis kurang memberikan sumbangan berarti. Contoh bagaimana lembaga-lembaga tersebut melakukan kegiatan pengembangan kepemimpinan bisa dilihat dalam kategori sebagai berikut:

1. Partisipan hanya belajar tentang teori dan teknik terbaru mengenai kepemimpinan dan mengacu kepada apa yang perusahaan lain (yang menjadi model sukses) telah lakukan dan partisipan mendengarkan kuliah kepemimpinan. Dalam beberapa kesempatan partisipan mungkin akan belajar dalam konteks kepemimpinan di industri yang berbeda dari tempatnya bekerja sehingga sering tidak relevan. Biasanya partisipan menghadiri kelas semacam ini hanya karena persyaratan persiapan promosi jabatan ketingkat yang lebih tinggi. Manfaat yang didapatkan dari pelatihan ini biasanya adalah si manajer bisa berkenalan dengan para manajer dari perusahaan lain sehingga diharapkan networknya akan menjadi luas dan bertambah.
2. Ada juga metode kelas yang cukup populer dengan menggunakan pendekatan "sensitivity training". Dalam metode pelatihan ini yang diajarkan adalah emosi dan tingkah laku interpersonal dari si manajer. Dalam kelompok kecil atau gugus tugas simanajer belajar mengenai diri mereka sendiri. Tidak jarang digunakan tes profil sebagai pelengkap untuk lebih mengenal diri mereka sendiri sebelum lebih mengenal orang lain. Para manajer ini belajar dari interaksi dengan tindakan para peserta lainnya. Sayangnya dengan model pembelajaran ini

kesempatan untuk belajar mengenai perubahan organisasi dan formulasi strategi sering tidak dijumpai, sehingga pelatihan ini lebih berfokus kepada dimensi interpersonal dari kepemimpinan dan pengaruh pemimpin terhadap orang-orang yang langsung berada dibawahnya.

3. Ada juga metode pembelajaran kepemimpinan yang dirancang dalam bentuk kursus singkat. Program seperti ini contohnya adalah yang dibuat oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard yang mengembangkan kuesioner Leadership effectiveness and Adaptability Description (LEAD), mereka menggambarkan dua belas situasi dan empat kemungkinan tindakan pemimpin untuk tiap situasi. Si peserta akan ditanyai untuk memilih tindakan mana yang mereka rasakan akurat mencerminkan kepemimpinan mereka. Role play dan latihan ketrampilan digunakan untuk mencari suatu respon ideal yang bisa digunakan oleh mereka pada tiap situasi yang dihadapi. Program ini memberikan pemahaman tentang bagaimana bersikap pada situasi tertentu. Sayangnya program semacam ini kurang sekali memberikan bekal pada pesertanya untuk belajar bagaimana menumbuhkan kemampuan mengembangkan pemimpin lain dalam perusahaan dan bukannya hanya mengakuisisi keahlian untuk konteks peningkatan kemampuan diri sendiri saja. Kursus semacam ini lebih cenderung membentuk para tukang atau istilahnya para 'manajer' saja namun tidak membentuk 'leader' (pemimpin).

Secara skematis perubahan kebutuhan masyarakat bisnis untuk pengembangan kepemimpinan bisa dilihat pada bagan dibawah ini:

Fokus ke Pengembangan Kepemimpinan

1960s – 1990s	2000 keatas
pengetahuan fungsional	kepemimpinan/ perubahan organisasi/ pengetahuan khusus yang relevan
basisnya di Universitas atau lembaga kursus	lebih di pelatihan in-house
bedah kasus	proyek – actions learning
fokus ke multi industri	fokus hanya keindustri tersebut (satu saja)
teknis teoritikal dan analitis	aplikatif dan langsung bisa dipraktikkan
hanya pada beberapa manajer atau eksekutif yang dikirim ke pelatihan	yang dikirim adalah tim eksekutif atau sampai satu pohon para manajer
hanya terbatas pada satu atau dua tingkatan saja yang dikirim ke kursus	yang dikirim ke kursus sampai kelevel organisasi kebawah
menggunakan metode kognitif aplikatif	menggunakan metode transformatif
menggunakan metode psikologi populer	menggunakan metode psychoneurology
hanya mengutamakan praktek	mengutamakan peningkatan

diskusi dan bedah kasus secara intelektual lebih memacu otak kiri saja (lewat case study) digabung dengan latihan-latihan lintas alam atau latihan dikelas	kemampuan berpikir, berperasaan dan bertindak menggabungkan metode meditasi mindfullness dan pernapasan (seperti teknik pernapasan chi misalnya)
--	--

Pengembangan kepemimpinan menjadi tantangan bagi organisasi bisnis karena organisasi bisnis bisa bertumbuh dengan sehat jika manusia dan kader pimpinannya tersedia untuk mengelola bisnis dengan baik. Pengembangan kepemimpinan merupakan suatu investasi yang menjadi keputusan bisnis jangka panjang suatu perusahaan. Memilih lembaga pelatihan kepemimpinan secara tepat dan bijak akan mengurangi risiko salah langkah dan mubasirnya investasi waktu dan biaya. Tidak mudah bagi suatu perusahaan untuk tahu secara tepat apa dan bagaimana suatu lembaga dengan metode pendekatan pengembangan kepemimpinan akan bisa menjanjikan hasil yang diinginkan. Ada beberapa tips yang bisa dijadikan petunjuk untuk memilih partner yang tepat.

Pertama adalah siapa yang menjadi fasilitator dan pelatih dari pengembangan kepemimpinan yang akan dipilih menjadi ajang pelatihan dan pengemblengan kader pemimpin yang handal. Sebaiknya pilih lembaga yang memiliki fasilitator dengan latar belakang pengalaman praktisi industri. Kalu bisa juga pilih praktisi yang pernah bergelut di swasta multinasional dan berpengalaman internasional.

Kedua pilih lembaga yang menggunakan metode pendekatan pembinaan kepemimpinan yang mengacu pada pengembangan tiga arah yaitu: pengembangan keahlian dan pengetahuan (skills and knowledge), pengembangan kualitas profesional (mengajarkan tentang berpikir sistematis, strategis dan efektif), pengembangan refleksi mental (biasanya mereka yang menggunakan metode gabungan pernapasan, meditasi dan psychoneurologis).

Ketiga anda sebagai pembuat keputusan perlu shopping dan mencoba sendiri kalau bisa tugaskan lebih dari dua orang untuk bersama anda mencoba metode pelatihan mereka. Menghadiri pelatihan hanya dengan satu observer bisa menimbulkan resiko bias pengamatan.

Yang lebih penting lagi adalah bahwa mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi bukanlah suatu pekerjaan yang hanya bisa kita delegasikan kepada lembaga pelatihan. Secara sistematis kita perlu membuat organisasi menjadi tempat yang menarik bagi para profesional untuk berkarir dan mencapai kinerja puncak mereka. Ini dimungkinkan kalau suatu organisasi bisnis dikembangkan menjadi suatu organisasi yang memiliki kelengkapan sistem yang efektif. Pengembangan kepemimpinan terkait pada aspek bagaimana organisasi bisnis tersebut menerapkan pola budaya yang kondusif terhadap perubahan. Bagaimana perusahaan tersebut melakukan penilaian dan memberikan penghargaan kepada karyawannya. Siapa dan bagaimana caranya seseorang bisa memperoleh *fairness* dalam pengembangan karir dan masa depan mereka diperusahaan. Bagaimana *free flow of idea* bisa mengalir dan menjadi semangat budaya perusahaan. Semua komponen lingkungan diatas akan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mengembangkan para

pemimpin di organisasinya. ***Akan sangat sulit membentuk kader pemimpin yang berbobot dan siap pakai jika perusahaan misalnya masih sangat didominasi oleh segelintir orang yang memiliki pola kebijakan yang tidak konsisten.*** Hal semacam ini sering terjadi pada perusahaan keluarga yang merasa tidak siap melakukan pendelegasian atau pada perusahaan BUMN yang cenderung gonta-ganti kebijakan manakala tim manajemen baru ditunjuk. Tidak dipungkiri bahwa keberhasilan perusahaan sekelas General Electric misalnya tidak terlepas dari upaya Jack Welch sebagai CEO masa lalu yang getol sekali melakukan persiapan pengkaderan pemimpin untuk organisasi masa depannya.

Perbedaan antara Manajer dan Pemimpin:

- *Manajer menggunakan power sedangkan pemimpin menggunakan pengaruhnya.*
- *Manajer menggantungkan pada otoritas dan posisinya sedangkan pemimpin mendapatkan otoritas dengan menjadi dirinya sendiri.*
- *Manajer dapat menimbulkan rasa takut dan meminta rasa hormat sedangkan pemimpin dihormati.*
- *Manajer mengatakan "saya akan" sedangkan pemimpin mengatakan "kita akan".*
- *Manajer menunjukan siapa yang salah sedangkan pemimpin menunjukan apa yang salah.*
- *Manajer mengetahui bagaimana sesuatu dilakukan sedangkan pemimpin mengetahui bagaimana melakukannya.*
- *Manajer menyuruh orang melakukan sesuatu sedangkan pemimpin membuat orang merasa ingin melakukan sesuatu.*
- *Manajer mendorong rekan rekan mereka sedangkan pemimpin menginspirasi mereka.*
- *Manajer dipatuhi sedangkan pemimpin diikuti.*
- *Dan sebelum anda berdebat dengan seorang manajer, ambil dua perspektif – dari sisinya dan dari sisi luar dirinya !!!*



Leksana TH

Managing Partner
Strategic Solution Center
Executive Coach dan NLP Practitioner
lexana@centrin.net.id