

KEPEMIMPINAN VISIONER DALAM MEWUJUDKAN KEUTUHAN NKRI

Oleh:

ERMAN ANOM

Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta

Jl. Arjuna Utara Tol Tomang Kebun Jeruk, Jakarta 11510

erman.anom@indonusa.ac.id

ABSTRAK

Bangsa yang besar dan bermaruah adalah bangsa yang mampu melakukan perubahan cepat terarah dan konsisten dan mempunyai budaya organisasi yang kuat. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat diperlukan *core belief*, *core values*, visi misi yang mampu menjadi paradigma dan sekaligus kekuatan penggerak untuk melakukan perubahan dan menerapkan Kepemimpinan Spiritualitas. Model kepemimpinan spiritualitas diyakini mampu sebagai solusi terhadap krisis dan masalah bangsa ini. Model kepemimpinan spiritualitas merupakan puncak tertinggi evolusi model kepemimpinan yang ada yakni kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Ciri utama model kepemimpinan spiritual adalah, Pertama, hakekat kepemimpinan adalah amanah dari Tuhan. Kedua, fungsi kepemimpinan untuk memberdayakan dan mencurahkan iman dan hati nurani pengikut melalui kerja keras, cedas dan ikhlas. Ketiga, etos kepemimpinan adalah mendedikasikan kepada Tuhan dan sesama manusia untuk ibadah tanpa pamrih. Keempat, pendekatan kepemimpinan adalah spiritualitas dan hati nurani. Kelima, dalam mempengaruhi yang dipimpin adalah keteladanan yang mampu mengilhami dan membangkitkan serta memberdayakan semua elemen bangsa. Keenam, cara mempengaruhi yang dipimpin bukan dengan pendekatan materi tetapi memadukan jiwa iman dan kasih sayang. Ketujuh, target kepemimpinan adalah membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan di muka bumi. Model pemimpin ini berpijak pada pandangan tentang kesempurnaan manusia sebagai sumberdaya insani. Kepemimpinan spiritualitas adalah kepemimpinan yang sejati, kepemimpinan dengan hati berdasar etika religius yang mampu membentuk karakter ketauladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin yang mencari pangkat jabatan dan kekayaan pribadi, tetapi lebih banyak berorientasi Cintai Tuhan, sayangi sesama, selamat menyelamatkan. Tentu saja pemimpin model ini mempunyai kecerdasan yang holistic antara lain Emosi, intelektual dan spiritual. Kepemimpinan Spiritual Mampu Efektifkan Budaya Bangsa Indonesia, Kepemimpinan spiritual berbasis pada etika religius adalah kejujuran sejati, fairness, pengenalan diri sendiri, focus pada amal saleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri maupun orang lain, keterbukaan dalam menerima perubahan, visioner tetapi focus pada persoalan, *doing the right thing*, disiplin tetapi fleksibel, santai dan cerdas dan rendah hati.

Kata Kunci: Pemimpin, Visioner, Budaya Organisasi

Pendahuluan

Perjalanan sejarah Indonesia, sejak kemerdekaan mencatat berbagai peristiwa kepemudaan, kepemimpinan, kemiliteran dan bidang lain. Setiap era, rezim/kepemimpinan memiliki ciri yang menjadi trade mark di jamannya. Setiap generasi selalu ada pemberontak, tidak saja melawan pemimpin tertentu di pusat, daerah, kecamatan bahkan di pedesaan, Namun juga terhadap gaya kepemimpinan khas yang ada dan dapat dilihat dan kita kenal

dengan angkatan 1928, angkatan 1945, orde lama, orde baru dengan angkatan 1966 dan angkatan era reformasi. Era reformasi mengilhami timbulnya reaksi terhadap kepemimpinan “patriarkal” yang memungkinkan para pria senantiasa menjadi pemimpin dan menolak wanita menjadi pemimpin berdasarkan ajaran atau fatwa agama Islam, dll.

Gaya kepemimpinan militeristik pada kehidupan masyarakat pada saat sekarang masih terasa melanda dan mendominasi semua lini organisasi

pemerintah, swasta, parpol, kepemudaan, industri dll, yang dengan ada perubahan dan tuntutan jender seharusnya sudah ditinggalkan. Gerakan dan pandangan: **keterbukaan**, anti kekerasan, anti pepe-rangan, humanisme, pembebasan etnik lokal dengan dalih otonomi. Doktrin sosial-ekonomi politik yang populer juga merubah wajah dan perilaku masyarakat konsumen berani memperkarakan produsen, anggota/rakyat terhadap birokrasi dan anggota organisasi terhadap pemimpin organisasi.

Metafora kepemimpinan berubah dari pemimpin sebagai kepala dan organisasi sebagai badan, kini menuju kearah pola organik, alamiah, holistik dan integratif. Fungsi pengendalian ketat ala Lenin: “Kebebasan itu baik, tapi kendali lebih baik,” kenyataannya kendali lebih sering menghancurkan.

Masih banyak perilaku kepemimpinan yang menyenangkan desak-mendesak kepentingan, menyia-nyaiakan sumber daya mengadu domba kelompok yang satu dengan lainnya, tidak memiliki visi, misi dan strategi dalam menjalankan jabatannya.

Adanya gejala proyeksi umum para pemimpin menengah yang bermental : “menjilat keatas dan menendang ke bawah“. Deepak Sethi seorang pakar pendidikan eksekutif India menyatakan di India (ternyata juga di Indonesia)” simpati terhadap bawahan” sangat kurang dikembangkan perusahaan di India gaya lama. Sehingga sikap mencari muka ditunjukkan bawahan, maka sikap arogan (atasan) sebagai balasannya.

Dengan ilustrasi seperti tersebut di atas dalam penulisan penulis coba hendak melihat dan membahas ciri-ciri kepemimpinan visioner dalam mewujudkan keutuhan NKRI yang disusun dalam alur pikir (terlampir dalam lampiran).

Tinjauan Teori

Kepemimpinan Perspektif Teori

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu:

1. pemimpin sebagai subjek,
2. yang dipimpin sebagai objek.

Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Mitos-mitos Pemimpin

Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan atau keyakinan-keyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Mitos ini disadari atau tidak mempengaruhi pengembangan pemimpin dalam organisasi. Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu mitos *the Birthright*, *the For All - Seasons*, dan *the Intensity*.

Mitos *the Birthright* berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

Mitos *the For All - Seasons* berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin sela-

manya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Pada kenyataannya keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya.

Mitos *the Intensity* berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras. Pada kenyataannya kekerasan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja hanya pada awal-awalnya saja, produktivitas seterusnya tidak bisa dijamin. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Atribut-atribut Pemimpin

Secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah:

1. mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik dari pada orang-orang yang dipimpinnya,
2. juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya,
3. tangungjawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggung jawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya,
4. aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya, dan
5. walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya.

Meskipun demikian, variasi atribut-atribut personal tersebut bisa berbeda-beda antara situasi organisasi satu dengan organisasi lainnya. Organisasi dengan situasi dan karakter tertentu menuntut pemimpin yang memiliki variasi atribut tertentu pula.

Kepemimpinan Menurut Teori Sifat (*Trait Theory*)

Studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami. Ratusan studi tentang sifat/ciri telah dilakukan, namun sifat-sifat/ciri-ciri tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Penelitian mengenai sifat/ciri tidak memperhatikan pertanyaan tentang bagaimana sifat/ciri itu berinteraksi sebagai suatu integrator dari kepribadian dan perilaku atau bagaimana situasi menentukan relevansi dari berbagai sifat/ciri dan kemampuan bagi keberhasilan seorang pemimpin.

Berbagai pendapat tentang sifat-sifat/ciri-ciri ideal bagi seorang pemimpin telah dibahas dalam kegiatan belajar ini termasuk tinjauan terhadap beberapa sifat/ciri yang ideal tersebut.

Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang

berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Jika kita cermati, satu-satunya penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, model *leadership continuum* dan *Likert's Management System* menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, managerial grid, yang sebenarnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Ohio State University dan orientasi yang digunakan oleh Michigan University. Menurut teori ini, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi.

Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori Path-Goal tentang kepemim-

pinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

LPC Contingency Model dari Fiedler berhubungan dengan pengaruh yang melunakkan dari tiga variabel situasional pada hubungan antara suatu ciri pemimpin (LPC) dan kinerja pengikut. Menurut model ini, para pemimpin yang berskor LPC tinggi adalah lebih efektif untuk situasi-situasi yang secara moderat menguntungkan, sedangkan para pemimpin dengan skor LPC rendah akan lebih menguntungkan baik pada situasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan. *Leader Member Exchange Theory* menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dalam situasi yang berbeda dengan berbagai pengikut. *Hersey and Blanchard Situational Theory* lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan hubungan pemimpin-pengikut.

Leader Participation Model menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi seorang pemimpin dalam

menjalankan tugas kepemimpinannya. Penekanannya pada perilaku kepemimpinan seseorang yang bersifat fleksibel sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.

Teori Kepemimpinan Kontemporer

Teori Atribut Kepemimpinan

Teori atribusi kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata merupakan suatu atribusi yang dibuat orang atau seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya. Beberapa teori atribusi yang hingga saat ini masih diakui oleh banyak orang yaitu:

1. Teori Penyimpulan Terkait (*Correspondence Inference*), yakni perilaku orang lain merupakan sumber informasi yang kaya.
2. Teori sumber perhatian dalam kesadaran (*Conscious Attentional Resources*) bahwa proses persepsi terjadi dalam kognisi orang yang melakukan persepsi (pengamatan).
3. Teori atribusi internal dan eksternal dikemukakan oleh Kelly & Micella, 1980 yaitu teori yang berfokus pada akal sehat.

Kepemimpinan Kharismatik

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

Berbagai teori tentang kepemimpinan karismatik telah dibahas dalam kegiatan belajar ini. Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, kebangkitan

motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mungkin melalui identifikasi pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial. Pada sisi lain, penjelasan psikoanalitis tentang karisma memberikan kejelasan kepada kita bahwa pengaruh dari pemimpin berasal dari identifikasi pribadi dengan pemimpin tersebut.

Karisma merupakan sebuah fenomena. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin karismatik untuk merutinisasi karisma walaupun sukar untuk dilaksanakan. Kepemimpinan karismatik memiliki dampak positif maupun negatif terhadap para pengikut dan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pentransformasi (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka

terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

Tipologi Kepemimpinan Berdasarkan Kondisi Sosio Psikologis

Kondisi sosio-psikologis adalah semua kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari sisi kondisi sosio-psikologis pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin kelompok (*leaders of crowds*), pemimpin siswa/mahasiswa (*student leaders*), pemimpin publik (*public leaders*), dan pemimpin perempuan (*women leaders*). Masing-masing tipe pemimpin tersebut masih bisa dibuat sub-tipenya. Sub-tipe pemimpin kelompok adalah: *crowd compeller*, *crowd exponent*, dan *crowd representative*.

Sub-tipe pemimpin siswa/mahasiswa adalah: *the explorer president*, *the take charge presi-*

dent, *the organization president*, dan *the moderators*. Sub-tipe pemimpin publik ada beberapa, yaitu:

- Menurut Pluto: *timocratic*, *plutocratic*, dan *tyrannical*
- Menurut Bell, dkk: *formal leader*, *reputational leader*, *social leader*, dan *influential leader*
- Menurut J.M. Burns, ada pemimpin legislatif yang: *ideologues*, *tribunes*, *careerist*, dan *parlie-mentarians*.
- Menurut Kincheloe, Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik, yang memiliki kemampuan yang sangat menonjol yang membedakannya dengan pemimpin bukan Nabi atau Rasul, yaitu dalam hal membangkitkan keyakinan dan rasa hormat pengikutnya untuk dengan sangat antusias mengikuti ajaran yang dibawanya dan meneladani semua sikap dan perilakunya.

Tipe pemimpin yang lain adalah pemimpin perempuan, yang oleh masyarakat dilekati setereotip, yaitu sebagai: *the earth mother*, *the manipulator*, *the workaholic*, dan *the egalitarian*.

Tipologi Kepemimpinan Berdasar Kepribadian

Tipologi kepemimpinan berdasar kepribadian dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu tipologi Myers - Briggs dan tipologi berdasar skala CPI (*California Personality Inventory*). Myers - Briggs mengelompokkan tipe-tipe kepribadian berdasar konsep psikoanalisa yang dikembangkan oleh Jung, yaitu: *extrovert - introvert*, *sensing-intuitive*, *thinking-feeling*, *judging - perceiving*. Tipe kepribadian ini kemudian dia teliti pada mana-

jer Amerika Serikat dan diperoleh tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

- *ISTJ: introvert - sensing - thinking - judging*
- *ESTJ: extrovert - sensing - thinking - judging*
- *ENTJ: extrovert - intuitive - thinking - judging*
- *INTJ: introvert - intuitive - thinking - judging*

Kemudian dengan menggunakan tipe kepribadian yang disusun berdasar konsep psikoanalisa Jung, Delunas melakukan penelitian terhadap para manajer dan eksekutif negara bagian, dan mengelompokkan tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

- *Sensors - perceivers*
- *Sensors - judges*
- *Intuitive - thinkers*
- *Intuitive - feelers*

Tipologi kepribadian yang lain adalah sebagaimana yang disusun dengan menggunakan skala CPI (*California Personality Inventory*) yang mengelompokkan tipe pemimpin menjadi: leader, innovator, saint, dan artist.

Tipologi Kepemimpinan Berdasar Gaya Kepemimpinan

Ada empat kelompok tipologi kepemimpinan yang disusun berdasar gaya kepemimpinan, yaitu tipologi Blake-Mouton, tipologi Reddin, tipologi Bradford-Cohen, dan tipologi Leavitt. Menurut Blake-Mouton tipe pemimpin dapat dibagi ke dalam tipe:

- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi,

- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Moderat, Orientasi Tugasnya Moderat, dan
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi

Kemudian Reddin melakukan pengembangan lanjut atas tipologi ini, dan menemukan tipe pemimpin sebagai berikut: *deserter, missionary, compromiser, bureaucrat, benevolent autocrat, developer, dan executive*. Sementara Bradford dan Cohen membagi tipe pemimpin menjadi: *technician, conductor, dan developer*. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Leavitt membagi tipe pemimpin menjadi: *pathfinders, problem solvers, dan implementers*.

Tipologi Kepemimpinan Berdasar Peran Fungsi dan Perilaku

Tipologi pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah tipologi pemimpin yang disusun dengan titik tolak interaksi personal yang ada dalam kelompok. Tipe-tipe pemimpin dalam tipologi ini dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe berdasar fungsi, berdasar peran, dan berdasar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Berdasar perilakunya, tipe pemimpin dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Cattell dan Stice; S. Levine; Clarke; Komaki, Zlotnik dan Jensen. Berdasar fungsinya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Bales dan Slater; Roby; Shutz; Cattell; Bowes dan

Seashore. Berdasar perannya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Benne dan Sheats; dan Mintzberg.

Pembahasan

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran.

Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

Peran Pemimpin dalam Pengendalian dan Hubungan Organisasional

Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi: (a) mengelola harta milik atau aset organisasi; (b) mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi; (c) menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi. Dan peran pengendalian serta pemeliharaan/pengendali hubungan dalam organisasi merupakan pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif.

Ruang lingkup peran pengendali organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya, pengendalian pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

Peran Pembangkit Semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu 'event' khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan sebagainya.

Peran Menyampaikan Informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan puna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarakan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya. Monitoring tidak dapat dilakukan asal-asalan saja, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik. Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran consulting baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu diwujudkan

juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, dalam gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Sedang bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga

dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok/ organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama.

Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/ organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar

Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehen-

dak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Kepemimpinan dengan gaya otoriter banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu sering pula terlihat gaya dalam kepemimpinan pemerintahan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya Kepemimpinan Pelengkap

Kepemimpinan Bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya dengan cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan

sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu diminta pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Sehubungan dengan itu apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan dan tidak pula melakukan sesuatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan

dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin.

Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah menyalahkan apabila diminta pertanggungjawaban. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini antara lain:

1. Kepemimpinan Agitator

Tipe kepemimpinan ini diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan/pertentangan dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Agitasi yang dilakukan terhadap orang luar atau organisasi lain, adalah untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasinya dan bahkan untuk kepentingan pemimpin sendiri.

2. Kepemimpinan Simbol

Tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekedar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

Di samping gaya kepemimpinan demokratis, otokrasi maupun bebas maka pada kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu tipe kepemimpinan tersebut. Sehubungan dengan itu

sekarang kurangnya terdapat lima gaya atau perilaku kepemimpinan seperti itu. Kelima gaya atau perilaku kepemimpinan itu adalah

1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli (Expert)
2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik
3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik
4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Pengayom
5. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Transformatif

Kekuasaan dan Konflik Dalam Kepemimpinan

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Kekuasaan seringkali dipergunakan silih berganti dengan istilah pengaruh dan otoritas.

Berbagai sumber dan jenis kekuasaan dari beberapa teoritikus seperti French dan Raven, Amitai Etzioni, Kenneth W. Thomas, Organ dan Bateman, dan Stephen P Robbins telah dikemukakan dalam kegiatan belajar ini.

Kekuasaan merupakan sesuatu yang dinamis sesuai dengan kondisi yang berubah dan tindakan-tindakan para pengikut. Berkaitan dengan hal ini telah dikemukakan *social exchange theory*, *strategic contingency theory* dan proses-proses politik sebagai usaha untuk mempertahankan, melindungi dan meningkatkan kekuasaan.

Dalam kaitan dengan kekuasaan, para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu agar efektif. Keberhasilan pemimpin sangat tergantung pada cara penggunaan kekuasaan. Pemimpin yang efektif kemungkinan akan menggunakan kekuasaan dengan cara yang halus, hati-hati, meminimalisasi

perbedaan status dan menghindari ancaman-ancaman terhadap rasa harga diri para pengikut.

Pengaruh

Pengaruh sebagai inti dari kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah sikap, perilaku orang atau kelompok dengan cara-cara yang spesifik. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Para teoretikus telah mengidentifikasi berbagai taktik mempengaruhi yang berbeda-beda seperti persuasi rasional, permintaan berinspirasi, pertukaran, tekanan, permintaan pribadi, menjilat, konsultasi, koalisi, dan taktik mengesahkan. Pilihan taktik mempengaruhi yang akan digunakan oleh seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi para pengikutnya tergantung pada beberapa aspek situasi tertentu. Pada umumnya, para pemimpin lebih sering menggunakan taktik-taktik mempengaruhi yang secara sosial dapat diterima, feasible, memungkinkan akan efektif untuk suatu sasaran tertentu, memungkinkan tidak membutuhkan banyak waktu, usaha atau biaya.

Efektivitas masing-masing taktik mempengaruhi dalam usaha untuk memperoleh komitmen dari para pengikut antara lain tergantung pada keterampilan pemimpin, jenis permintaan serta position dan personal power pemimpin tersebut.

Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit untuk menghalangi

pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian tujuan pihak lain atau meneruskan kepentingannya.

Ada beberapa pandangan tentang konflik yaitu pandangan tradisional, netral dan interaksionis. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik itu negatif, pandangan netral menganggap bahwa konflik adalah ciri hakiki tingkah laku manusia yang dinamis, sedangkan interaksionis mendorong terjadinya konflik.

Untuk mengurangi, memecahkan dan mensitimulasi konflik ada beberapa pendekatan atau strategi yang dapat ditempuh sebagaimana disarankan oleh beberapa teoretikus.

Perkembangan Mutakhir Tentang Kepemimpinan

Perubahan lingkungan dan pergeseran budaya telah mempengaruhi dinamika kepemimpinan perempuan. Pada umumnya pemimpin perempuan cenderung diberikan porsi pada organisasi perempuan dan sosial. Namun dengan adanya globalisasi telah merubah paradigma kepemimpinan ke arah pertimbangan core competence yang dapat berdaya saing di pasar global oleh sebab itu banyak organisasi berkaliber dunia yang memberikan kesempatan bagi perempuan yang mampu dan memenuhi persyaratan kepemimpinan sesuai situasi dan kondisi sekarang ini.

Hambatan bagi kepemimpinan perempuan lebih banyak akibat adanya stereotipe negatif tentang kepemimpinan perempuan serta dari mental (perempuan) yang bersangkutan. Stereotipe-stereotipe tersebut muncul sebagai akibat dari pemikiran individu dan kolektif yang berasal dari latar belakang sosial budaya dan karakteristik pemahaman

masyarakat terhadap gender serta tingkat pembangunan suatu negara atau wilayah.

Dari hasil temuan, ternyata tidak ditemukan adanya perbedaan antara gaya kepemimpinan perempuan dengan laki-laki, walaupun ada sedikit perbedaan potensi kepemimpinan perempuan dan laki-laki, di mana keunggulan dan kelemahan potensi kepemimpinan perempuan dan laki-laki merupakan hal yang saling mengisi. Begitu juga dengan karakteristik kepemimpinan perempuan dan laki-laki dapat disinergikan menjadi kekuatan yang harmonis bagi organisasi yang bersangkutan.

Untuk menduduki posisi kepemimpinan dalam organisasi di era global, perempuan perlu meningkatkan ESQ dan memperkaya karakteristik kepemimpinannya dengan komponen-komponen, antara lain pembangunan mental, ketangguhan pribadi dan ketangguhan sosial serta menutupi agresivitasnya menjadi ketegasan sikap, inisiatif, dan percaya diri akan kompetensinya

Kepemimpinan dalam Beragam Budaya dan Negara

Pada kegiatan belajar ini telah Anda lihat bahwa terdapat perbedaan mendasar dari sikap dan perilaku pemimpin pada berbagai Negara atau budaya. Namun demikian, terdapat dimensi kepemimpinan yang secara universal relatif sama yaitu setiap pemimpin diharapkan mampu proaktif dan tidak otoriter. Di samping itu, terdapat pula beberapa variasi sikap dan perilaku pemimpin di dalam kelompok budaya dan di dalam Negara pada berbagai budaya atau Negara. Demikian pula terdapat perbedaan sikap dan perilaku pemimpin pada Negara-Negara yang menganut system nilai berbeda.

Kepemimpinan Visioner

Seorang pemimpin visioner harus bisa menjadi penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Oleh karena itu seorang pemimpin visioner harus:

1. menyusun arah dan secara personal sekuat untuk menyebarkan kepemimpinan visioner ke seluruh organisasi.
2. memberdayakan para karyawan dalam bertindak untuk mendengar dan mengawasi umpan balik.
3. selalu memfokuskan perhatian dalam membentuk organisasi mencapai potensi terbesarnya.

Kepemimpinan Ahli

Pada era globalisasi, banyak terjadi perubahan dalam segala sendi kehidupan masyarakat, terutama yang berhubungan dengan bidang ekonomi perdagangan, industri, telekomunikasi dan informasi. Dalam masa *post modernism* yang sekarang sedang kita jalani, perubahan paradigma manajemen turut bergerak secara dinamis, dari paradigma manajemen klasik hingga paradigma post modernism yang salah satunya diwakili oleh learning organization dengan pengukuran kinerja *balanced score card* yang memperhitungkan pula keterkaitan dengan lingkungan luar organisasi.

Secara historis, paradigma kepemimpinan tersebut terbagi dalam beberapa lokus dan fokus keilmuan, yang diwakili dalam kelompok paradigma aliran wilayah utara, barat, timur dan global baru. Hal tersebut, dipaparkan dalam beberapa kategori, antara lain dalam kategori manajer individual, yang terbagi menjadi manajemen efektif (Drucker), manajemen perusahaan (Peters), manajemen kualitas total (Toyota), keahlian diri pada bidang ter-

tentu (self- mastery); kategori kelompok sosial terbagi menjadi kerjasama tim yang efektif (Likert), pembagian nilai (Deal/Kennedy), siklus atau lingkaran kualitas (Sony), sinergi sosial; kategori organisasi secara keseluruhan yang terbagi menjadi organisasi yang hirarkis (Chandler), organisasi jaringan (Handy) organisasi ramping (Honda), organisasi yang belajar (learning organization), kategori ekonomi dan masyarakat yang terbagi menjadi tanggungjawab badan hukum (Chandler), perusahaan swasta yang mandiri atau bebas (Gilder), modal atau investasi sumber daya manusia (Ozaka) dan pembangunan yang berkelanjutan.

Globalisasi juga telah mempengaruhi terjadinya perubahan paradigma dalam praktik manajemen khususnya kepemimpinan. Secara garis besar, perbedaan antara paradigma lama dan baru dilihat dari aspek-aspek antara lain berikut ini:

1. dari aspek tanggung jawab organisasi: paradigma lama menitikberatkan pada pertanggung jawaban organisasi tentang lingkungan akibat dari proses input-proses-output organisasi sedangkan pada paradigma baru menekankan tanggung jawab pada pembangunan yang berkelanjutan.
2. dari aspek tim manajemen: paradigma lama menekankan struktur dan fungsi interaksi kelompok untuk mencapai sinergi sosial dalam mengelola organisasi masing-masing, sedangkan paradigma baru menitikberatkan pada struktur dan proses dengan pendekatan learning organization.
3. dari aspek kepemimpinan manajemen: paradigma lama menitikberatkan pada kapasitas individual manajer dalam memimpin, sedangkan para-

digma baru menekankan keunggulan diri manajer (*self-mastery*) dalam memimpin.

Kesemua perjalanan dan dinamika faktor-faktor organisasi tersebut baik eksternal maupun internal, telah membawa perubahan paradigma kepemimpinan yang dinamis dan fleksibel. Perubahan tersebut banyak menyangkut pada pembentukan mental pribadi manajer dan pembentukan visi manajer serta organisasi.

Aplikasi Kepemimpinan dalam Organisasi Kepemimpinan, Organisasi dan Perubahan Lingkungan

Ada tiga jenis perubahan yaitu perubahan rutin, perubahan pengembangan, dan inovasi. Mengelola perubahan adalah hal yang sulit. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satu diantaranya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini penting sebab pada masa kini pemimpin, akan selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan, sehingga pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Pemimpin yang kuat bahkan mampu memelopori perubahan lingkungan. Ada empat tahap yang harus dilakukan agar pemimpin dapat mengelola perubahan lingkungan. Tahap-tahap tersebut adalah pertama, mengidentifikasi perubahan; Kedua, Menilai posisi organisasi; Ketiga, Merencanakan dan melaksanakan perubahan; dan Keempat, Melakukan evaluasi. Untuk memperoleh hasil yang diharapkan maka keempat langkah tersebut perlu dilakukan secara berurutan dan berkesinambungan.

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengajak orang untuk menyumbangkan bakatnya secara senang hati dan bersemangat untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian pemimpin atau manajer harus mengarahkan perilaku para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Para pemimpin perlu membentuk, mengelola, meningkatkan, dan mengubah budaya kerja organisasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan organisasi, menetapkan strategi organisasi, memilih teknologi yang tepat, menetapkan struktur organisasi yang sesuai, sistem imbalan dan hukuman, sistem pengelolaan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur kerja, dan komunikasi serta motivasi.

Salah satu cara mengembangkan budaya adalah dengan menetapkan visi yang jelas dan langkah yang strategis, mengembangkan alat ukur kinerja yang jelas, menindaklanjuti tujuan yang telah dicapai, menetapkan sistem imbalan yang adil, menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan transparan, mengurangi permainan politik dalam organisasi, dan mengembangkan semangat kerja tim melalui pengembangan nilai-nilai inti

Kepemimpinan dan Inovasi

Inovasi berbeda dengan kreativitas. Kreativitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan leaderships.

Dalam membahas inovasi paling tidak ada duabelas tema umum yang berkaitan dengan pemba-

hasan tentang inovasi yaitu kreativitas dan inovasi, karakteristik umum orang-orang kreatif, belajar atau bakat, motivasi, hambatan untuk kreatif dan budaya organisasi, struktur organisasi, struktur kelompok, peranan pengetahuan, kreativitas radikal atau inkremental, struktur dan tujuan, proses, dan penilaian. Kemampuan organisasi dalam mengelola kedua-belas tema tersebut akan menentukan keberhasilannya dalam melakukan inovasi.

Inovasi berkaitan erat dengan proses penciptaan pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan dilakukan dengan melakukan observasi atas kejadian, mengolahnya menjadi data, lalu data dijadikan informasi, dan informasi diberikan konteks sehingga menjadi pengetahuan. Pengetahuan inilah yang oleh pemimpin dijadikan arah atau bekal untuk melakukan inovasi. Organisasi yang mampu secara terus menerus melakukan penciptaan pengetahuan disebut sebagai *learning organization*.

Kepemimpinan Spritual Menjawab Keterpurukan Bangsa dan Mewujudkan Keutuhan NKRI

Tidak ada bangsa yang maju tanpa *value* yang mendasarinya, maka *value* tersebut perlu dibangun. Sebenarnya bangsa Indonesia sudah punya nilai yang sudah berurat berakar dalam sanubari bangsa, namun sayangnya nilai tersebut memudar dan ada indikasi ada usaha-usaha akan diganti dengan nilai asing yang tidak cocok dengan masyarakat Indonesia. Untuk menggerakkan dan mengembangkan nilai diatas bisa terwujud bila didukung dengan adanya model kepemimpinan yang tepat.

Kepemimpinan Spiritualitas adalah jawabannya. Model ini mempunyai seperangkat ciri salah satunya yang menonjol adalah Cintai Tuhan,

Sayangi Sesama, Selamat Menyelamatkan. Kepemimpinan Spiritual Mampu Efektifkan Budaya Bangsa Indonesia karena model ini visioner, kerja keras-cerdas dan ikhlas serta tidak hanya kerja betul tetapi juga kerja benar.

Persoalan besar Indonesia sebagai suatu bangsa adalah keterpurukan dalam hampir semua lini bidang kehidupan. Bidang ekonomi, politik, hukum dan sosial budaya bangsa. Kesemuanya ditegarai dengan hilangnya *value/nilai* karakter budaya bangsa, yang mempunyai nilai positif dan dibangun dan berakar pada bangsa ini. *Value* dan karakter ini mampu menjadi inspirasi dan pendorong penggerak kemajuan bangsa. Tidak ada bangsa yang maju tanpa nilai didalamnya.

Bangsa Jepang maju karena digerakkan nilai Bushido, bangsa China Maju karena nilai Confucianism, bangsa Eropa maju karena semangat nilai Renaissance.

Jadi *Value* mampu menggerakkan spirit dalam segala aktivitas bangsa. Konon bangsa Jepang mampu mempercepat akselerasi kemajuan yang demikian cepat, adanya doktrin bahwa semangat rakyat Jepang harus berusaha agar matahari tetap berkibar diatas bumi Jepang, simbol matahari adalah kaisar. Jadi setiap elemen bangsa Jepang berusaha agar kaisar tetap jaya, kaisar akan jaya bila Jepang punya prestasi diantara negara-negara dunia, prestasi tidak akan terwujud tanpa kerja, maka kerja dan karya wajib hukumnya bagi bangsa Jepang.

Sebenarnya bangsa Indonesia sudah punya nilai yang sudah berurat berakar dalam sanubari bangsa, namun sayangnya nilai tersebut memudar dan ada indikasi ada usaha-usaha akan diganti dengan nilai asing yang tidak cocok dengan masyarakat

rakat Indonesia, nilai asing tersebut adalah materialisme-liberal.

Untuk menggerakkan dan mengembangkan nilai diatas bisa terwujud dan bisa berkembang cepat bila didukung dengan adanya model kepemimpinan yang tepat. Maka harus mencari dan mengembangkan sebuah model kepemimpinan bangsa yang mampu mengatasi masalah besar tersebut dan menuju bangsa yang mempunyai budaya organisasi yang efektif bagi kemajuan bangsa ini kedepan.

Persoalannya adalah model kepemimpinan bangsa yang bagaimana yang cocok dan mampu merubah bangsa sebagai organisasi besar sehingga mampu mewujudkan efektifitas budaya bangsa. Budaya organisasi bangsa adalah watak, karakter dan kepribadian bangsa yang dibangun oleh para anggota komunitas dari seluruh elemen bangsa. Budaya bangsa mengacu pada sistem makna dan nilai (*value*) yang dianut oleh bangsa tersebut. Bila bangsa tersebut ingin maju maka nilai menjadi jawabannya. Sebagaimana dikatakan diatas tidak ada bangsa yang maju tanpa *value* yang mendasarinya, sehingga diperlukan upaya untuk membangun *value* tersebut.

Bangsa sebagai organisasi besar dikatakan efektif bila bangsa tersebut mempunyai nilai, yang meliputi karakter yang kuat, kepribadian yang kuat pula serta memiliki kekuatan untuk mengembangkan dan memobilisasi seluruh sumberdaya untuk mencapai tujuan bangsa tersebut.

Bangsa yang efektif mampu melakukan perubahan cepat terarah dan konsisten dan mempunyai budaya organisasi yang kuat. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat diperlukan *core belief*, *core values*, visi misi yang mampu menjadi

paradigma dan sekaligus kekuatan penggerak untuk melakukan perubahan.

Ciri-ciri Kepemimpinan Spiritualitas

Model kepemimpinan spiritualitas diyakini mampu sebagai solusi terhadap krisis dan masalah bangsa ini. Model kepemimpinan spiritualitas merupakan puncak tertinggi evolusi model kepemimpinan yang ada yakni kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Ciri utama model kepemimpinan spiritual adalah, Pertama, hakekat kepemimpinan adalah amanah dari Tuhan. Kedua, fungsi kepemimpinan untuk memberdayakan dan mencurahkan iman dan hati nurani pengikut melalui kerja keras, cedas dan ikhlas. Ketiga, etos kepemimpinan adalah mendedikasikan kepada Tuhan dan sesama manusia untuk ibadah tanpa pamrih. Keempat, pendekatan kepemimpinan adalah spiritualitas dan hati nurani. Kelima, dalam mempengaruhi yang dipimpin adalah keteladanan yang mampu mengilhami dan membangkitkan serta memberdayakan semua elemen bangsa. Keenam, cara mempengaruhi yang dipimpin bukan dengan pendekatan materi tetapi memadukan jiwa iman dan kasih sayang. Ketujuh, target kepemimpinan adalah membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan di muka bumi.

Model pemimpin ini berpijak pada pandangan tentang kesempurnaan manusia sebagai sumberdaya insani. Kepemimpinan spiritualitas adalah kepemimpinan yang sejati, kepemimpinan dengan hati berdasar etika religius yang mampu membentuk karakter ketauladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin yang mencari pangkat jabatan dan kekayaan pribadi, tetapi lebih banyak berorientasi Cintai Tuhan, sayangi sesama, selamat

menyelamatkan. Tentu saja pemimpin model ini mempunyai kecerdasan yang holistik antara lain Emosi, intelektual dan spiritual.

Kepemimpinan Spiritual Mampu Efektifkan Budaya Bangsa Indonesia, kepemimpinan spiritual berbasis pada etika religius adalah kejujuran sejati, fairness, pengenalan diri sendiri, focus pada amal saleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri maupun orang lain, keterbukaan dalam menerima perubahan, visioner tetapi focus pada persoalan, *doing the right thing*, disiplin tetapi fleksibel, santai dan cerdas dan rendah hati. Model kepemimpinan ini diyakini mampu dalam mengefektifkan budaya bangsa, karena model kepemimpinan spiritualitas mampu dan mempunyai kemampuan-kemampuan, Pertama, melakukan konsolidasi idiil dengan niat yang suci. Kedua, mengembangkan persaudaraan dan kolaborasi serta sinergi. Ketiga, membangun integritas. Keempat, membangkitkan rasa syukur dan kesabaran. Sehingga sebagai kesimpulannya adalah perlunya dikembangkan sebuah model kepemimpinan pada semua lini dan elemen bangsa.

Jika model kepemimpinan spiritual berhasil diterapkan pada lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif dan dikawal dengan sistem yang kuat serta disuri tauladani pemimpin tertinggi bangsa ini, maka itulah solusi sebagian besar permasalahan bangsa akan bisa diselesaikan bersama dan tanggung jawab bersama ya tentu saja pemerintah yang memulainya.

Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang visioner juga harus mampu menjalankan kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan melayani berisi 3 karakter yang kiranya bisa menjadi masukan serta pelajaran bagi kita semua dalam rangka kepentingan keutuhan NKRI, adapun 3 karakter tersebut:

1. Hati Yang Melayani (Karakter Kepemimpinan)

Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin sejati dan diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Seorang pemimpin sejati justru memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya.

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat.

Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya. Ciri keempat seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (*accountable*). Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau

mendengar. Mau mendengar setiap kebutuhan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan publik atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat. Seorang pemimpin sejati selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri dan tidak mudah emosi.

2. Kepala Yang Melayani (Metoda Kepemimpinan)

Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas dari aspek yang pertama, yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pemimpin formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metoda kepemimpinan yang baik. Tidak banyak pemimpin yang memiliki kemampuan metoda kepemimpinan ini. Karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah-sekolah formal. Oleh karena itu seringkali kami dalam berbagai kesempatan mendorong institusi formal agar memperhatikan keterampilan seperti ini yang kami sebut dengan *softskill* atau *personal skill*.

Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi

berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Bahkan dikatakan bahwa *nothing motivates change more powerfully than a clear vision*. Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner, yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Ada dua aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tetapi memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang sangat responsive. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (*performance coach*). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (monitoring dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

3. Tangan yang Melayani (Perilaku Kepemimpinan)

Pemimpin sejati bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metoda kepemimpinan, tetapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Dalam buku Ken Blanchard tersebut disebutkan ada empat perilaku seorang pemimpin, yaitu:

Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpinnya, tetapi sungguh-sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan Firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan dan diperbuatnya.

Pemimpin sejati fokus pada hal-hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tetapi untuk melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata. Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya. Setiap hari senantiasa mensekalibrasikan (*recalibrating*) dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesama. Melalui *solitude* (keheningan), *prayer* (doa) dan *scripture* (membaca Firman Tuhan).

Demikian kepemimpinan yang melayani. salah satu tolok ukur kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Gay Hendrick dan Kate Luderman, menunjukkan bahwa pemimpin-pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang memiliki SQ yang tinggi. Mereka biasanya adalah orang-orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami orang lain dengan baik, terinspirasi oleh visi, mengenal dirinya sendiri dengan baik, memiliki spiritualitas yang tinggi, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain.

Dalam kepemimpinan visioner, apa yang harus dipelajari untuk dilaksanakan oleh para pemimpin adalah dengan mengembangkan arsitektur sosial yang mendorong orang-orang yang amat cerdas – yang kebanyakan memiliki ego yang juga amat besar – untuk bekerja bersama dengan berhasil dan untuk terpacu memanfaatkan kreativitas mereka sendiri.

Sedangkan penyebab keberhasilan pemimpin yang visioner antara lain:

1. Kemampuan untuk memiliki kesadaran diri dan harga diri yang mampu mendeteksi dimana terdapat khasanah kompetensi yang akan dibutuhkan, tanpa merasa terancam oleh kebutuhan untuk berubah (terwujud dalam kemampuan diagnosis untuk memahami hal-hal baru apa yang diperlukan, dilupakan/unlearned, ditambah dengan keluwesan perilaku untuk berubah).
2. Memiliki batas-batas organisasi yang cukup berpori-pori dan dapat ditembus, agar dapat melihat hal-hal (terwujud dalam kemampuan untuk

melihat ke depan hal-hal baru sebelum orang lain dapat melihatnya dengan dunia luar memiliki batas-batas organisasi yang berpori-pori dan dapat dirembesi oleh info yang diperlukan).

Kepemimpinan visioner yang berhasil, tidak tergantung pada maskulinitas/ feminitas, bukan perkara menjadi garang, lembut atau asertif (menyatakan sesuatu secara tegas) ataupun perasa, tetapi tergantung pada atribut kepemimpinan yang dimiliki semua pemimpin, baik laki-laki atau wanita, yaitu:

1. Pemahaman akan tujuan yang jelas dan tertentu, terwujud dalam perilaku yang dapat membedakan antara:
 - Memimpin/underled (melakukan hal-hal "yang" benar) dengan Mengelola/*over manage* (melakukan hal-hal "dengan" benar).
 - Manager (berfokus pada efisiensi, mengontrol secara efektif dan pintar dalam membuat berbagai kebijakan, praktek dan prosedur) dengan Pemimpin (menciptakan visi ke depan yang menarik dan mempersatukan semua orang dalam organisasinya).
2. Kemampuan untuk dengan jelas mengartikulasikan suatu visi (dalam mengkomunikasikannya secara sederhana dan menarik) dan menerapkan visi tersebut sesuai dengan diktum yang semua orang tau kebenarannya: Tindakan bicara lebih Keras daripada kata-kata.

Kepemimpinan yang berhasil, tidak tergantung pada maskulinitas/ feminitas, bukan perkara menjadi garang, lembut atau asertif (menyatakan sesuatu secara tegas) ataupun perasa, tetapi tergantung pada atribut kepemimpinan yang dimiliki semua pemimpin, baik laki-laki atau wanita, yaitu:

1. Pemahaman akan tujuan yang jelas dan tertentu, terwujud dalam perilaku yang dapat membedakan antara:
 - Memimpin/underled (melakukan hal-hal "yang" benar) dengan Mengelola/*over manage* (melakukan hal-hal "dengan" benar).
 - Manager (berfokus pada efisiensi, mengontrol secara efektif dan pintar dalam membuat berbagai kebijakan, praktek dan prosedur) dengan Pemimpin (menciptakan visi ke depan yang menarik dan mempersatukan semua orang dalam organisasinya).
2. Kemampuan untuk dengan jelas mengartikulasikan suatu visi (dalam mengkomunikasikannya secara sederhana dan menarik) dan menerapkan visi tersebut sesuai dengan diktum yang semua orang tau kebenarannya: Tindakan bicara lebih Keras daripada kata-kata.
3. Kemampuan untuk menciptakan kepercayaan (dengan fasih berkomunikasi dan menunjukkan kepedulian, sehingga dipandang orang lain sebagai orang yang dapat dipercaya dan mampu mempertahankan image itu, yang berarti juga mampu menunjukkan kompetensi dan konsistensi).
4. Kemampuan beradaptasi dan tahu sebanyak mungkin situasi yang dapat dimasuki.

Kesimpulan

Dengan penuh kesadaran penulis merasa bahwa melalui paparan di atas kita mampu introspeksi dan retrospeksi diri. Apakah kita akan tetap seperti sekarang atau berubah dengan berbagai alternatif penyiasatan? Ataupun kita tenggelam dengan membiarkan kelakuan masyarakat dan para pemimpinnya menyimpang dari norma, etika, adat istiadat

dan tata krama pergaulan internasional? Diharapkan dengan memahami cirri-ciri dasar kepemimpinan visioner kita dapat menciptakan masyarakat Indonesia yang madani, maju dan mandiri.

Kesadaran setiap insan Indonesia, terutama para pemimpinnya tentang peranan Informasi bagi kepemimpinan masa depan. Peter Drucker mengingatkan sebagai masyarakat pascakapitalis, bahwa: “informasilah yang akan menjadi sumber daya yang penting dimasa depan, bukan modal. Karenanya sangat ironis bila para pemimpin mengabaikan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang mampu mencabut kekuasaan birokrasi terpusat dan menyerahkannya ketangan lembaga di level bawahnya. Pada proses penyebaran informasi dan bakat dalam suatu organisasi, teknologi informasi khususnya jaringan kerja menerobos sistem manajerial hierarkhis.

Maukah pemimpin tampil ke depan? bukan direktur utama atau orang dengan gelar yang termasyhur, tapi model peranan. Bukan yang paling tinggi bayarannya dalam kelompok, tapi pengambil resiko. Bukan dengan mobil atau rumah terbesar, tapi si pelayan. Bukan orang yang mempromosikan diri sendiri, tapi yang mempromosikan orang lain. Bukan administrator, tetapi pengambil prakarsa. Bukan penerima, tapi pemberi. Bukan pembicara, tetapi pendengar (C. William Pollard).

Daftar Pustaka

Agustian, Ary Ginanjar, *”Emotional Quotient Spritual Emotional (ESQ)”*, Jakarta, 2006.

Pokja kepemimpinan Lemhannas, *”Kepemimpinan Nasional”*, Lemhannas, Jakarta, 2000.

Universitas Terbuka, *”Kepemimpinan”*, Universitas Terbuka, Jakarta, 1999.

Weber, Max, *”Soziologie des zeitungswesens”*, dalam Ton Kertapati, *Dasar-Dasar Jurnalistik*, Bina Aksara, Jakarta, 1981.

Yudoyono, Susilo Bambang, *”Mengatasi Krisis Menyelamatkan Reformasi”*, Jakarta, 2000.