

KEPEMIMPINAN YANG MEMBANGUN TIM

Wahyu A. Rini

Abstrak: Kepemimpinan pada dasarnya tidak bisa berjalan sendirian. Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin, kepemimpinan bukanlah upaya satu orang saja, melainkan melibatkan kerja sama tim. Tim yang handal adalah tim yang bisa bekerja sama, saling percaya, dan saling menghargai. Dalam membangun tim kerja adalah mengupayakan kesamaan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dengan terus melakukan *brainstorming* agar kesepakatan bersama dapat tercapai. Tantangan utama yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan Tim adalah membangun budaya yang kondusif serta menciptakan atmosfer yang mendukung kerja tim. Pemimpin tim yang percaya kepada *teamwork* biasanya memiliki posisi yang lebih baik untuk membangun kultur teamwork. Tim dengan kinerja tinggi pada umumnya heterogen. Artinya, tim yang mencapai tingkat kinerja yang tinggi tidak terdiri dari orang-orang yang benar-benar sama. Melainkan, tim ini terdiri dari para anggota yang mempunyai kecakapan-kecakapan yang saling melengkapi. Fondasi dari sebuah tim kerja yang sukses dengan mengedepankan hubungan antar manusia, tim kerja yang efektif adalah saling mempedulikan satu dengan lainnya, membangun disiplin serta membangun komitmen agar tim dapat bekerja secara efektif.

Kata kunci: Kepemimpinan tim

PENDAHULUAN

Kepemimpinan memberi nilai pada kehidupan kerja orang lain (Paul Birch, 2001). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai sebuah tujuan. Tim yang hebat adalah memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen (Maxwell, 1997).

“Anda tidak dapat melakukannya sendirian,” adalah mantra dari pemimpin teladan dan pernyataan ini amat beralasan. Anda tidak dapat menyelesaikan hal-hal yang luar biasa hanya oleh diri Anda sendiri. Kerja sama adalah keahlian tingkat tinggi yang memungkinkan tim, rekanan dan aliansi lain berfungsi secara efektif. Kerja sama dapat dipertahankan hanya ketika para pemimpin mempromosikan rasa saling bergantung—perasaan bahwa kita menghadapi masalah secara bersama-sama. Tujuan dan peran yang saling terkait berkontribusi pada rasa saling bergantung insentif yang paling baik bagi orang lain untuk membantu Anda dalam meraih tujuan adalah dengan mengetahui bahwa Anda akan menyambutnya secara timbal balik, dan membantu mereka kembali sebagai balasannya (KOUZES POSNER, 2004).

Sebuah prestasi gemilang hanya didapat dari sebuah kelompok kerja (team work). Tidak ada orang yang dapat melakukannya sendirian. Dalam organisasi apapun termasuk pendidikan, kemajuannya sangat ditentukan oleh kinerja tim yang solid. Mengajar adalah pekerjaan komprehensif, yang memerlukan tangan dan pikiran lebih dari satu orang, demikian pula pada aspek kehidupan yang lain, misalnya pekerjaan dokter menyembuhkan pasien, permainan olah raga mulai dari bulu tangkis sampai dengan sepak bola. Semuanya,

Wahyu A. Rini adalah Dosen DMU. UK Petra Surabaya

jika disimak adalah pekerjaan tim, dimana terdapat orang-orang yang ikut menyukseskan munculnya seorang sarjana tak luput dari peran para pengajar, petugas administrasi, kurikulum pendukung dll, sembuhnya penyakit seorang pasien tak lepas dari kinerja para dokter, paramedis, dll, begitu pula munculnya seorang bintang olah raga merupakan hasil dari kontribusi para individu yang memiliki peran yang berbeda-beda.

Kinerja Tim bergantung pada prestasi kerjasama dan juga prestasi individu, anggota Tim bekerja bersama untuk mengumpulkan sumber daya mereka (biasanya dalam hal ini kecakapan) untuk mencapai sasaran-sasarannya. Para anggota tim saling bertanggungjawab dan diberi penghargaan sebagai tim. Saling bertanggungjawab adalah salah satu isu kunci dalam tim. Tanggungjawab ini berkenaan dengan setiap anggota yang menyumbangkan upaya terbaik untuk membuat kelompok berhasil. Oleh karena itu saling bertanggungjawab ini memerlukan komitmen masing-masing anggota pada setiap anggota yang lain untuk melakukan segala hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan lain. Tim itu sendiri bertanggungjawab atas keseluruhan penyelesaian tugas. Para anggota tim bertanggungjawab untuk memikul bebannya. Di samping itu, setiap anggota tim bertanggungjawab atas tujuan-tujuan tim ini. Saling bertanggung jawab ini juga membantu anggota tim terikat satu sama lain dan mengembangkan kepercayaan yang penting bagi keberhasilan berkesinambungan mereka. Tujuan spesifik adalah dasar bagi tanggung jawab ini, oleh karena itu para anggota tim ini harus spesifik dalam menyatakan tujuannya sehingga tim dapat mengukur kemajuannya. Tujuan bersama menjadi pusat bagi tim yang memberikan fokus untuk semua keputusan dan aktivitas. Tujuan yang sebenarnya dikembangkan dari tujuan yang dibentuk dengan seksama ini. Belajar adalah komponen kunci dari tim. Proses dapat menjadi lebih efektif dengan mengumpulkan informasi dan menggunakannya untuk memperbaiki tim mereka. Belajar adalah proses yang panjang-biasanya seumur hidup. Tim memberi organisasi suatu fleksibilitas yang diperlukan sekarang ini agar lebih responsif terhadap perubahan tim. Sekarang ini pada umumnya tim terlihat dalam struktur yang lebih organik. Tim memiliki sejumlah kelebihan. Tim biasanya bisa bekerja dengan baik ketika keahlian dari berbagai fungsi dilibatkan. Tim didefinisikan sebagai kelompok yang mempunyai komitmen dengan tugas yang didefinisikan secara spesifik. Anggota tim mempunyai peran-peran spesifik yang dipahami dengan baik oleh masing-masing anggota. Tingkat saling ketergantungan dalam tim sangat tinggi. Masing-masing dan setiap anggota tim harus memberikan kontribusi kepada tim agar sukses, karena saling ketergantungannya yang sangat tinggi (Patricia Buhler, 2004). Tim bisa menarik orang-orang yang tepat, bergerak cepat, dan menyatukan fungsi-fungsi yang beragam, menciptakan atmosfer yang tepat, dan memecahkan masalah (Tom Gorman, 2004).

KAJIAN PUSTAKA

Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai sebuah tujuan. Tim yang hebat adalah memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen (Maxwell, 1997). Kepemimpinan memberi nilai pada kehidupan kerja orang lain (Paul Birch, 2001). Seorang pemimpin sejati harus memperhatikan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan dalam metode kepemimpinan, serta menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin (Wahyu, 2005). Dalam bukunya yang amat terkenal, *Mengembangkan Kepemimpinan Di Dalam Diri Anda*, John C. Maxwell berkata, "Mengubah pemimpin berarti mengubah organisasi. Menumbuhkan pemimpin, menumbuhkan organisasi." Artinya, perusahaan atau organisasi tidak akan berubah dan tidak akan berjalan ke arah yang dicita-citakan, apabila para pemimpinya sendiri, di bagian apapun, tidak berubah dan

tidak tumbuh. Sebuah organisasi tidak bisa tumbuh di luar sampai para pemimpinnya sendiri tumbuh di dalam. Jika seluruh unit kepemimpinan berubah secara positif, maka pertumbuhan organisasi atau perusahaan akan terjadi secara otomatis. Pemimpin yang lemah sama dengan organisasi yang lemah. Pemimpin yang kuat sama dengan organisasi yang kuat.

Kepemimpinan pada dasarnya tidak bisa berjalan sendirian. Kepemimpinan muncul karena kerja sama dengan orang lain. Tanpa orang lain, tidak ada pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan bukanlah upaya satu orang saja, melainkan melibatkan kerja sama tim. Pergerakan kegiatan kepemimpinan tidak selalu dari atas ke bawah, tetapi juga kepemimpinan menyamping, yaitu membangun kerja sama Tim. Anne Cummings, profesor di bidang manajemen dari universitas Wharton setuju dengan pendapat Useem bahwa semua pegawai bisa menjadi pemimpin. Menurut Cummings, semua karyawan perlu menerapkan “kepemimpinan horizontal.” Pendapat ini juga ditunjang oleh Jack Welch, pemimpin legendary di GE, perusahaan raksasa dunia. Welch mengatakan bahwa untuk menjalankan bisnis yang besar dan sukses diperlukan satu tim yang handal yang bisa bekerja sama, saling percaya, dan saling menghargai. Tanpa ketiga kualitas ini, akan sulit bagi sebuah perusahaan untuk mendongkrak prestasinya agar bisa tampil prima di kancah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kerja sama. Sebuah kegiatan usaha tidak bisa dijalankan oleh bagian penjualan saja, bagian produksi saja, bagian keuangan saja, bagian SDM saja, ataupun bagian layanan masyarakat saja. Semua bagian ini harus bisa bekerja sama untuk menghasilkan produk dan jasa yang bisa memuaskan pasar, yang pada akhirnya bisa memberi nilai bagi seluruh kegiatan usaha, dan tentunya bagi para pemegang saham. Semua ini bisa berjalan jika ada kerja sama tim. Dengan demikian perusahaan perlu memupuk kepemimpinan menyamping, yakni kemampuan untuk memberikan kontribusi positif bagi sesama anggota tim. Pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh A, ditambah pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh B, C, D dan E, akan menghasilkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman kolektif yang memiliki nilai berlipat kali ganda yang bisa dimanfaatkan baik oleh masing-masing individu untuk saling memperkaya diri, juga oleh perusahaan untuk mencari alternatif dan solusi yang paling tepat untuk sukses di arena persaingan bisnis. Semua ini bisa terjadi jika A, B, C, D, dan E mau saling berbagi dan bekerja sama untuk mengharmonisasikan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman masing-masing agar bisa saling menambah nilai menjadi energi yang luar biasa untuk memecahkan masalah dan menciptakan perubahan-perubahan yang bermanfaat bagi kemajuan bersama. Tanpa semangat kerja sama yang tinggi, maka nilai pengetahuan dan pengalaman tidak bisa dilipatgandakan.

“Anda tidak dapat melakukannya sendirian,” adalah mantra dari pemimpin teladan dan pernyataan ini amat beralasan. Anda tidak dapat menyelesaikan hal-hal yang luar biasa hanya oleh diri Anda sendiri. Kerja sama adalah keahlian tingkat tinggi yang memungkinkan tim, rekanan dan aliansi lain berfungsi secara efektif. Kerja sama dapat dipertahankan hanya ketika para pemimpin mempromosikan rasa saling bergantung—perasaan bahwa kita menghadapi masalah secara bersama-sama. Tujuan dan peran yang saling terkait berkontribusi pada rasa saling bergantung insentif yang paling baik bagi orang lain untuk membantu Anda dalam meraih tujuan adalah dengan mengetahui bahwa Anda akan menyambutnya secara timbal balik, dan membantu mereka kembali sebagai balasannya (Kouzes Posner, 2004).

Sebuah prestasi gemilang hanya didapat dari sebuah kelompok kerja (team work). Tidak ada orang yang dapat melakukannya sendirian. Dalam organisasi apapun termasuk pendidikan, kemajuannya sangat ditentukan oleh kinerja tim yang solid. Mengajar adalah pekerjaan komprehensif, yang memerlukan tangan dan pikiran lebih dari satu orang, demikian pula pada aspek kehidupan yang lain, misalnya pekerjaan dokter menyembuhkan pasien, permainan olah raga mulai dari bulu tangkis sampai dengan sepak bola. Semuanya,

jika disimak adalah pekerjaan tim, dimana terdapat orang-orang yang ikut menyukseskan munculnya seorang sarjana tak luput dari peran para pengajar, petugas administrasi, kurikulum pendukung dll, sembuhnya penyakit seorang pasien tak lepas dari kinerja para dokter, paramedis, dll, begitu pula munculnya seorang bintang olah raga merupakan hasil dari kontribusi para individu yang memiliki peran yang berbeda-beda.

Kinerja Tim bergantung pada prestasi kerjasama dan juga prestasi individu, anggota Tim bekerja bersama untuk mengumpulkan sumber daya mereka (biasanya dalam hal ini kecakapan) untuk mencapai sasaran-sasarannya. Para anggota tim saling bertanggungjawab dan diberi penghargaan sebagai tim. Saling bertanggungjawab adalah salah satu isu kunci dalam tim. Tanggungjawab ini berkenaan dengan setiap anggota yang menyumbangkan upaya terbaik untuk membuat kelompok berhasil. Oleh karena itu saling bertanggungjawab ini memerlukan komitmen masing-masing anggota pada setiap anggota yang lain untuk melakukan segala hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan lain. Tim itu sendiri bertanggungjawab atas keseluruhan penyelesaian tugas. Para anggota tim bertanggungjawab untuk memikul bebannya. Di samping itu, setiap anggota tim bertanggungjawab atas tujuan-tujuan tim ini. Saling bertanggung jawab ini juga membantu anggota tim terikat satu sama lain dan mengembangkan kepercayaan yang penting bagi keberhasilan berkesinambungan mereka. Tujuan spesifik adalah dasar bagi tanggung jawab ini, oleh karena itu para anggota tim ini harus spesifik dalam menyatakan tujuannya sehingga tim dapat mengukur kemajuannya.

Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama dan oleh karena itu mempunyai sense saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dengan tugas pekerjaannya. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan ketrampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki). Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan.

Tujuan bersama menjadi pusat bagi tim yang memberikan fokus untuk semua keputusan dan aktivitas. Tujuan yang sebenarnya dikembangkan dari tujuan yang dibentuk dengan seksama ini. Belajar adalah komponen kunci dari tim. Proses dapat menjadi lebih efektif dengan mengumpulkan informasi dan menggunakannya untuk memperbaiki tim mereka. Belajar adalah proses yang panjang- biasanya seumur hidup. Tim memberi organisasi suatu fleksibilitas yang diperlukan sekarang ini agar lebih responsif terhadap perubahan tim. Sekarang ini pada umumnya tim terlihat dalam struktur yang lebih organik. Tim memiliki sejumlah kelebihan.

Tim biasanya bisa bekerja dengan baik ketika keahlian dari berbagai fungsi dilibatkan. Tim didefinisikan sebagai kelompok yang mempunyai komitmen dengan tugas yang didefinisikan secara spesifik. Anggota tim mempunyai peran-peran spesifik yang dipahami dengan baik oleh masing-masing anggota. Tingkat saling ketergantungan dalam tim sangat tinggi. Masing-masing dan setiap anggota tim harus memberikan kontribusi kepada tim agar sukses, karena saling ketergantungannya yang sangat tinggi (Patricia Buhler, 2004). Tim bisa menarik orang-orang yang tepat, bergerak cepat, dan menyatukan fungsi-fungsi yang beragam, menciptakan atmosfer yang tepat, dan memecahkan masalah (Tom Gorman, 2004).

PEMBAHASAN

Membangun Tim Kerja

Dalam upaya membangun tim kerja adalah kesamaan Visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dengan terus melakukan brainstorming agar kesepakatan bersama dapat tercapai. Salah satu aspek yang dibangun adalah pembagian tugas yang jelas sehingga masing-masing anggota mengerti kewajibannya. Selanjutnya akan dapat menumbuhkembangkan rasa tanggungjawab dan komitmen dalam diri anggota tim. Di dalam sebuah tim tetap dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu menjadi motivator dan membangun suasana kerja yang kondusif dari seorang pemimpin yang dapat berpikir jernih dan bertanggung jawab.

Terdapat banyak aspek utama yang dibawa oleh individu ke dalam sebuah tim, yaitu: Kompetensi (*Competency*), keahlian anggota tim pada suatu bidang tertentu yang dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan tim, Kemampuan belajar (*Learning*), kemampuan belajar anggota tim yang berpengaruh langsung terhadap kemampuan belajar tim. Kesungguhan (*Commitment*), kesungguhan yang dapat diberikan anggota tim dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kerjasama (*Team work*), kemampuan bekerjasama setiap individu sebagai anggota tim. Kolaborasi (*Collaboration*), kemampuan berkolaborasi di dalam tim dan di antara tim. Komunikasi (*Communication*), tingkat kemampuan komunikasi setiap anggota tim. Kepercayaan (*Trust*), tingkat kepercayaan terhadap sesama anggota tim. Motivasi (*Motivation*), motivasi yang dimiliki setiap anggota tim.

Tantangan utama yang berhubungan dengan aspek kepemimpinan Tim adalah membangun budaya yang kondusif serta menciptakan atmosfer yang mendukung kerja tim (Dubrin, 2005). Tim kerja merupakan kompetensi penting untuk menuju kesuksesan. Tantangan ini mirip dengan tantangan membangun kultur yang tepat untuk memotivasi orang. Strategi yang dianjurkan untuk pemimpin tim adalah mempromosikan pandangan yang mengakui bahwa bekerja sama secara efektif merupakan standar perilaku yang diharapkan. Membangun kultur atau norma *teamwork* akan sulit ketika ada kultur individualisme yang kuat di dalam sebuah organisasi. Pemimpin tim yang percaya kepada *teamwork* biasanya memiliki posisi yang lebih baik untuk membangun kultur *teamwork*. Tim dengan kinerja tinggi pada umumnya heterogen. Artinya, tim yang mencapai tingkat kinerja yang tinggi tidak terdiri dari orang-orang yang benar-benar sama. Melainkan, tim ini terdiri dari para anggota yang mempunyai kecakapan-kecakapan yang saling melengkapi. Mereka memerlukan kecakapan pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Para anggota harus mampu mengenali masalah dan peluang, kemudian memilih solusi. Kecakapan hubungan antarpribadi diperlukan untuk berkomunikasi, memecahkan konflik dan berinteraksi secara efektif dengan para anggota tim. Ketika tim berkembang kita harus memastikan bahwa para anggota mempunyai lebih dari masing-masing kecakapan ini. Keanggotaan tim dengan kecakapan yang saling melengkapi penting dalam mencapai kreativitas (Patricia Buhler, 2004).

Beberapa hal di bawah ini merupakan cara efektif dalam membangun tim kerja yang memiliki tujuan yang sama, terdapat kerjasama, komunikasi yang baik serta memiliki komitmen adalah dengan membangun:

Membangun Hubungan Antar Manusia

Fondasi dari sebuah tim kerja yang sukses adalah hubungan antar manusia, tim kerja yang efektif adalah saling memedulikan satu dengan lainnya. Hubungan interaksional, atau yang sering disebut hubungan antar manusia (*human relation*) yang dilandasi kecintaan kepada sesama akan menghasilkan hubungan manusia mutualisme yang tidak dapat digantikan oleh motif apapun. Kejujuran merupakan tali pengikat organisasi yang paling kuat. Di saat krisis muncul, saat tali organisasi mulai rentan, perusahaan di ambang kebangkrutan, tali kejujuran tak rentan diterjang kebangkrutan

sekalipun. Adalah Lely Martiwi (Kompas 23 Maret 2003), pemilik perusahaan REF Graphika Jakarta, telah membuktikannya. Pada saat krisis ekonomi 1997/1998 order percetakannya sepi sehingga gaji karyawan sering terlambat. Namun dengan kejujuran, keterbukaan hati pemiliknya, karyawan sangat memahaminya, dan bahkan membuat mereka rajin mencari order.

Kemampuan membina hubungan antar manusia menjadi perekat untuk menyatukan anggota tim. Dalam membangun hubungan yang terpenting adalah sikap saling menghargai, yang selanjutnya dapat meletakkan landasan bagi suatu hubungan yang baik. Hubungan yang baik membutuhkan pengalaman bersama diantara rekan-rekan satu tim seiring dengan berjalannya waktu (Maxwell, 2003).

Selanjutnya hubungan yang baik tersebut akan berkembang ke arah kepercayaan. Tanpa kepercayaan, tim tidak akan berkembang maksimal. Hal ini merupakan masalah sentral hubungan antar manusia baik di dalam maupun di luar organisasi, tanpa rasa percaya tidak akan bisa memimpin. Tanpa percaya tidak akan dapat melakukan hal luar biasa. Pemimpin yang tidak mampu mempercayai orang lain akan gagal menjadi pemimpin, tepatnya karena pemimpin tidak dapat bergantung pada kata-kata dan pekerjaan orang lain. Maka pada akhirnya pemimpin akan melakukan semua pekerjaan tersebut sendirian atau pemimpin mengawasi pekerjaan begitu ketat sehingga mengendalikan secara berlebihan. Dipercayai adalah pujian yang lebih besar daripada dikasihi (George Macdonald). Mengetahui bahwa rasa percaya adalah kunci, para pemimpin teladan memastikan bahwa mereka mempertimbangkan cara pandang alternatif dan memanfaatkan keahlian serta kemampuan orang lain. Karena lebih mempercayai tim, mereka juga lebih bersedia untuk membiarkan anggota tim lain memberikan pengaruh terhadap keputusan kelompok. Ini adalah proses yang resiprokal/timbal balik.

Dengan menunjukkan keterbukaan terhadap pengaruh, para pemimpin memberikan kontribusi dalam membangun rasa percaya yang memungkinkan para pengikut menjadi lebih terbuka terhadap pengaruh mereka. Rasa percaya menghasilkan rasa percaya. Pertama, pemimpin harus mengembangkan kepercayaan dengan orang lain. Kalau anggota tim percaya kepada pemimpin, itu sudah lumayan hebat. Akan tetapi jauh lebih hebat lagi jika justru pemimpin yang percaya kepada para anggotanya. Bila ini benar-benar terjadi, kepercayaan adalah hasilnya, maka semua pun akan mengikuti. Abraham Lincoln berkata, "Kalau Anda ingin merebut hati seseorang agar mendukung perjuangan anda, mula-mula yakinkan dia bahwa anda sahabatnya yang sejati. Lalu selidikilah apa yang ingin dicapainya."

Ujian praktis bagi seorang pemimpin adalah pertanyaan, "Bagaimana hubungan Anda dengan para pengikut Anda?" Kalau hubungannya positif, maka pemimpin itu telah siap untuk mengambil langkah-langkah berikutnya.

Para psikolog juga telah menemukan bahwa orang yang memiliki rasa percaya, lebih besar kemungkinannya untuk bahagia dan menyesuaikan diri secara psikologis dibandingkan mereka yang melihat dunia dengan rasa curiga dan tidak hormat. Kita menyukai orang yang memiliki rasa percayadan mencarinya untuk dijadikan sebagai teman. Karena situasi kepemimpinan yang paling efektif adalah setiap anggota tim saling percaya antara satu dengan yang lainnya. Secara sederhana dapat dikatakan, rasa percaya adalah indikator yang paling signifikan pada keputusan individu terhadap organisasi. Ketika pemimpin menciptakan sebuah iklim yang penuh rasa percaya, mereka menghapuskan pengendalian dan memungkinkan orang untuk berinovasi dan bekerjasama secara bebas. Para pemimpin yang memiliki rasa percaya menyuburkan keterbukaan, keterlibatan, kepuasan pribadi, serta komitmen yang tinggi terhadap hasil terbaik (Kouzes Posner, 2004).

Dalam waktu jangka panjang, hubungan baik yang dibangun akan menumbuhkan sikap timbal balik. Sikap timbal balik akan membentuk pola saling memberi dan menerima, sehingga semua orang yang menerima akan memberi. Dalam hubungan jangka panjang

apapun yang efektif, seharusnya ada suatu rasa mutuality (saling berbagi). Jika seorang rekan selalu memberi dan rekan yang lain selalu mengambil akan menjadi superior, Dalam iklim ini, kerja sama tidak akan mungkin terjadi. Untuk menjalin kerjasama, para pemimpin harus menetapkan dengan cepat norma-norma di dalam tim dan diantara rekan.

Adalah tugas pemimpin untuk menginisiatifkan hubungan dengan orang-orangnya, dimana nantinya akan membuahkan loyalitas yang luar biasa serta etika kerja yang kuat. Visi sang pemimpin menjadi aspirasi orang-orangnya. Amat penting bagi setiap pemimpin mempertahankan keadilan dan norma hubungan timbal balik dalam benak mereka. Seorang pemimpin akan terlebih dulu menyentuh hati baru minta tolong. Semakin kuat hubungan serta komunikasi antar individu, semakin besar kemungkinan sang pengikut ingin menolong sang pemimpin. Tim tidak akan dapat bekerjasama jika tidak memiliki anggota/pengikut yang mampu berkomunikasi. Para pemimpin harus mengkomunikasikan dengan jelas kepada setiap pihak bahwa keberhasilannya hanya dapat terjadi jika mereka bekerjasama. Penekanan saat ini haruslah terhadap pembentukan aliansi yang bermanfaat bagi semua pihak dan yang memberikan hubungan timbal balik. Ketika mencoba untuk membuat orang bekerjasama, para pemimpin harus mengajukan saran untuk menunjukkan apa yang dapat diraih oleh kedua pihak. Komunikasi dapat dibangun apabila terdapat kedekatan, yang kemudian berlanjut pada kepercayaan.

Membangun Disiplin

Pemimpin harus membuat perubahan pribadi pada dirinya sendiri, sebelum meminta orang lain berubah. Para pemimpin sukses bukan hanya mengatakan apa yang harus dilakukan, mereka memperlihatkannya! Orang meniru apa yang mereka lihat dari sang pemimpin. Apa yang dihargainya akan dihargai pula oleh anggotanya. Tujuan pemimpin menjadi tujuan mereka. Lee Iacocca berkata, "Kecepatan bos adalah kecepatan tim." Disiplin diri, kemauan, penguasaan diri, artinya mengendalikan kehidupan. Disiplin juga diartikan membayar harga dalam hal-hal kecil agar dapat membeli hal yang besar. Disiplin adalah awal dari sebuah budaya, jikalau disiplin sudah terbentuk maka ada istilahnya menjadi budaya disiplin. Disiplin adalah upaya untuk membuat orang berada pada jalur sikap dan perilaku yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau pemimpin. Jika sudah distrategikan dalam bentuk perilaku, nilai, dan penerapannya dalam bentuk norma, maka harus dijaga agar orang itu taat.

Tidak ada individu yang sukses tanpa disiplin, sama halnya tidak ada tim yang sukses tanpa disiplin. Kedisiplinan dapat dibangun dengan menetapkan prioritas-prioritas, menempatkan prioritas dalam kalender, menyediakan sedikit waktu untuk hal-hal yang tidak terduga, mengerjakan masalah satu persatu, mengembangkan sistem yang berlaku, memiliki rencana untuk setiap kegiatan serta berfokus pada hasil, bukan pada kegiatan. Tim membutuhkan anggota-anggota yang berdisiplin. Untuk menjadi tim yang berdisiplin harus memiliki pikiran yang disiplin. Pikiran pemimpin harus aktif, secara teratur menghadapi tantangan-tantangan mental, dan terus memikirkan hal-hal yang tepat (Maxwell, 2003).

Hal berikutnya adalah perasaan yang disiplin, dalam hal perasaan hanya terdapat dua pilihan: menguasai atau dikuasai. Para pemimpin dari berbagai tingkatan harus kompeten secara sosial. Daniel Goleman telah menghasilkan kesadaran yang berkembang luas mengenai satu set kemampuan ini yang disebut sebagai kecerdasan emosional (emosional intelligence). Goleman telah mempelajari secara ekstensif subyek ini sejak masa studi. Goleman mendiskripsikannya sebagai berikut: "Kecerdasan Emosional – kemampuan mengelola diri sendiri dan hubungan kita dengan efektif – terdiri dari empat kemampuan fundamental: kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan keahlian sosial. Ketidakcakapan intrapersonal dalam diri pemimpin menurunkan kinerja semua orang: Hal tersebut membuang-buang waktu, menciptakan perasaan tidak enak, menggerogoti motivasi dan komitmen, menciptakan permusuhan dan rasa apatis.

Selanjutnya adalah Tindakan yang disiplin. Disiplin berarti melakukan hal-hal yang tepat disaat yang tepat dengan alasan yang tepat. Para pemimpin besar menyadari bahwa kapan harus memimpin adalah sama pentingnya dengan apa yang harus diperbuat dan harus menuju kemana. Setiap kali seorang pemimpin membuat suatu gerakan, hanya ada empat kemungkinan : 1) Tindakan keliru di saat keliru hanya akan membawa kepada bencana. 2) Tindakan benar di saat yang keliru hanya akan ditentang. Mengetahui apa yang perlu dilakukan adalah satu hal, memahami kapan itu harus dilakukan adalah hal lain lagi. Jika seorang pemimpin berulang-ulang memperlihatkan pertimbangan yang buruk, bahkan dalam hal-hal kecilpun, orang mulai menyesalinya sebagai pemimpin. 3) Tindakan keliru di saat yang tepat adalah keliru. 4) Tindakan yang tepat di waktu yang tepat mendatangkan sukses. Jika pemimpin yang tepat bertindak di saat yang tepat, hal-hal yang luar biasa akan terjadi (Maxwell, 2001).

Membangun Komitmen

Komitmen (*commitment*) yang berarti *janji untuk mengerjakan sesuatu* adalah sebuah karakter dalam mencapai tujuan. Arti lainnya adalah *kesanggupan untuk bertanggung jawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang*. Komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental, dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh. Sebaliknya, tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana.

Menurut John C. Maxwell dalam bukunya 21 Kualitas Kepemimpinan, Interaksara, Batam, 2001, komitmen bagi pemimpin artinya berbuat lebih karena banyak orang tergantung kepadanya.

Selain harus dimiliki para pemimpin, komitmen juga harus dimiliki oleh segenap anggota tim. Dengan menjadi orang yang berkomitmen terhadap pekerjaan, bukan sebagai beban dan kewajiban, tetapi sarana berkarya dalam mengembangkan diri, bahwa biasanya orang-orang yang berkomitmen akan mencapai kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Anggota tim yang berkomitmen memiliki bentuk keterlibatan yang tinggi dalam perusahaan. Tim tersebut bekerja bukan karena diperintah, tetapi termotivasi bukan oleh faktor eksternal melainkan faktor internal yang sumber motivasinya berasal dari dalam dirinya sendiri. Dalam satu tim, idealnya terdapat tujuan dan ada kemauan serta komitmen. antara pemimpin tim dan anggota tim harus ada landasan kemauan untuk bersama-sama membentuk suatu tim dan harus memiliki komitmen. Tanpa kemauan dan komitmen baik di pihak pemimpin tim maupun di pihak anggota tim, akan sia-sialah segala usaha untuk berkembangnya satu tim. Kemauan dan komitmen tidak bisa dipaksakan oleh kekuasaan yang lebih tinggi (Soemarsono, 2003).

Orang takkan mengikuti para pemimpin yang tidak memiliki komitmen. Komitmen tampak dalam berbagai aspek, termasuk jam kerja. Orang-orang biasa yang berkomitmen dapat membuat dampak yang luar biasa terhadap dunia mereka (John C. Maxwell). Banyak orang cenderung menghubungkan komitmen dengan perasaan mereka. Komitmen bukanlah perasaan, tetapi komitmen harus semantap/keyakinan sekuat batu karang. Dalam sebuah tim yang mantap, harus memiliki anggota-anggota tim yang mantap berkomitmen terhadap tim. Komitmen sejati menginspirasi serta menarik orang lain. Sifat yang sesungguhnya dari komitmen : 1) Komitmen harus dimulai di Dalam Hati. Komitmen tidak tergantung pada bakat atau kemampuan, komitmen diuji oleh perbuatan. Berkomitmen hanya sebatas perkataan memang mudah. Yang sulit adalah melakukan sesuatu. Satu-satunya ukuran sesungguhnya dari komitmen adalah perbuatan. Orang akan melihat apakah Anda berkomitmen atau tidak dari perbuatan yang Anda lakukan, dan merupakan musuh dari penolakan, karena komitmen adalah janji serius untuk terus maju, untuk bangkit sehingga nantinya akan membuka pintu menuju prestasi. Sebagai pemimpin, Anda akan menghadapi banyak hambatan serta resistensi. Pada saatnya Anda akan

menyadari bahwa komitmen adalah satu-satunya hal yang mendorong Anda untuk terus maju. Jika Anda ingin mencapai sesuatu yang Anda anggap terbaik, Anda harus memiliki komitmen terlebih dahulu.

2) Komitmen bersifat kekal ketika didasarkan pada nilai-nilai. Setiap kali pemimpin membuat pilihan-pilihan yang didasarkan nilai-nilai kehidupan yang mantap, pemimpin berada dalam posisi yang lebih baik untuk mempertahankan tingkat komitmen. Karena nilai-nilai pemimpin dengan kemampuan pemimpin untuk memenuhi komitmen-komitmen pemimpin sangat erat hubungannya (Maxwell, 2001).

Membangun komitmen tim juga harus memahami kebutuhan dari tim, mereka memiliki kebutuhan fisik, sosial emosional, mental dan spiritual, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka, maupun tugas secara keseluruhan. Komitmen senantiasa dibarengi dengan kepercayaan (*trust*) antara pemimpin dan bawahan. Untuk bisa menciptakan komitmen dan kepercayaan diperlukan komunikasi yang baik. Oleh karena itu pemimpin dan anggota harus mau duduk bersama dan saling menyelaraskan paradigma masing-masing. Akhirnya, komitmen harus dibangun dari dua arah yaitu dari anggota dan pemimpin.

PENUTUP

Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang-orang atau organisasi yang dipimpinnya menuju suatu tujuan (*goal*) yang jelas. Pemimpin yang efektif tidak hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi ia juga mampu menjamin bahwa bawahannya mencapai pelaksanaan kerjanya yang terbaik. Pemimpin yang berpusat pada tim berbagi visi dan tujuan (Wahyu, 2004).

Kepemimpinan adalah bagaimana cara mempengaruhi orang lain, kemampuan mengilhami orang lain untuk bekerja bersama sebagai satu tim serta meregangkan diri untuk tujuan bersama. Karena tidak pernah seorangpun mampu menyelesaikan pekerjaan yang signifikan tanpa bantuan orang lain. Kepemimpinan yang mengedepankan kinerja tim sudah menjadi kebutuhan di era sekarang. Keberadaan tim sangat ditentukan oleh situasi saling mempedulikan, sehingga terbangun suatu komunikasi yang kuat dan kepercayaan yang handal. Hubungan dan sikap serta bakat dan harapan akan menghasilkan produksi. Tim hanya akan menjadi sebuah tim saat terdapat sinergi antar anggotanya, yakni saat kerja tim dapat memberikan nilai yang tidak bisa didapatkan secara langsung oleh orang-orang yang tidak membuat sebuah kelompok. Kepemimpinan yang membagi peran kepemimpinannya dengan tim, lebih memantapkan pemahaman akan peran, kelebihan dan talenta masing-masing anggota, juga dapat menumbuhkan tanggung jawab bersama, serta membuat lingkungan tim yang terbuka, menyenangkan dan memberi kesempatan bagi diskusi yang sehat dan produktif.

Kepemimpinan yang efektif terletak pada optimalisasi membangun kerja sama tim dan hubungannya dengan kerja sama tim yang baik merupakan aktivitas inti dalam mengatur manusia/anggota dalam tim. Kepemimpinan yang membangun tim bukanlah sebuah keniscayaan rasional dalam rangka mewujudkan cita-cita kolektif anggotanya apabila dilalui dengan membangun hubungan antar manusia, membangun disiplin serta membangun komitmen.

DAFTAR RUJUKAN

John Maxwell, *Be a People Person*, Interaksara, Batam, 1999.

-----, *Mengembangkan Kepemimpinan dalam Diri Anda*, EQUIP, 2004.

- , 17 Kualitas Seorang Pemain Tim Sejati, Interaksara, Batam, 2003.
- , 21 Hukum Kepemimpinan, Interaksara, Batam, 2002.
- , 21 Kualitas Kepemimpinan, Interaksara, Batam, 2001.
- , Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda, Interaksara, Batam, 1997.
- Wahyu A. Rini, *Effective Leadership and Teaching Organization: Suatu Pendekatan Sikap dan Perilaku* : Kindai – Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Januari 2004 No. 1 Vol 1. ISSN : 1858-022X.
- Wahyu A. Rini, *Membangun Kepemimpinan Diri*: Jurnal Ekonomi Modernisasi. Vol 1 Nomor 3 Oktober 2005. ISSN: 0216-373X.
- Kouzes, Posner, *Leadership Challenge*, Erlangga, 2004.
- Patricia Buhler, *Management Skills*, Prenada Media, 2004.
- Tom Gorman, *MBA Basic*, Prenada Media, 2005.
- Andrew J. Dubrin, *Leadership*, Prenada Media, 2005.
- Soemarsono, Hariono, *Teamwork Plus*, LLB2003.