



Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim Kerja dan Mengembangkan Organisasi

The role of leadership in building teamwork and developing organizations

Muhammad Subni

Universitas Mulawarman

Email: msubni.mp2023@gmail.com

Abstract: Leaders and leadership are very important in building effective teamwork and developing organizations. By analogy, leaders in organizations can be likened to the brain, while leadership is the heart. Like humans who need good brain and heart function, organizations also need optimal leaders and leadership. These two aspects work synergistically; when they are not functioning optimally, teamwork performance is hampered, and organizational growth is constrained. This study uses the literature review method to analyze the role of leadership in building teamwork and developing organizations. This method involves searching literature from various sources such as books, articles, journals, and other related publications. The study results show that leaders who can carry out leadership effectively are very important in forming a solid teamwork and encouraging positive organizational development.

Keywords: leader, leadership, teamwork, organizational development

Abstrak: Pemimpin dan kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membangun tim kerja yang efektif dan mengembangkan organisasi. Jika dianalogikan, pemimpin dalam organisasi bisa diibaratkan sebagai otak, sementara kepemimpinan sebagai hati. Seperti manusia yang memerlukan fungsi otak dan hati yang baik, organisasi juga membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan yang optimal. Kedua aspek ini bekerja secara sinergis; ketika keduanya tidak berfungsi maksimal, kinerja tim kerja terhambat, dan pertumbuhan organisasi terkendala. Kajian ini menggunakan metode tinjauan pustaka untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi. Metode ini melibatkan penelusuran literatur dari berbagai sumber seperti buku, artikel, jurnal, dan publikasi terkait lainnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa peran pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinan secara efektif sangat penting dalam membentuk tim kerja yang solid dan mendorong perkembangan organisasi yang positif.

Kata kunci: pemimpin, kepemimpinan, tim kerja, pengembangan organisasi

Article history

Received:
1 December 2023

Accepted:
4 May 2023

Published:
4 June 2023

© 2024 The Author(s).
Jurnal Ilmu Manajemen dan
Pendidikan by Universitas
Mulawarman

How to cite this article:

Subni, M. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim Kerja dan Mengembangkan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 4(1), 15—26. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v4i1.2779>

* Corresponding author: Muhammad Subni, Email: msubni.mp2023@gmail.com



PENDAHULUAN

Pemimpin dan kepemimpinan (*leadership*) merupakan dua unsur yang tidak bisa dipisahkan dan menempati posisi yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Jika diibaratkan seorang manusia, maka pemimpin dalam sebuah organisasi adalah otaknya dan kepemimpinan adalah hatinya. Sehingga, sebaik apa pun bentuk fisik manusia tersebut jika otak dan hatinya tidak berfungsi dengan baik dia tidak akan bisa berperan dengan baik dalam kehidupannya.

Pemimpin adalah individu yang memiliki peran utama dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Mereka bertanggung jawab untuk mengambil keputusan strategis, mengkoordinasikan tugas, dan menyediakan arahan yang jelas kepada anggota tim. Kepemimpinan, di sisi lain, melibatkan sikap, nilai-nilai, dan kualitas personal yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Ini mencakup kemampuan untuk membangun hubungan yang baik, mengelola konflik, memotivasi anggota tim, dan mempengaruhi mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, pemimpin dan kepemimpinan saling terkait. Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kualitas kepemimpinan yang kuat, seperti integritas, kepercayaan, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, dan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif. Dalam hal ini, kepemimpinan adalah hati yang memberikan energi, motivasi, dan komitmen kepada anggota organisasi. Dalam sebuah organisasi, pemimpin yang baik dengan kepemimpinan yang kuat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, memotivasi karyawan, dan mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka agar dapat menghadapi tantangan dan kesempatan dalam dunia bisnis yang terus berkembang.

Organisasi tidak akan efektif tanpa pemimpin yang berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa istilah kepemimpinan telah menarik perhatian banyak orang dan menjadi subjek penelitian ilmiah. Banyak upaya dilakukan untuk mengungkap efektivitas kepemimpinan. Pertanyaan-pertanyaan muncul, seperti mengapa beberapa orang berhasil menjadi pemimpin yang sukses sedangkan yang lain tidak, faktor-faktor apa yang mempengaruhi tindakan seorang pemimpin, ciri-ciri apa yang membuat seorang pemimpin menjadi baik, dan sebagainya. Semua ini bertujuan untuk memahami esensi dari kepemimpinan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi.

METODE

Dalam upaya mengkaji peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi ini, penulis menggunakan metode tinjauan pustaka. Pendekatan ini mencakup pencarian serta analisis berbagai sumber, terutama sumber-sumber primer dan berasal dari hasil-hasil penelitian, gagasan, teori atau konsep yang telah diterbitkan di jurnal, baik cetak maupun elektronik, dan tulisan-tulisan lain yang pembahasannya relevan dengan tulisan ini. Langkah-langkah yang dilakukan melibatkan penelusuran literatur melalui perpustakaan, basis data *online*, dan sumber informasi lain yang relevan. Sumber yang dipilih termasuk buku, artikel, jurnal, dan tulisan yang pembahasannya berkaitan dengan peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi. Setiap sumber pustaka yang dipilih akan dievaluasi keandalannya, relevansinya, dan kredibilitasnya. Sumber-sumber yang dipilih haruslah memiliki otoritas dan reputasi yang baik dalam kajian tentang peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Untuk mendefinisikan istilah kepemimpinan (*leadership*) secara tepat bukanlah hal yang mudah. Hal ini, menurut Janda (1990) dikarenakan istilah kepemimpinan diambil dari kata-kata yang umum dipakai dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang, menurut Bennis (1959), belum ada yang benar-benar tuntas mendefinisikannya. Akibatnya, istilah kepemimpinan sering kali kabur karena artinya yang kompleks dan ambigu. Begitu sulitnya menentukan definisi yang tepat tentang kepemimpinan, sampai-sampai Greenberg & Baron memandang kepemimpinan serupa dengan cinta, dalam artian banyak orang yang meyakini bahwa ia bisa memahami apa arti kepemimpinan akan tetapi menemukan kesulitan ketika mencoba mendefinisikannya

(Reinhartz & Beach, 2004). Disamping itu, menurut Yukl (2017), digunakannya istilah-istilah lain seperti *kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervisi* yang juga menjelaskan hal yang sama dengan kepemimpinan semakin menambah kebingungan tersebut. Sehingga bukanlah hal yang mengherankan jika kita menemukan definisi yang begitu banyak tentang kepemimpinan, sampai-sampai Ralph M. Stodgill setelah melakukan kajian mendalam terhadap literatur kepemimpinan berkesimpulan bahwa “terdapat definisi mengenai kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak orang yang berusaha mendefinisikan konsep tersebut” (Stoner, 1996).

Stephen P Robbins (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Gibson (1996) mendefinisikannya sebagai upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Demikian pula definisi yang dikemukakan Stoner (1996), tampaknya senada dengan definisi sebelumnya, menurutnya kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses yang berisi rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang dalam proses tersebut terjadi aktivitas mempengaruhi, memotivasi, menggerakkan dan mengarahkan pikiran serta perasaan pihak lain ke arah tujuan yang telah disepakati bersama. Definisi-definisi tentang kepemimpinan tersebut, menurut Stoner (1996), setidaknya mengandung empat implikasi penting tentang kepemimpinan, yaitu: *pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain. Kepemimpinan tidak akan bisa berdiri sendiri, harus ada orang lain yang ikut terlibat di dalamnya, baik sebagai pengikut atau karyawan yang akan menerima pengarahan dari pimpinan; *kedua*, kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya memegang kekuasaan secara penuh, tetapi ia harus membagi-bagi kekuasaannya dengan anggota kelompok di bawahnya. Meski demikian, ia tetap mempunyai kekuasaan yang lebih besar daripada yang lainnya; *ketiga*, kepemimpinan harus mempunyai pengaruh. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mampu mengarahkan mereka menuju tujuan yang diinginkan; *keempat*, kepemimpinan berkaitan dengan nilai. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus memiliki moralitas yang kuat. Pemimpin yang mengabaikan aspek moral dalam kepemimpinannya cenderung melanggar aturan dan etika yang berlaku.

b. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin umumnya memiliki sifat, kebiasaan, temperamen, serta kepribadian yang unik dan khas. Kehidupan pribadinya yang khas ini secara berangsur-angsur akan mempengaruhi dan memberikan warna pada perilaku kepemimpinannya. Dari hal ini akhirnya muncul beberapa tipe atau gaya kepemimpinan yang menurut W. J. Reddin, sebagaimana dikutip Kartini Kartono (2009), membentuk tiga pola dasar, yaitu: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task orientation*), kepemimpinan berorientasi pada hubungan kerja (*relationship orientation*), dan kepemimpinan berorientasi pada hasil yang efektif (*effectives orientation*).

Seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung lebih menekankan pada tugas yang diemban oleh bawahan. Hal ini didasari asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal, sehingga terkadang melupakan aspek-aspek lainnya dalam organisasi seperti aspek kemanusiaan dan kerja sama.

Kepemimpinan yang berorientasi pada kerja sama biasanya lebih memprioritaskan hubungan manusiawi antar anggotanya. Ia memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf dengan harapan staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Kekurangan dari gaya kepemimpinan ini terletak pada fokus yang terlalu kuat pada hubungan manusiawi, yang kadang-kadang mengakibatkan penurunan perhatian terhadap tugas dan hasil yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan berorientasi pada hasil cenderung memprioritaskan pandangan bahwa pencapaian hasil sebagai hal yang utama dalam organisasi. Ia tidak terlalu mementingkan bagaimana cara yang dilakukan oleh para bawahan yang penting hasil yang ditargetkan tercapai. Dari ketiga pola dasar kepemimpinan, menurut Kartono (2009) melahirkan beberapa tipe kepemimpinan. Pertama, tipe otokratis; biasanya keras, diktatoris, keras kepala, mau menang sendiri, berorientasi pada tugas, dan sombong. Kedua, tipe otokrasi yang bijak; biasanya lebih tertib, ahli dalam mengorganisir, dan ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan. Ketiga, tipe birokrat; biasanya kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, berdisiplin dan keras. Keempat, tipe pelindung; biasanya terbuka, penolong, lembut hati, dan ramah-tamah. Kelima, tipe pembangun; biasanya kreatif, inovatif, dan distributor tugas yang baik. Keenam, tipe eksekutif; biasanya memperhatikan pada kualitas, berwawasan, percaya pada kemampuan bawahan, motivator dan terbuka. Ketujuh, tipe kompromis;

biasanya plin-plan, berpandangan sempit, penjilat, dan transaksional. Kedelapan, *tipe pembelot*; biasanya bermoral rendah, menghindari dari tugas dan tanggung jawab, tidak loyal dan sukar ditebak.

c. Kepribadian Pemimpin dalam Kepemimpinan

Menurut ajaran Islam, menjadi seorang pemimpin sejatinya bukanlah sesuatu yang sulit, bahkan setiap individu yang hidup di dunia ini secara otomatis memiliki peran sebagai seorang pemimpin, sebagaimana hadis yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari Abdullah bin Umar:

أَلَا كُنتُمْ رَاعٍ وَكُنتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلِمَامٌ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ
مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ
رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى
مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُنتُمْ رَاعٍ وَكُنتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Ketahuilah, kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang imam yang memimpin orang banyak adalah pemimpin dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin dalam keluarganya dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang istri adalah pemimpin dalam menata rumah tangga dan anak-anaknya dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Seorang hamba adalah pemimpin dalam menjaga harta tuannya dan ia bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Ingatlah, kamu sekalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya (HR. Bukhari dan Muslim).

Dari hadis tersebut, jelas dinyatakan bahwa siapa pun dapat menjadi pemimpin, tetapi tidak semua orang mampu menjalankan tugas kepemimpinannya. Karena itu, adalah hal yang wajar jika mereka diminta untuk bertanggung jawab atas peran kepemimpinannya. Artinya, tidak semua orang yang menduduki posisi pemimpin memiliki keterampilan atau jiwa kepemimpinan. Hal ini dapat mengakibatkan penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang oleh sebagian pemimpin saat menjalankan tugas mereka.

Untuk menjadi seorang pemimpin bagi orang lain, apalagi dalam sebuah organisasi, dengan mengandalkan jabatan yang dipegangnya belumlah cukup. Setidaknya ia harus memiliki nilai lebih daripada orang-orang yang dipimpinya. Beach & Reinhartz (2004) mengidentifikasi beberapa ciri kepemimpinan yang berkualitas yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin. Pertama, memiliki kemampuan untuk menciptakan budaya organisasi yang akan menjadi pedoman bagi seluruh anggotanya. Dengan kemampuan tersebut, seorang pemimpin dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut, karena budaya organisasi, menurut Robbins (2002), merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang akan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama inilah yang akan menjadi nilai bagi sebuah organisasi.

Kedua, memiliki kemampuan mempergunakan kecakapan interpersonal dalam rangka membangun kepercayaan dan kerja sama dengan pihak lain. Kecakapan interpersonal yang dimaksud adalah kecakapan dalam membina hubungan atau bersosialisasi dengan orang lain (Dryden & Vos, 2000). Dengan kecakapan tersebut, seorang pemimpin dapat lebih mudah membangun hubungan yang baik dengan bawahan dan rekan kerjanya serta menjalin kerja sama dengan pihak lain.

Ketiga, memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan misi, tujuan dan strategi-strategi. Kemampuan berkomunikasi bukan hanya berarti kemampuan menyampaikan informasi dan ide-ide kepada orang lain/bawahan, tetapi juga kemampuan untuk memahami apa yang disampaikan. Sehebat apa pun ide yang dimiliki, jika ide tersebut tidak dipahami orang lain maka tidak akan ada artinya apa-apa.

Keempat, memiliki kemampuan untuk menunjukkan integritas pribadi serta tanggung jawab dalam berinteraksi dengan pihak lain. Pemimpin yang memiliki integritas dan tanggung jawab yang tinggi akan menumbuhkan kepercayaan, baik dari bawahan maupun rekan-rekan kerjanya. Kelima, memiliki kemampuan mendiagnosis permasalahan, memilih prosedur berdasarkan pertimbangan yang wajar serta kemungkinan

risiko yang ditimbulkannya. Keenam, memiliki kemampuan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin tidak akan pernah bisa bekerja sendiri, ia hanya akan disebut pemimpin ketika ia berada bersama anggota kelompok yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kemampuan membangun kerja sama di dalam organisasi yang dipimpinnya menjadi kunci. Di samping itu, mengingat kompleksitas dan keragaman kehidupan saat ini, pemimpin organisasi juga dituntut untuk menjalin hubungan yang baik dengan organisasi lainnya.

Menurut Nawawi (1993), ada beberapa sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar kepemimpinannya efektif dan mendapatkan rida dari Allah SWT. Pertama, mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT. Dengan berpegang teguh pada kebenaran dan mengamalkannya sesuai ajaran agama, seorang pemimpin akan menjadi sosok yang dihormati, disegani, dan diikuti oleh orang lain. Selain itu, ia juga harus berusaha menjunjung tinggi keadilan, yang didasari oleh sikap jujur dan amanah dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban. Kualitas-kualitas ini sangat penting bagi pemimpin dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif.

Kedua, dapat dipercaya, bersedia dan mampu mempercayai orang lain. Pemimpin yang beriman dan amanah akan meneguhkan dirinya pada kebenaran, tidak tergoyahkan oleh keyakinan kuat akan pertolongan dan perlindungan dari Allah. Pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang besar dalam kemampuannya untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya tidak akan pernah menghindari masalah atau menyerah pada tanggung jawabnya. Selain memiliki kepercayaan diri dan dipercaya oleh orang lain, pemimpin juga harus mampu mempercayai anggota timnya. Sehingga, ia akan dengan tulus membagikan tanggung jawabnya kepada orang-orang yang dianggap mampu menyelesaikan tugas yang diberikan. Kepemimpinan hanya dapat berjalan dengan baik dan efektif jika pemimpin mampu membagi wewenangnya secara adil kepada para pengikutnya.

Ketiga, memiliki kemampuan dalam bidangnya dan berpandangan luas didasari kecerdasan (intelegensi) yang memadai. Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan kepemimpinan, namun juga penting untuk memahami seluk-beluk bidang yang dikelola organisasinya. Seorang pemimpin dituntut memiliki keterampilan atau keahlian yang memadai dalam bidangnya. Dengan kemampuannya tersebut, ia dapat memberikan bimbingan, petunjuk, dan pengarahan pada anggota yang memerlukannya. Dan dengan kemampuan itu pula, ia dapat melakukan pengawasan yang efektif sehingga akan berpengaruh terhadap kualitas organisasi yang dipimpinnya.

Keempat, senang bergaul, ramah-tamah, suka menolong dan memberi petunjuk serta terbuka terhadap kritik orang lain. Seorang pemimpin harus memahami pentingnya hubungan manusiawi (*hablunminannas*) dalam menjalankan roda organisasi. Untuk itu pemimpin harus memiliki kepribadian mudah bergaul, ramah-tamah dan suka menolong. Seorang pemimpin harus memiliki kecakapan interpersonal yang baik, karena pemimpin tidak mungkin mengelola sebuah organisasi seorang diri. Antara pemimpin dan yang dipimpin memiliki hubungan ketergantungan (*simbiosis mutualisme*) yang kuat dan tidak bisa berdiri sendiri-sendiri. Efektivitas organisasi hanya akan terwujud tatkala terjalin hubungan yang harmonis antara pemimpin dan anggota organisasinya.

Kelima, memiliki semangat untuk maju, semangat pengabdian dan kesetiakawanan, serta kreatif dan penuh inisiatif. Pemimpin merupakan ujung tombak bagi sebuah organisasi. Ia menjadi tumpuan harapan dalam memajukan dan mengembangkan organisasinya. Harapan tersebut hanya akan bisa dipenuhi tatkala pemimpin memiliki motivasi yang kuat untuk maju, dengan kreativitas dan inisiatifnya ia terus berkarya sebagai wujud pengabdian bagi organisasi. Ia berjuang bukan demi kepentingan pribadinya tapi lebih mengedepankan kepentingan organisasi serta anggota yang berada di dalamnya.

Keenam, bertanggungjawab dalam mengambil keputusan dan konsekuen, berdisiplin serta bijaksana dalam melaksanakannya. Seorang pemimpin adalah kekuatan penggerak utama dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, ia harus memiliki keberanian, kecepatan, dan ketepatan dalam mengambil keputusan agar tidak ada keterlambatan dalam menjalankan kegiatan. Terutama saat menghadapi kondisi yang mendesak dan kritis yang tidak memungkinkan untuk berkonsultasi dengan anggota tim, pemimpin harus berani mengambil keputusan dan siap bertanggung jawab atas konsekuensi dari setiap keputusan yang diambilnya. Selain itu, seorang pemimpin juga diharapkan memiliki disiplin yang tinggi, karena ia akan menjadi contoh yang baik bagi anggota organisasinya, serta bijaksana dalam menjalankan kepemimpinannya.

Ketujuh, aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani. Kesehatan jasmani dan rohani memiliki peran yang sangat penting dan berdampak besar dalam mencapai kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin dengan kondisi fisik yang sehat akan memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, ia tidak akan terkendala oleh masalah kesehatan yang dapat melemahkan semangat kerjanya, seperti penyakit atau kelemahan fisik yang mudah lelah. Selain itu, masalah kesehatan mental juga berpengaruh terhadap produktivitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya, termasuk seorang pemimpin. Kondisi emosional yang tidak stabil, mudah tersinggung, atau sentimental, dapat menjadi tanda-

tanda ketidaksehatan mental seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus selalu menjaga kondisi fisik dan mentalnya agar tetap stabil.

2. Peran Kepemimpinan dalam Membangun Tim Kerja

Sebagaimana diungkapkan sebelumnya bahwa kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan efektif dapat menginspirasi orang atau kelompoknya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sebaliknya, pemimpin yang kurang efektif hanya berperan sebagai figur kepemimpinan tanpa mempengaruhi dengan kuat orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini bisa mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lemah dan akhirnya mengantarkan organisasi pada keterpurukan.

Seorang pemimpin yang efektif dan ideal tidak harus menjadi individu yang tanpa cacat atau kesalahan, karena hal itu tidak mungkin terjadi. Seorang pemimpin ideal bukanlah seseorang yang memiliki pengetahuan menyeluruh tentang segala hal atau mampu melakukan segala jenis pekerjaan. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan orang-orang di bawahnya menuju ke arah tujuan yang dicita-citakan. Dalam proses ini, diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya sendiri dan juga potensi yang dimiliki oleh anggota timnya secara maksimal. Walaupun ia memiliki kelemahan dalam bidang-bidang tertentu, tetapi kelemahan tersebut bisa ditutupi oleh anggota lainnya, sehingga semuanya menjadi terberdayakan.

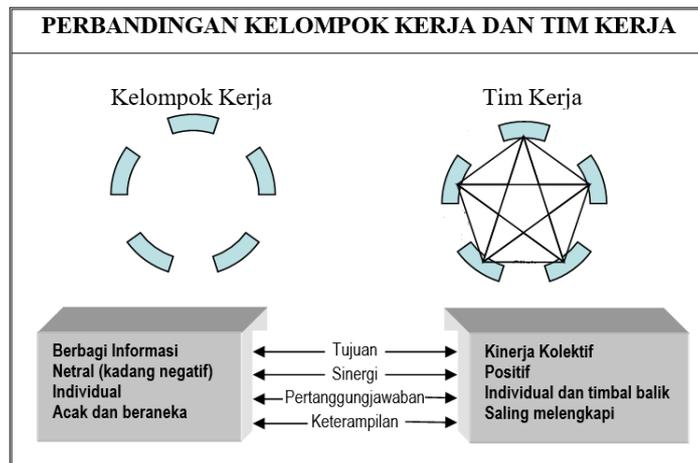
Untuk mewujudkan organisasi sebagaimana yang diinginkan pada dasarnya tidak akan pernah berhasil jika hanya mengandalkan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam organisasi tersebut. Ia membutuhkan kerja sama dengan orang lain, terutama kerja sama dengan anggota organisasinya. Kerja sama tersebut juga belum memadai jika yang dimaksud hanya sekedar membentuk grup-grup atau kelompok-kelompok kerja dalam unit-unit yang lebih kecil, tapi yang dibutuhkan organisasi saat ini adalah membentuk sebuah tim kerja yang solid yang akan mendukung efektivitas organisasi.

a. Perbedaan Kerja Sama Tim dan Kerja Sama Kelompok

Selama ini banyak orang yang beranggapan bahwa sebuah tim tidak ada bedanya dengan kelompok. Padahal di antara keduanya memiliki perbedaan yang sangat signifikan. Dalam sebuah kelompok biasanya hubungan yang dibangun hanya sebatas berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggung jawabnya. Sedangkan tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual (Robbins, 1996). Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan atau kesempatan untuk terlibat dalam pekerjaan kolektif yang memerlukan usaha bersama. Kinerja mereka semata-mata merupakan hasil akhir dari kontribusi individu dari anggota kelompok tersebut. Tidak ada sinergi positif yang dapat menciptakan tingkat kinerja keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah input-input yang ada. Sedangkan tim kerja, melalui usaha yang terkoordinasi akan menghasilkan sinergi yang positif antar anggotanya. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu tersebut (Robbins, 2002). Menyatukan pandangan mengenai cara kerja tim dengan kerja kelompok tentu akan mempengaruhi kinerja individu dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, masih banyak tim yang, dalam praktiknya, tidak mampu menjadi tim yang kompak karena cenderung beroperasi lebih seperti kelompok. Perbedaan lebih jelas antara keduanya, menurut Robbins (2002), dapat dilihat pada Gambar 1.

Dari matriks yang disajikan pada Gambar 1, terlihat perbedaan yang signifikan antara kinerja kelompok dan kinerja tim, bahkan kecenderungan untuk berlawanan arah. Banyak pemimpin atau manajer dalam organisasi merasa puas dengan pencapaian kinerja kelompok saja. Hal ini sering kali disebabkan oleh keterbatasan dalam pandangan mereka, yang tidak mempertimbangkan potensi yang lebih besar dari kinerja tim yang seharusnya bisa dicapai. Jika mampu membentuk kinerja tim di dalam organisasi, berbagai tantangan yang dihadapi bisa diatasi dengan lebih mudah. Kinerja tim juga meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan waktu, serta mengurangi biaya operasional secara signifikan.

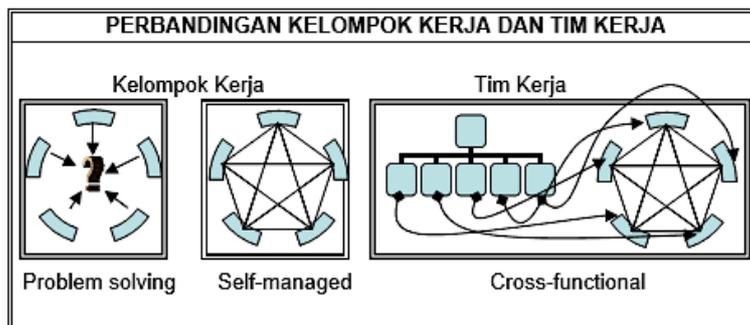
Seorang pemimpin yang menginginkan terwujudnya efektivitas dalam organisasi harus menempatkan kerja sama tim sebagai prioritas utama. Selain itu seorang pemimpin juga harus memahami cara mentransformasikan kelompok agar menjadi sebuah tim yang produktif. Tanpa prioritas yang diberikan oleh pemimpin pada kerja sama tim serta kemampuan untuk mengubah kelompok menjadi tim yang produktif, efektivitas tidak akan pernah terwujud. Sebab, kerja sama dan kinerja tim tidak akan pernah terbentuk dengan sendirinya, ia perlu usaha keras agar bisa terbentuk sebagaimana yang diinginkan serta dibutuhkan upaya terus menerus untuk memeliharanya agar hasil yang diperoleh sebanding apa yang dikeluarkan (Maddux, 2001).



Gambar 1. Perbandingan Kelompok Kerja dan Tim Kerja

b. Jenis-Jenis Tim

Tim dapat diklasifikasikan berdasarkan pada tujuan mereka. Tiga bentuk yang biasa ditemukan dalam sebuah organisasi adalah tim pemecahan masalah (*problem solving teams*), tim kerja swakelola (*self-managed teams*), dan tim lintas fungsional (*cross-functional teams*). Ketiga jenis tim kerja ini dapat digambarkan sebagai berikut (lihat Gambar 2).



Gambar 2. Jenis-Jenis Tim Kerja

- (1) Tim *problem solving*. Dalam tim *problem solving*, para anggota biasanya berbagi ide atau menawarkan saran tentang bagaimana memperbaiki metode dan proses kerja. Namun demikian, tim ini jarang diberikan otoritas untuk menerapkan tindakan yang mereka sarankan secara unilateral.
- (2) Tim kerja swakelola. Tim swakelola umumnya bertanggung jawab atas pengendalian kolektif langkah-langkah kerja, penugasan tugas, pengelolaan pemutusan hubungan kerja, serta penentuan prosedur inspeksi secara kolektif. Dengan kata lain, tim ini bertanggung jawab atas sebagian besar tugas secara keseluruhan.
- (3) Tim lintas fungsional. Tim lintas fungsional merupakan suatu sarana yang efektif yang memungkinkan orang-orang dari wilayah yang berbeda-beda dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk saling bertukar informasi, mengembangkan ide-ide baru dan menyelesaikan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

c. Membangun Tim Kerja

Untuk membangun tim yang solid, seorang manajer perlu mempertimbangkan kegiatan yang meliputi penetapan tujuan, pengembangan hubungan interpersonal di antara anggota tim, analisis peran untuk

memperjelas tanggung jawab tiap anggota, serta analisis proses kerja tim. Proses pengembangan tim bisa menekan atau mengesampingkan sejumlah aktivitas, tergantung pada upaya pengembangan dan tantangan-tantangan khusus yang dihadapi tim. Namun, inti dari pengembangan tim pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan interaksi yang intens antar anggota kelompok, untuk membangun kepercayaan dan keterbukaan di antara mereka.

Dalam upaya membangun tim yang produktif, seorang pemimpin tim, menurut Maddux (2001), seyogyanya melakukan hal-hal berikut.

- (1) Memiliki visi tentang apa yang dapat dicapai seseorang dalam sebuah tim; dapat berbagi visi dan mengambil tindakan yang cepat.
- (2) Bersikap proaktif dalam setiap relasi, menunjukkan gaya pribadi, dapat membangkitkan kegairahan dalam bertindak, menginspirasi kerja tim dan membangun suasana yang saling mendukung.
- (3) Dapat membuat orang lain terlibat dan memiliki ikatan, memudahkan orang lain melihat kesempatan dalam sebuah kerja tim dan memungkinkan orang lain untuk berprestasi.
- (4) Mencari orang-orang yang mau maju dan dapat bekerja secara konstruktif dengan anggota tim lainnya, merasa memiliki peran untuk mendorong dan memfasilitasi perilaku tersebut.
- (5) Memandang pemecahan masalah sebagai tanggung jawab anggota tim.
- (6) Berkomunikasi secara utuh dan terbuka, menyambut baik pertanyaan-pertanyaan, memberikan keleluasaan pada tim untuk melakukan penyaringan informasi sendiri.
- (7) Menengahi konflik sebelum menjadi destruktif.
- (8) Mengupayakan agar kemajuan perorangan dan tim dapat dikenali pada saat yang tepat dan benar.
- (9) Menjaga komitmen dan sebaliknya mengharapkan hal yang sama dari orang lain.

Membangun tim kerja andal yang bisa mendorong efektivitas organisasi bukanlah perkara mudah, dibutuhkan upaya yang sungguh-sungguh dan berkelanjutan dari pemimpin beserta orang-orang di dalamnya. Organisasi yang memiliki tim kerja yang kokoh akan lebih mudah mencapai tujuan mereka. Pasalnya, tim dan anggota individu terlibat dalam menentukan serta menetapkan sasaran yang realistis untuk dicapai. Selain itu, dalam sebuah tim, karyawan dan pemimpin memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar tim berhasil. Kepada sesama rekan kerjanya pun, selain saling mendukung, mereka juga saling memahami prioritas masing-masing. Apalagi jika dalam sebuah tim, komunikasi yang dilakukan bersifat terbuka serta didukung kecakapan yang memadai, sehingga ide-ide baru serta permasalahan ataupun konflik yang muncul dalam pelaksanaan kerja bisa didiskusikan secara terbuka agar tujuan bisa dicapai secara efektif. Jika sebuah tim sudah terbiasa bekerja secara efektif dalam unit kerja tertentu, maka tidaklah sulit bagi mereka untuk menjalin kerja sama dengan unit atau tim lainnya dalam mencapai tujuan bersama.

Adapun langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh seorang pemimpin dalam upaya membangun tim yang andal di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. Memilih orang-orang yang memenuhi persyaratan kerja dan dapat bekerja sama dengan yang lainnya saat melakukan seleksi.
- b. Menumbuhkan rasa ikut memiliki organisasi dengan melibatkan anggotanya dalam menentukan sasaran, pemecahan masalah, dan kegiatan peningkatan produktivitas.
- c. Membangkitkan semangat tim dengan mendorong mereka bekerja sama dan saling mendukung satu sama lain dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan.
- d. Berbicara secara terbuka dan tulus kepada orang lain dan mendorong mereka untuk saling berkomunikasi.
- e. Menepati janji kepada anggota, karena kepercayaan merupakan hal yang utama dalam kepemimpinan.
- f. Membantu anggota tim untuk saling mengenal satu sama lain, sehingga mereka memahami dan mengetahui kemampuannya.
- g. Memberikan kepada anggota pelatihan yang diperlukan sesuai dengan tuntutan kerja dan dapat menerapkannya dalam pekerjaan.
- h. Menyelesaikan konflik dalam tubuh tim atau organisasi secara adil.
- i. Menggantikan anggota tim yang tidak dapat atau tidak mampu memenuhi standar yang realistis setelah pembinaan yang sesuai (Maddux, 2001).

3. Peran Kepemimpinan dalam Mengembangkan Organisasi

a. Pengertian Pengembangan Organisasi

Dalam pengertian yang terbatas, pengembangan organisasi secara khusus berhubungan dengan semacam bentuk pelatihan kepekaan; sementara dalam pengertian yang lebih luas dan menyeluruh, pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap upaya terencana yang sistematis untuk memperbaiki efektivitas organisasi melalui penerapan konsep ilmu pengetahuan, teori, dan pendekatan berlandaskan perilaku (Gibson, 1997). Pengembangan yang dilakukan dalam sebuah organisasi bisa dilakukan dengan memusatkan perhatian pada cara sebuah organisasi disusun, perilaku pegawai, atau teknologi yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Robbins (1996) mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai suatu kumpulan intervensi perubahan-terencana, yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratik, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Dari kedua definisi di atas tampak bahwa dalam pengembangan organisasi dibutuhkan perencanaan yang sistematis agar organisasi menjadi efektif. Dengan demikian, pengembangan organisasi membutuhkan perencanaan yang memadai dengan pendekatan bersifat jangka panjang, lebih menyeluruh, lebih kompleks, dan lebih mahal terhadap perubahan dengan tujuan menggerakkan seluruh organisasi ke tingkat fungsi yang lebih tinggi sementara sangat memperbaiki prestasi kerja dan kepuasan para anggotanya (Stoner, 1996).

b. Faktor-Faktor yang Mendorong Perlunya Pengembangan Organisasi

Untuk sebuah organisasi, baik itu besar atau kecil, yang beroperasi dalam berbagai bidang di mana pun, perubahan dan pengembangan organisasi menjadi suatu keharusan agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dalam kehidupan saat ini. Hal ini disebabkan oleh adanya dinamika dan lingkungan yang terus berubah dalam organisasi saat ini. Persaingan yang semakin meningkat, serta perkembangan situasi kerja dan pasar dari waktu ke waktu. Selain itu, dengan pesatnya perkembangan teknologi, organisasi harus beradaptasi dengan kondisi dan realitas yang ada.

Robbins (1996) memberikan penjelasan tentang enam faktor yang mendorong perubahan dan pengembangan organisasi saat ini. Pertama, kondisi tenaga kerja yang meliputi keberagaman budaya, peningkatan jumlah tenaga profesional, dan hadirnya pekerja baru dengan keterampilan yang kurang memadai. Kedua, faktor teknologi seperti penggunaan komputer dan otomatisasi yang semakin meningkat, perubahan dalam sistem kerja, dan penerapan program TQM. Ketiga, krisis ekonomi yang meliputi jatuhnya pasar saham, fluktuasi suku bunga, dan perubahan nilai tukar mata uang asing. Keempat, persaingan yang semakin ketat, baik di tingkat global maupun melalui merger dan konsolidasi. Kelima, kecenderungan sosial seperti peningkatan jumlah siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi, perubahan pola perkawinan di kalangan muda, dan peningkatan kasus perceraian dalam masyarakat. Terakhir, faktor politik dunia seperti invasi Amerika ke Irak, isu terorisme, dan perubahan dalam politik Negara Uni Soviet.

c. Problematika Pengembangan Organisasi

Mengembangkan sebuah organisasi tidaklah mudah, karena perubahan akan terjadi dan tidak semua orang meresponsnya dengan positif. Menurut Kotter & Schlesinger (2008), penolakan terhadap perubahan umumnya didasari oleh empat alasan. Pertama, kepentingan pribadi yang sempit, di mana individu khawatir kehilangan hal-hal yang berharga baginya, seperti kekuasaan, sumber daya, kebebasan pengambilan keputusan, persahabatan, dan prestise. Mereka cenderung lebih mengutamakan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi. Kedua, kurangnya pemahaman dan kepercayaan. Jika seseorang tidak sepenuhnya memahami alasan terjadinya perubahan dan dampaknya, maka akan timbul ketidakpercayaan. Ketiga, perbedaan penilaian. Terkadang, pandangan yang berbeda muncul dalam menyikapi perubahan. Para inisiator perubahan melihatnya sebagai sesuatu yang positif, sementara orang lain melihatnya sebagai sesuatu yang negatif atau bahkan ancaman terhadap eksistensi mereka dalam organisasi. Keempat, rendahnya toleransi terhadap perubahan. Hal ini disebabkan oleh kekhawatiran individu untuk melindungi diri dari pengaruh perubahan dan ketidakmampuan mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

Robbins (2002) menunjukkan bahwa dalam menghadapi penolakan terhadap pengembangan organisasi, ada beberapa taktik dan strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi resistensi tersebut. Pertama, pendidikan dan komunikasi. Dengan memberikan pemahaman dan berkomunikasi secara efektif, individu dapat melihat perubahan dengan sudut pandang yang lebih logis. Kedua, partisipasi. Melibatkan individu dalam proses pengembangan dan perubahan akan membuat mereka sulit menolak karena mereka merasa terlibat dalam proses tersebut. Ketiga, fasilitas dan dukungan. Agen perubahan dapat memberikan dukungan dan fasilitas yang dapat membantu mengurangi penolakan. Keempat, negosiasi. Dalam menghadapi resistensi, bisa dilakukan negosiasi dengan menukar sesuatu yang bernilai agar individu lebih menerima perubahan tersebut. Kelima, manipulasi dan kooptasi. Manipulasi berfokus pada upaya pengaruh yang tidak

terlihat secara terang-terangan, seperti memutarbalikkan fakta atau menahan informasi yang tidak diinginkan untuk menciptakan persepsi yang lebih baik terkait perubahan. Sedangkan kooptasi melibatkan manipulasi dan partisipasi, di mana pimpinan yang menolak perubahan diberi peran penting dalam menentukan perubahan hanya untuk mendapatkan dukungan mereka. Keenam, pemaksaan. Dalam situasi ekstrem, ancaman atau paksaan langsung dapat diterapkan kepada individu yang menolak perubahan.

d. Karakteristik Pengembangan Organisasi

Mengembangkan sebuah organisasi bukanlah tugas yang mudah, dan perlu dukungan dari semua pihak, terutama manajemen puncak. Margulies & Raia (dalam Gibson, 1996) menekankan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh pengembangan organisasi. Pertama, pengembangan organisasi harus terencana dengan matang, meliputi penetapan tujuan, pemantauan, dan tindakan perbaikan yang diperlukan. Kedua, pendekatan pengembangan organisasi harus berorientasi pada pemecahan masalah, dengan menerapkan teori dan penelitian dari berbagai disiplin ilmu. Ketiga, pengembangan organisasi juga harus mencerminkan pendekatan sistemik, menghubungkan sumber daya manusia, teknologi, struktur, dan proses manajemen. Keempat, pengembangan organisasi harus menjadi bagian integral dari proses manajemen, bukan hanya dilakukan oleh pihak eksternal. Kelima, pengembangan organisasi adalah proses yang berkelanjutan, bukan strategi yang statis. Keenam, pengembangan organisasi fokus pada peningkatan, bermanfaat bagi semua organisasi. Ketujuh, pengembangan organisasi berorientasi pada tindakan dan hasil, dengan fokus pada perbaikan yang dapat dilakukan tanpa menunggu persyaratan lain terpenuhi. Terakhir, pengembangan organisasi berdasarkan teori dan praktek yang sehat, bukan sekadar trik atau pekerjaan sembarangan.

e. Hal-hal yang sulit dicapai dalam Pengembangan Organisasi

Untuk menilai keberhasilan suatu kegiatan, penting untuk selalu fokus pada kondisi dan persyaratan yang diperlukan, serta mengelola program dengan tepat. Dalam pengembangan organisasi, ada kelemahan-kelemahan yang perlu diperhatikan. Menurut Indrawijaya (1989), pertama, pengembangan organisasi tidak akan dapat menciptakan kerja sama yang harmonis dan sportif. Konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak dapat dihindari dan bahkan diperlukan dalam perkembangan organisasi. Kedua, pengembangan organisasi tidak akan dapat menciptakan organisasi yang selalu efektif dan efisien secara maksimal. Ketiga, pengembangan organisasi tidak akan dapat mengubah atau memperbaiki organisasi yang kurang efektif dan efisien dalam waktu yang singkat. Keempat, pengembangan organisasi bukanlah strategi atau teknologi yang netral, karena dipengaruhi oleh nilai-nilai sistem yang digunakan dan tujuannya adalah untuk mengembangkan nilai-nilai organisasional yang lebih positif.

PENUTUP

Setiap organisasi memerlukan sosok pemimpin, meskipun kepemimpinan tidak selalu terbatas pada konteks organisasi. Ini berarti bahwa suatu organisasi hanya dapat mencapai tujuannya jika setiap individu yang memegang peran kepemimpinan di dalamnya berusaha menjalankan tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan posisinya. Peran seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas sesuai jadwal yang ditetapkan, namun juga mencakup kewajiban untuk mempertahankan eksistensi organisasi serta mengarahkannya agar tetap relevan dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Kegagalan seorang pemimpin dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dapat berdampak besar pada masa depan organisasi, bahkan mungkin berujung pada kehancuran organisasi tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin sebaiknya selalu berupaya untuk meningkatkan dirinya sendiri agar bisa menjadi pemimpin yang efektif; pemimpin yang mampu membangun tim kerja yang solid dan dapat diandalkan serta mampu mengembangkan organisasi menuju arah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Dryden, G., & Vos, J. (2000). *Revolusi Cara Belajar: Sekolah Masa Depan*. Kaifa.
- Gibson, J. L., et al. (1996). *Organisasi*, Jilid 1. Erlangga.
- Gibson, J. L., et al. (1996). *Organisasi*, Jilid 2. Erlangga.
- Indrawijaya, A. I. (1989). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Sinar Baru.

- Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review
- Maddux, R. B. (2001). *Team Building: Terampil Membangun Tim Handal*. Erlangga.
- Nawawi, H. (1993). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gadjah Mada University Press.
- Reinhartz, J., & Beach, D. M. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, Changing Roles*. Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1. PT Prehallindo.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2. PT Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Stoner, J. A. F., et al. (1996). *Manajemen*, Jilid II. PT Prenhallindo.
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT. Indeks.

