

MEMBACA *NATURE OF LEADERSHIP* DALAM PERSPEKTIF WARREN BENNIS

Ali Musthofa, M.Ag¹

ABSTRAK

Corak penelitian ini adalah kajian kepustakaan tentang cara lain memandang teori kepemimpinan. Hasil penelitian awal menunjukkan bahwa kepemimpinan dimaknai sebagai proses mempengaruhi orang lain. Pada konteks selanjutnya, pengaruh tersebut dikonsepsikan sebagai sebuah terminologi baru. Ada pengaruh yang diakibatkan oleh kekuatan otoritatif, maka tipe pemimpin ini disebut sebagai pemimpin otokratis. Adapula yang mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada bawahan, maka tipe pemimpin ini disebut sebagai pemimpin demokratis. Tulisan ini tidak ingin menjelaskan tipologi-tipologi kepemimpinan yang berasal dari kajian tentang seseorang. Tulisan ini akan menjelaskan bagaimana seorang Warren Bennis memberikan tips-tips untuk menjadi pemimpin yang sukses di dalam organisasi. Jadi, konsep kepemimpinan yang akan diarahkan pada aspek praktis, dibandingkan teoritis semata.

Keyword: Asal-Usul Kepemimpinan, Warren Bennis.

¹ Kaprodi Manajemen Pendidikan Jurusan Manajemen Pendidikan UIN Sunan Ampel Surabaya

Pendahuluan

Sebelum membaca kepemimpinan dalam perspektif Warren Bennis, ada baiknya kita menyamakan persepsi bahwa kepemimpinan bukanlah disiplin yang dihasilkan untuk memproduksi pola atau karakteristik seseorang memimpin. Namun, lebih tepatnya, kepemimpinan merupakan produk pembacaan terhadap fenomena cara seseorang memimpin suatu bidang tertentu, baik itu organisasi, kelompok, masyarakat, atau rakyat secara luas. Al Gini & Ronal M. Green menggambarkan bagaimana proses deskriptif teori kepemimpinan itu hadir. Dia menyebut ada empat kata kunci yang menentukan kepemimpinan; *talenta+challenge/tantang+ketepatanwaktu/timing+tindakan/action*.² Dari kerangka ini, Gini & Green ingin mengungkapkan bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada talenta (kemampuan individual) yang dimiliki seseorang. Talenta tidak cukup, seorang pemimpin dituntut juga menyelesaikan tantangan (*challenge*)- seperti problem mendesak di dalam organisasi, dengan penentuan waktu dan tindakan yang tepat. Kepemimpinan, meminjam istilah Drucker, adalah *performance and result* (penampilan dan hasil).³

Kendatipun kita tidak sepakat bahwa kepemimpinan merupakan manifestasi individual menghadapi persoalan atau situasi tertentu. Maka, kita akan mendapatkan tantangan tersendiri nantinya, secara teoritik, jika ada seorang pemimpin yang bertindak diluar konsepsi teoritik kepemimpinan. Misalnya, bagaimana kita harus mendefinisikan tipe kepemimpinan seorang Joko Widodo yang lebih suka *blusukan*, untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi masyarakat? Atau Wali Kota Bandung Ridwal Kamil dan Wali Kota Surabaya Tririsma Harini yang sama-sama *engineer* perkotaan, namun yang satu menonjolkan ilmu arsitekturnya dan

² Al Gini & Donald M Green *10 Virtues of Outstanding Leaders, Leadership and Character*, (Cichester; Blackwell Publishing, 2013), 18

³ *Effective leadership = skills and attributes × results.*

satunya lagi, lebih cenderung pada spiritualitasnya? Atau gaya kepemimpinan yang ulet – kalau tidak mau dikatakan *plin plan*, seperti Susilo Bambang Yudhoyono, yang selalu membutuhkan waktu lama dalam memutuskan satu persoalan?. Fakta-fakta ini menkonfirmasi bahwa setiap orang memiliki gaya tersendiri untuk memimpin. Setiap orang, pada saatnya, akan menentukan gaya yang paling cocok untuk menentukan bagaimana mereka harus bertindak sebagai seorang pemimpin.

Oleh karenanya, sekali lagi, teori kepemimpinan hanyalah salah satu informasi tentang gaya seorang memimpin, yang kemudian dideskripsikan berdasarkan instrumentasi konseptual yang sudah ditentukan sebelumnya. Salah satu contohnya adalah kepemimpinan transaksional. Model kepemimpinan ini secara terminologis bisa dimaknai seorang pemimpin yang mengandalkan tansaksi (*reward* atau *punishment*) bagi anggotanya yang mampu/gagal menyelesaikan tugasnya masing-masing. Berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini lebih mengedepankan pada pemindahan nilai, visi, dan tujuan bersama untuk menyelesaikan tugas para anggotanya. Hal yang dibangun melalui model kepemimpinan ini adalah kesadaran kolektif dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.

Tulisan ini tidak ingin mengulas persamaan dan perbedaan teori kepemimpinan yang dikonsepsikan oleh para pakar. Melainkan akan lebih banyak mengulas bagaimana cara orang menjadi seorang pemimpin (*leader*) yang sukses. Seorang pemimpin yang memahami kelemahan dan kelebihan pribadinya, melihat konteks yang dihadapi, dan tindakan apa yang seyogyanya diambil dalam situasi tertentu. Cara pandang seperti salah satunya diungkapkan dan dijelaskan dengan cermat oleh seorang Warren Bennis. Meskipun juga banyak pakar lain, khususnya mereka yang menjadi prkatisi atau *leader* di sebuah koorporasi, dibandingkan

seorang akademisi. Corak berfikir seperti ini bisa kita lihat karya-karya Rhenald Kasali.

Biografi Singkat Warren Bennis

Warren Gamaliel Bennis adalah nama lengkap profesor Bisnis Administrasi dan Kepemimpinan University of Southern California. Dia lahir pada 8 Maret 1925, dan meninggal dunia pada 31 Juli 2014 pada umur 89 Tahun.⁴ Warren Gamaliel Bennis – selanjutnya penulis menyebutnya Bennis, besar dan berkembang dalam suasana keluarga pekerja di Weswood, New Jersey, sebelum dia mengikuti wajib militer pada 1943. Di waktu yang sama dia juga menjadi bagian dari infantri militer sebagai *officer* administratif di camp militer Amerika Serikat.

Dari sisi karir pendidikan formal dan pekerjaan, setelah aktifitas militer yang digelutinya, dia mendapatkan penghargaan untuk menempuh pendidikan di School of Economy and Buseniss di London. Kemudian, dia mendapatkan gelar Ph.D dari MIT Sloan School of Management. Pada tahun 1979 Bennis lebih fokus untuk menjadi seorang guru, konsultan manajemen dan penulis buku. Dia mengajar di beberapa universitas terkenal di Amerika dan Inggris. Dari sisi karya tulis, buku paling larisnya adalah *on Becoming a Leader* yang diterjemahkan ke 21 bahasa. Selain itu juga menulis banyak buku yang lain, berkaitan dengan kepemimpinan dan manajemen.⁵

Ada beberapa karya Bennis yang cukup monumental; *Beyond Leadership* (co-author), *Beyond Bureaucracy*, *Co-Leaders* (co-author), *Douglas McGregor on Management* (co-author), *Geeks and Geezers* (co-author), *Judgment* (co-author), *Leaders: Strategies for Taking Charge* (co-author), *Leaders on Leadership* (editor), *Learning to Lead* (co-author),

⁴ Lihat Warren Bennis ://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis (diakses pada 23 Oktober 2014)

⁵ Ibid,

Managing People Is Like Herding Cats, *Managing the Dream*, *Old Dogs, New Tricks*, *Organizing Genius* (co-author), *Reinventing Leadership* (co-author), *The Temporary Society* (co-author), *Transparency* (co-author), *The 21st Century Organization* (co-author), *The Unreality Industry* (co-author), *Why Leaders Can't Lead*⁶

Dari sekian banyak karya yang ditulis di atas, karakteristiknya hampir memiliki kesamaan, yakni menggunakan pandangan-pandangan yang lebih praktis daripada aspek teoritis. Bennis selalu menceritakan bagaimana seorang pemimpin yang sukses memimpin korporasi dan bagaimana mereka merubah paradigma para bawahannya. Selain itu, dia cukup piawai dalam merekonseptualisasi cerita-cerita tersebut menjadi *pattern* yang mudah dipahami oleh para pembacanya. Sebagai contohnya, dalam menulis konsep transparansi dia menceritakan beberapa pemberitaan tentang pemimpin dunia yang menginginkan transparansi. Setelah panjang lebar dia menceritakannya, dia membuat tips-tips khusus menciptakan budaya transparan di dalam organisasi. Dari sekian banyak caranya adalah dengan menggunakan *wistle-blower* yang siap untuk menceritakan seluruh proses yang sengaja disimpan di sebuah organisasi.⁷

Untuk menunjukkan siapa sebenarnya Warren Bennis, berikut penulis kutipkan beberapa testimoni para pakar yang tertera dalam buku *On Becoming a Leader*. “Warren Bennis—master practitioner, researcher, and theoretician all in one—has managed to create a practical primer for leaders without sacrificing an iota of necessary subtlety and complexity. No topic is more important; no more able and caring person has attacked it.”⁸ Menurut Tom Peters, Warren Bennis adalah seorang praktisi, peneliti, dan *theoretician* dalam satu kesatuan. Dia mendeskripsikan problematika yang sulit dan kompleks menjadi

⁶ Warren Bennis, *on Becoming a Leader* (Philadelphia; Basic Book inc, 2009)

⁷ Warren Bennis, *Transparency* (Philadelphia: Basic Book, 2007), 14

⁸ Warren Bennis, *On Becoming a Leader*...i

lebih mudah dipahami. Testimoni lainnya menyebut bahwa Bennis adalah seseorang yang memahami inti dari kepemimpinan, esensi dari integritas, autentisitas seorang pemimpin. Bennis bisa membantu seseorang untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses.⁹

Dari testimoni tokoh di atas, menggambarkan bahwa Warren Bennis adalah pribadi yang lengkap. Dia adalah seorang peneliti kepemimpinan, konsultan manajemen, dan seorang penemu teori kepemimpinan. Hanya saja yang berbeda dari Bennis adalah buku-buku yang ditulisnya lebih condong pada aspek reflektif dan aplikatif dibandingkan dari sekedar teoritik. Secara epistemologi keilmuan, dalam pandangan penulis, karya-karya Bennis berdasarkan pada fakta-fakta empiris tentang perilaku pemimpin besar, baik dari skala global atau internal organisasi tertentu. Oleh karena itulah, di dalam buku paling monomentalnya, *On Becoming a Leader*, Warren Bennis menggambarkan beberapa tokoh besar seperti Barrack H. Obama, G. W. Bush, dan beberapa CEO Perusahaan terkenal lainnya.

Terlepas dari konten pemikiran yang akan penulis jelaskan setelah ini, hal terpenting yang perlu ditekankan dalam konteks historiografi Bennis adalah dia merupakan salah seorang dari sepuluh pembicara ilmu manajemen yang memiliki pengaruh besar versi *Manjalah Forbes* tahun 1993, seorang penemu teori kepemimpinan berdasarkan laporan *Financial Time* pada tahun 2000, dan di bulan Agustus 2007 dia adalah seorang pemikir kepemimpinan terbaik versi *Business Week*.¹⁰ Jelas sudah bahwa Warren Bennis merupakan ilmunan yang lengkap dalam karir hidupnya, sebagai seorang pemimpin, peneliti, dan konsultan manajemen.

⁹ Ibid, i

¹⁰ Lihat Warren Bennis : [://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis](http://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis) (diakses pada 23 Oktober 2014)

Membaca *Key Concept* Kepemimpinan Menurut Warren Bennis

Bagi penulis ada dua model membaca pemikiran Warren Bennis dalam konteks kepemimpinan ini; *pertama*, melihat dari pemaknaan terminologis kepemimpinan yang dijelaskan oleh Bennis di dalam beberapa buku yang ditulisnya. *Kedua*, merujuk langsung pada buku monomentalnya (*on becoming a leader*). Dari pendefinisian kepemimpinan kita bisa mengetahui siapa dan bagaimana seorang pemimpin yang sebenarnya. Sedangkan dari bukunya kita bisa mengambil beberapa alur dan proses untuk menjadi (*on becoming*) seorang pemimpin.

Untuk menunjukkan hal pertama ini, penulis akan membingkainya dalam sebuah tabel sebagaimana berikut¹¹ :

Table 1
Pemaknaan Leadership

No	Pengertian Kepemimpinan Menurut Warren Bennis
1	<i>"Leadership is the capacity to translate vision into reality."</i>
2	<i>"Leaders are people who believe so passionately that they can seduce other people into sharing their dream."</i>
3	<i>"Silence - not dissent - is the one answer that leaders should refuse to accept."</i>
4	<i>"More leaders have been made by accident, circumstance, sheer grit, or will than have been made by all the leadership courses put together."</i>
5	<i>"Leadership is the wise use of power. Power is the capacity to translate intention into reality and sustain it."</i>
6	<i>The most dangerous leadership myth is that leaders are born-that there is a genetic factor to leadership. That's nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born."</i>

¹¹ Lihat Quote Warren Bennis <https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165>.
(diakses pada 23 oktober 2014)

Dari enam definisi yang diungkapkan Bennis, yang bersumber dari beberapa bukunya di atas, dapat diterjemahkan dalam bahasa yang lebih sederhana, bahwa kepemimpinan adalah ; *pertama*, seseorang yang memiliki kapasitas untuk menterjemahkan visi menjadi sebuah realitas. *Kedua*, orang yang bersabar untuk mengejar mimpinya, dan mengajar orang lain bermimpi yang sama. *Ketiga*, seorang pemimpin harus memiliki ketegasan dalam mengambil sikap. *Keempat*, kebanyakan seorang pemimpin selalu menghadapi tantangan tertentu, kemudian dijadikan pelajaran penting terhadap proses kepemimpinannya. *Kelima*, kepemimpinan adalah kebijaksanaan dalam menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kapasitas untuk menterjemahkan tujuan pada realitas dan menjaga kesinambungannya. *Terakhir*, salah satu mitos yang paling berbahaya dalam kepemimpinan adalah, keyakinan bahwa seorang pemimpin dilahirkan secara faktor genetik. Itu sama sekali tidak benar. Pada faktanya, adalah kebalikannya. Seorang pemimpin itu lebih banyak dibentuk dibandingkan dilahirkan.

Oleh karena seorang pemimpin selalu berhubungan dengan kapasitas, karakter seseorang, sikap, kebijaksanaan, kapabilitas, dan semua hal yang ada dalam diri seseorang, maka pada dimensi lain, Bennis menjelaskan beberapa konsep bagaimana seseorang bisa merubah dan menjadikan diri (baca; kepribadiannya) sebagai seorang pemimpin yang sukses. Di dalam buku *On Becoming a Leader* ada sepuluh konsep penting untuk dipahami dan dipelajari agar seseorang bisa menjadi seorang pemimpin. Berikut adalah sepuluh konsep tersebut:

1. *Mastering The Context*

Kata-kata '*mastering the context*' ini bermakna mengukur konteks secara sosiologis ataupun organisatoris kebutuhan terhadap seorang pemimpin. Menurut Bennis, realitas di lapangan menyebutkan bahwa ada krisis kepemimpinan yang melanda dunia secara global. Padahal, sebagaimana

keyakinan ilmiah, tidak ada satu negara atau organisasi manapun yang bisa berjalan dengan efektif tanpa seorang pemimpin. Setidaknya, menurut dia, ada tiga alasan kenapa setiap orang membutuhkan seorang pemimpin: *pertama*, seorang pemimpin bertanggung jawab terhadap efektifitas organisasi atau negara. Keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi, komunitas, ataupun lembaga negara, adalah bergantung pada pemegang kebijakan (*policy maker*). *Kedua*, perubahan selalu menghampiri tanpa memberi ruang untuk bersembunyi, oleh karena itu (kita) membutuhkan seseorang yang bisa mengarahkan dan melayani untuk ke arah yang benar. *Ketiga*, keperluan terhadap integritas dalam kepemimpinan negara kita saat ini.¹²

Dari kerangka konteks di atas, bahwa setiap orang membutuhkan seorang pemimpin, maka *step* pertama yang dijelaskan Bennis adalah :

“The first step in becoming a leader, then, is to recognize the context for what it is—a breaker, not a maker; a trap, not a launching pad; an end, not a beginning—and declare your independence. Having described the context, I’m tempted to skip a step and go right to the people who beat it. Success is more fun than failure...Besides, everyone knows people who didn’t get what they wanted out of life. But learning from failure is one of the most important, one that we’ll return to again and again, so I think we need to look at one case, one individual who didn’t make it out of the quagmire, and some of the reasons why.”¹³

Kutipan ini menceritakan bahwa tahap awal menjadi seorang pemimpin adalah menyadari (*recognize*) atau memahami konteks untuk apa menjadi seorang pemimpin, dan selanjutnya mendeklarasikan diri sebagai seorang individu yang

¹²Warren Bennis, *On Becoming a Leader*...5

¹³Ibid, 20

berdeka. Setelahnya, seorang pemimpin harus mencoba untuk mengerjakan sesuatu. Kesuksesan yang akan dicapai memang lebih menyenangkan dibandingkan kegagalan. Namun belajar dari kegagalan adalah hal paling penting dalam proses kepemimpinan.

2. *Understand The Basic*

Pada bagian ini, ada tiga tema (*themes*) yang dibahas oleh Bennis untuk mendeskripsikan tips menjadi seorang pemimpin. *Pertama*, elemen sikap terpenting yang harus tertanam dalam diri seorang pemimpin. *Kedua*, seorang pemimpin berbeda dengan manajer. *Ketiga*, *once-born and twice-born*.

Tema pertama, mengenai elemen sikap terpenting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, Bennis menjelaskannya sebagai berikut:

“The first basic ingredient of leadership is a guiding vision. The leader has a clear idea of what he or she wants to do—professionally and personally—and the strength to persist in the face of setbacks, even failures...The second basic ingredient of leadership is passion—the underlying passion for the promises of life, combined with a very particular passion for a vocation, a profession, a course of action...The next basic ingredient of leadership is integrity. I think there are three essential parts of integrity: self-knowledge, candor, and maturity.”¹⁴

Jadi, sikap dasar yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah memiliki dan mengarahkan pada visi yang jelas, baik secara profesional atau personal, kendatipun di akhirnya akan mengalami kegagalan. Hal terpenting adalah kegigihan serta kejelasan terhadap tujuan akhir dalam sebuah organisasi. Di dalam menjalankan visi tersebut, seorang pemimpin juga perlu menanamkan sikap sabar dan integritas

¹⁴ Ibid, 33-34

yang kuat. Artinya, seorang pemimpin harus menyesuaikan antara apa yang dikatakan dengan apa yang akan dikerjakannya.

Pada bagian kedua, seorang pemimpin harus bisa membedakan teminologi pemimpin (*leader*), manager, atau administrator. Berikut adalah perbedaan seorang pemimpin dari sisi sikap dan proses :

Tabel 2
Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Leader	Manager
Inovator	Administrator
Original (autentik)	<i>Copying</i>
Fokus Pada Orang	Fokus pada sistem dan struktur
Developing (pengembangan)	Maintaining (memelihara situasi)
Kepercayaan	Bergantung pada kontrol
Berfikir jangka panjang	Berfikir Jangka Pendek
Bertanya tentang apa dan mengapa	Bertanya tentang Kapan dan Bagaimana
Pandangan mata yang luas	Pandangan berada garis yang sudah ditentukan
Menantang Status Quo	Menerima Status Quo
Mengerjakan hal yang benar	Mengerjakan sesuatu dengan benar
Memiliki Kepribadian yang kuat	<i>Classic Soldier</i>
Education	Training
Induktif, tentatif, dinamis	Deductive, firm, dan statis

Memahami, Ide, jalan, mendalam	Menghafal, fakta, garis haluan, bertahan
Berpengalaman, aktif, suka bertanya, proses panjang, strategi	Mekanis, pasif, menjawab, isi, taktik
Alternatif, eksplorasi, diskoveri, aktif	Tujuan, prediksi, dogma, reaktif.
Inisiatif dan kecerdasan menyeluruh	Perintah dan kecerdasan otak kiri
Kehidupan, jangka panjang, perubahan, isi, fleksibel, resiko, sintesis, terbuka, dan imajinasi	Pekerjaan, jangka pendek, stabilitas, bentuk, rigid, aturan, thesis, tertutup, dan <i>common sense</i> .

Tabel di atas menunjukkan beberapa aspek perbedaan antara karakter seorang pemimpin/manajer dan proses belajar yang dilalui keduanya. Untuk menjadi seorang pemimpin, mereka harus memiliki ide-ide kreatif, inovatif, dan bisa menularkannya secara transformasional. Sedangkan seorang manajer tidak memerlukannya. Seorang manajer hanya perlu menyusun aturan kerja dan capaian akhir yang detail. Kemudian, bekerja sesuai alur-alur yang sudah ditentukan. Begitu pula perbedaan di dalam prosesnya, seorang pemimpin biasanya belajar dari sebuah proses yang panjang dan melelahkan. Adapun seorang manajer, umumnya, dilatih melalui *training* singkat saja.

Pembedaan ini, tentunya, akan sedikit membingungkan jika diletakkan pada proporsi struktural. Pemimpin/manajer adalah orang yang sama-sama berada pada strukur tertinggi organisasi. Keduanya orang terpilih karena profesionalitas dan kinerjanya. Mungkin, pembedaan ini diperuntukkan oleh

Bennis kepada mereka yang secara individu ingin menentukan garis haluan kepemimpinan pribadinya. Maka cara terpenting adalah mendiagnosa dan mengintropeksi diri apakah kita sudah lebih banyak melakukan ciri atau fitur pertama atau kedua.

Terakhir pandangan Bennis yang didasarkan pada pendapat Abraham Zaleznik. Seorang profesor dari Harvard University. Dia mengatakan bahwa ada dua tipe transisi seorang pemimpin; *once-born* (terlahir sekali) dan *twice-born* (terlahir dua kali). Konsep transisi *once-born* ini bermakna transisi seorang pemimpin dari rumah dan keluarga untuk menjadi independen. Hal ini cukup mudah. Namun, berbeda dengan *twice-born*, dia harus berpindah dari rumah dan keluarga ke tempat serta lingkungan yang terisolasi, berkembang bersama-sama, dan merasakan suasana yang berbeda.¹⁵ Artinya, seorang pemimpin harus mampu menjadi dirinya sendiri dan teguh terhadap pendiriannya dalam suasana dan kondisi yang berbeda-beda.

3. *Knowing Your Self*

Sebagaimana diulas sebelumnya, menjadi seorang pemimpin harus bisa mengidentifikasi kemampuan diri sendiri dengan seksama. Dalam konteks ini, Bennis membuat beberapa formula penting tentang cara mendiagnosa perilaku diri. Dia mendasarkan pendapatnya kepada para psikolog dan ilmuwan yang *concern* menilai perilaku diri. Menurut Bennis setiap orang harus menilai dirinya sebagai berikut : *Self-awareness = self-knowledge = self-possession = selfcontrol= self-expression*. Dari setiap step ini, seorang pemimpin harus bisa menterjemahkannya dengan baik.

¹⁵Ibid, 38-39

Selain itu, Bennis juga menawarkan bagaimana diri kita memperlakukan diri sendiri. Dia mengatakan diri kamu adalah guru terbaik yang pernah ada, terimalah tanggung jawab dengan baik dan jangan mencela orang lain, kamu bisa belajar dari apapun yang ingin engkau pelajari, dan kebenaran yang sebenarnya hadir dari pengalaman yang sudah engkau alami.¹⁶ Dengan memahami peranan diri, dari mana diri terbentuk, pengetahuan apa yang sudah dimiliki, dan bagaimana semestinya bertindak, maka hal yang mudah untuk menjadi seorang pemimpin.

4. *Knowing The World*

*"Clearly, to become a true leader, one must know the world as well as one knows one's self."*¹⁷ Kutipan ini adalah ungkapan Bennis tentang tema yang akan 'Knowing The World'. Kata dunia (*world*) yang dimaksud disini adalah pengetahuan umum yang berkaitan dengan orang sekitar, konteks, dan tujuan-tujuan apa yang ingin dicapai dalam memimpin sebuah organisasi. Bennis membagi tema ini menjadi tiga bagian penting bagi seseorang yang ingin menjadi pemimpin: *pertama*, mengantisipasi bahaya yang akan dihadapi dengan berfikir lebih inovatif dan progresif. *Kedua*, belajar dari orang lain. *ketiga*, berpartisipasi dalam setiap situasi.¹⁸ Melalui proses ini, maka setiap pemimpin diharapkan mampu mengisi jarak antara seorang pemimpin dan bawahan, memperluas pengalaman, menentukan teman dan mentor, dan belajar dari nasehat orang lain.

Bennis juga menulis bahwa hal-hal yang bisa dipelajari dari pengalaman adalah :

¹⁶Ibid, 40

¹⁷Ibid 67

¹⁸Ibid, 89

*"1) Looking back at your childhood and adolescence and using what happened to you then to enable you to make things happen now, so that you become the master of your own life rather than its servant. 2) Consciously seeking the kinds of experiences in the present that will improve and enlarge you. 3) Taking risks as a matter of course, with the knowledge that failure is as vital as it is inevitable. 4) Seeing the future—yours and the world's—as an opportunity to do all those things you have not done and those things that need to be done, rather than as a trial or a test."*¹⁹

Dari sini, jelas, bahwa pemaknaan kata *'knowing the world'* adalah bagaimana seorang pemimpin bisa melihat pengalaman ke belakang dan mempelajari apa yang sudah terjadi sebagai alat ukur ke depan. Dari pengalaman pula seorang pemimpin bisa mengembangkan dan memperluas cakupan capaian. Dan, tak kalah penting juga, seorang pemimpin harus bisa mengambil resiko dari setiap keputusan yang sudah/akan diambil. Paling mutakhir adalah seorang pemimpin harus melihat dunia dan dirinya sebagai bagian/kesempatan masa depan. Yang harus dilalui dengan proses percobaan dan kegagalan.

5. *Operating on Instinct*

Setelah mengukur konteks, memahami basic point dari kepemimpinan, menilai diri sendiri, dan menginterpretasi pengalaman, maka Bennis menawarkan *'instinct'*, sebagai landasan mengoprasikan seluruh ide, pengalaman, dan keputusan dalam sebuah proses kepemimpinan. Kata *'instinct'* dipilih oleh Bennis karena kenyataan atau realitas bukanlah hal yang statis. Kenyataan adalah perubahan yang dinamis, bahkan ambigu. Rasionalitas seseorang tidak terkadang salah

¹⁹ Ibid, 93

menterjemahkan keadaan yang akan datang, meskipun sudah didukung oleh data-data ilmiah.

'Instinct' dalam pandang Bennis, adalah manifestasi tertinggi dari keyakinan diri sendiri. Maka dari itu, Bennis mengatakan bahwa seorang pemimpin tidak pernah mengidentifikasi dirinya sebagai *the real-leader*. Melainkan hanya menjadi diri sendiri dengan penuh keyakinan dan selalu berfikir *on becoming a leader*. Artinya, seorang pemimpin tidak selalu benar dalam proses pengambilan keputusannya. Tapi di sisi yang lain, seorang pemimpin yang benar adalah mereka yang meyakini bahwa apa yang dilakukannya sudah berdasarkan pada keyakinan yang benar. Sesuai dengan *basic-ingredient* yang sudah disebutkan sebelumnya.

6. *Deploying Yourself; Strike Hard and Try Everything*

Cara selanjutnya, dan ini cukup penting untuk diperhatikan bagi seseorang yang sedang/akan menjadi seorang pemimpin, adalah mengeksplorasi seluruh yang dimiliki kapasitas diri dan selalu berusaha mencoba segala sesuatu tanpa mengenal putus asa. Bennis menyebutkan bahwa 'Letting the self emerge' is essential task for a leader (membiarkan diri sendiri terlahir adalah tugas esensial dari seorang pemimpin). Bennis juga menambahkan ada tiga pilihan untuk melakukan pekerjaan sebagai seorang pemimpin, atau menanggalkannya. Tiga pilihan tersebut adalah :

"You can surrender to your fears and pass on the job. You can attempt to analyze your fear objectively. You can reflect on your original experience in a concreteway. You were, after all, a child. And you probably didn'tlike the poem very much, so it was hard to memorize. Butmost important, although you got scolded and laughed at,your life was not changed in any significant way by the lapse. Neither your grades nor your standing with yourclassmates suffered. Indeed, everyone forgot your lapseimmediately—except you. You have

clung to that feeling all these years, without ever thinking about it. Now is the time to think about it.”.²⁰

Dalam setiap usaha yang dilakukan seorang pemimpin, Bennis juga memberikan kerangka konseptual bagaimana *step-by-step* ekspresi seorang pemimpin harus berjalan. Adapun langkah-langkah tersebut adalah :

- a. *Refelction leading to Resolution*. Refleksi adalah modal masa lalu yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Adapun resolusi merupakan kesepakatan masa depan yang ingin dicapainya. Contohnya, di masa lalu ada konflik ketidakpercayaan terhadap pemimpin. Maka resolusinya adalah pembentukan harapan kepercayaan kepada anggota.
- b. *Resolution leading to perspective*. Perspektif adalah cara pandang atau *seeing on one frame* (melihat sesuatu pada bentuk tertentu). Seorang pemimpin dituntut untuk mengajak para anggotanya melihat dan menilai satu proyek pada *stance* (sikap/prinsip) yang sama. Contoh, melihat efektifitas organisasi yang berorientasi pada kinerja serta hasil yang optimal.
- c. *Perspective leading to point of view*. (perspektif akan membawa pada satu sudut pandang)
- d. *Point of view leading to test and measures*. (satu sudut pandang akan memimpin kita pada penilaian dan pengukuran)
- e. *Test and measures leading to desire*. Kata *desire* disini bermakna keinginan yang sangat kuat untuk memperbaiki dan *proving* (membuktikan) apa yang sudah dilakukan.
- f. *Disire leading to Mastery*. Mastery berarti konsentari penuh atau fokus terhadap apa yang sedang dikerjakan.
- g. *Mastery leading to strategic thinking*.
- h. *Strategic thinking leading to full self-expression*.
- i. *The synthesis of Full self-expression= leadership*.

²⁰ Ibid, 108

Dari tahapan-tahapan ekspresi di atas, maka diakhirnya akan menimbulkan kepemimpinan yang sukses. Jadi, Bennis tetap menekankan bahwa kepemimpinan yang hebat bisa dilahirkan dari proses refleksi terhadap masa lalu, kemudian menghasilkan resolusi, dan terakhir sampai pada pelaksanaan ide-ide (*strategic thinking*) yang sudah ditentukan.

7. *Moving Through Chaos*

Secara sederhana, dalam *path* ini, Bennis ingin mengungkapkan bahwa seorang pemimpin adalah *innovator*. Dia harus mampu melalui kerusakan, ketidakteraturan, atau keadaan yang tidak menentu. Seorang pemimpin yang baik, sama halnya dengan sebelumnya, harus bisa mengambil pelajaran dari situasi apapun. Bennis mengatakan "*Leader learning by doing*". Oleh karenanya, seorang pemimpin harus bisa memindahkan hal-hal yang tidak teratur menjadi lebih teratur melalui inovasi. Dia mencontohkan bagaimana para CEO di Amerika Serikat bertindak cepat dalam melakukan inovasi pasca tragedi 9/11 menghancurkan World Trade Center (WTC). Jadi, untuk menjadi seorang pemimpin dia harus bisa bertindak cepat untuk bergerak dari situasi yang tidak pasti.

8. *Getting People on Your Side*

Kata kunci pada bagian ini adalah integritas. Integritas – kesesuaian antara ucapan dan tindakan – merupakan alat paling ampuh untuk mengajak atau membawa orang lain berada di pihak kita sebagai seorang pemimpin. Setelah integritas bisa ditunjukkan, dan juga membawa orang mengikuti apa yang kita instruksikan, fase selanjutnya adalah menularkan inspirasi melalui sikap saling percaya dan empati. Dalam bahasa yang lebih sederhana, sesuai dengan teori kepemimpinan, Bennis ingin mengungkapkan bahwa seorang pemimpin harus berhasil menjadi transformer nilai-nilai

integritas yang diyakininya, lalu ditambah dengan sikap *servant* (melayani) melalui empati dan mendengarkan keluhan yang disuarakan oleh para anggota.

9. *Organization Can Help or Hinder*

Pada bagian ini, Bennis ingin mengungkapkan bahwa dalam kepemimpinan organisasi bisa saja membantu proses kepemimpinan mencapai tujuan yang diinginkan. Namun, di sisi lain, organisasi juga bisa menghambat visi dan misi seorang pemimpin. Oleh karenanya, sebuah organisasi bentukan dalam usaha mencapai tujuan kepemimpinan harus didasarkan pada pertimbangan kebutuhan yang ingin dicapai. Atau berdasarkan pula pada *culture of organization* yang sudah dibangun. Jika budaya organisasi yang terbaik sangat baik, maka pastinya akan sangat mendukung transformasi kepemimpinan, begitu halnya sebaliknya.

10. *Forging The Future*

Di bagian terakhir ini, Bennis mengkonseptualisasi peran atau karakteristik seorang pemimpin masa depan, sesuai dengan asumsi-asumsi yang sudah dibangunnya dari awal, mulai dari *mastering the context* hingga pada peran organisasi. Tabel berikut ini adalah karakter instrumentalis seorang pemimpin yang ditawarkan Bennis :

Tabel 3
Future Leader

Konsep	Pengertian
<i>Leader Manage The Dream</i>	(Hampir) Semua pemimpin memiliki kapasitas untuk menciptakan visi, membawa seseorang pada tempat yang baru, dan kemudian menterjemahkan visinya menjadi sebuah

	kenyataan. (<i>All leaders have the capacity to create a compelling vision, one that takes people to a new place, and then to translate that vision into reality.</i>)
<i>Leaders embrace error</i>	Setiap pemimpin (hampir) selalu melakukan kesalahan-kesalahan dan akan menghadapi resiko dari gagasan yang dia lakukan. Jadi, pada dasarnya, seorang pemimpin selalu tidak takut terhadap kesalahan.
<i>Leaders encourage reflective backtalk.</i>	<i>The backtalk from...the trusted person, is reflective because it allows the leader to learn, to find out more about him- or herself.</i>
<i>Leaders encourage dissent</i>	Seorang pemimpin harus bisa menerima perbedaan pandangan yang berasal dari bawahannya. Seorang pemimpin, suatu ketika, harus bisa menjadi mediator diantara dua pandangan yang berbeda tersebut.
<i>Leaders possess the Nobel Factor: optimism, faith, and hope.</i>	Seorang pemimpin harus memiliki sikap pengorbanan, optimisme, keyakinan, dan harapan. Artinya, setiap pemimpin harus bisa membentuk sikap optimis, melayani orang lain, dan menyebarkan harapan kepada semua orang
<i>Leaders understand the Pygmalion effect in management</i>	Ada tiga hal yang dimaksud dengan Pygmalion Effect dalam manajemen: pertama, harapan para manajer dan performance dalam melaksanakan

	tugas organisasi/manajerial. <i>Kedua</i> , perilaku organisasi para manajer, baik itu yang kurang memenuhi ekspektasi, atau yang sesuai. <i>Ketiga</i> , kegagalan para manajer dalam melaksanakan tugasnya.
<i>Leaders have what I think of as the Gretzky Factor, a certain "touch."</i>	Seorang pemimpin harus memiliki rasa kemana arah organisasi akan dikembangkan, apa nilai dan budaya organisasi yang mesti ditegakkan, serta bagaimana cara memulai dan sampai pada capaian yang dituju
<i>Leaders see long views</i>	Seorang pemimpin wajib berparadigma jangka panjang.
<i>Leaders understand stakeholders symmetry</i>	Kendati bukan seorang manajer, seorang pemimpin juga harus memahami mekanisme kerja yang disepakati dalam suatu organisasi.

Kesimpulan dan Implikasi Kajian

Dari ekspolaris konseptual pemikiran Warren Bennis di atas, maka penulis berkesimpulan bahwa;

1. Kepemimpinan adalah manifestasi dari pembacaan terhadap tipe seseorang menghadapi persoalan. Secara natural, kepemimpinan memang dibutuhkan untuk membawa atau memimpin kita pada tujuan yang ingin dicapai.
2. Kepemimpinan bertitik tumpu pada aspek pemahaman pribadi akan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki. Selebihnya adalah proses lanjutan dalam bentuk eksplorasi pengalaman, konteks, situasi, dan peranan orang lain untuk mensukseskan suatu kepemimpinan.

3. Ke depan, kepemimpinan diharapkan tidak dikoptasikan sebagai wujud teori yang baku dan wajib dicontoh oleh seseorang dalam bertindak. Kepemimpinan harus berasal dari pemahaman diri yang autentik, bukan kondisi yang dipaksakan.

Berawal dari kajian ini, penulis berkesimpulan ada dua implikasi; *pertama* teoritik. Kajian kepemimpinan berdasarkan pandangan Warren Bennis ini bisa memberikan sumbangsih cara pandang baru tentang kepemimpinan dari sebuah perspektif nilai-nilai individualisme, yang digenaralisasi menjadi sebuah konsep. Dalam mendeskripsikan konsepnya, tak jarang Bennis memberikan tiga bahkan empat tokoh pada topik sub-bahasan yang sama. *Kedua*, secara praktis. Penelitian ini bisa dijadikan *guidelines* bagi seseorang yang akan/sedang menjadi seorang pemimpin. Mereka bisa mengukur peran dirinya apakah seorang manajer atau leader, mendiagnosa masalah atau pengalaman pribadinya sehingga bisa membuat resolusi yang baru, atau petunjuk-petunjuk lain yang sudah dijeaskan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Gini & Donald M Green *10 Virtues of Outstanding Leaders, Leadership and Character*, Cichester; Blackwell Publishing, 2013
- Warren Bennis, *on Becoming a Leader* Philadelphia; Basic Book inc, 2009
- Warren Bennis, *Transparancy* Philadelphia: Basic Book, 2007
- Lihat Warren Bennis: [//en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis](http://en.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis) (diakses pada 23 Oktober 2014)
- Lihat Qoute Warren Bennis <https://www.goodreads.com/author/quotes/4993165>. (diakses pada 23 oktober 2014)