

Penggunaan Pendekatan Stewardship Behavior sebagai Model Kepemimpinan Dalam Pembinaan Organisasi

Oleh
JOHNY PETER LENGKONG

Abstrak

Gambaran penting tentang pendekatan stewardship behavior sangat bermanfaat bagi pengembangan model kepemimpinan organisasi dan masih sedikit sekali penggunaannya. Salah satu penulis yang menulis model ini adalah Tinjung Desy Nursanti (2010) tentang "Kepemimpinan Organisasi Dahulu dan Sekarang : Model Kepemimpinan Melalui Pendekatan Stewardship Behavior". Sebagai tujuan pengembangan pendekatan stewardship behavior maka penulis menggunakan pendekatan stewardship behavior sebagai model kepemimpinan dalam pembinaan organisasi, dengan tema sentral "Bagaimana Penggunaan Pendekatan Stewardship Behavior Sebagai Model Kepemimpinan Dalam Pembinaan Organisasi", yang membahas tentang keutamaan nilai-nilai leadership, keberanian untuk berubah sebagai fondasi kepentingan bersama, dan membangun komitmen dan menuju perubahan. Pembinaan organisasi dengan menggunakan pendekatan stewardship behavior merupakan proses transformasi nilai-nilai kepemimpinan yang membawa perubahan sesuai dengan tuntutan perkembangan dalam mewujudkan masa depan organisasi.

Kata Kunci : Stewardship Behavior, Kepemimpinan, dan Pembinaan Organisasi.

A. PENDAHULUAN

Pemimpin besar tidak hidup terisolir dari dunia ini, mereka terlibat dan sangat peduli dengan orang-orang lain. Mereka mengukur keberhasilan mereka sendiri berdasarkan dampak nyata kerja mereka. Bahwa orang-orang diseluruh masyarakat dan organisasi kita ingin memberikan andil bagi suatu dunia yang lebih baik telah menjadi premis utama leader to leader. Apa yang ada dalam pikiran kita? Masalah apa saja yang akan paling mempengaruhi pemimpin, organisasi, atau komunitas pada tahun-tahun mendatang? Tuntutan perubahan menjadi faktor dinamis yang mempengaruhi pemimpin dalam meniti masa depan organisasi. Kita perlu mengembangkan pemimpin-pemimpin yang kuat di setiap lapisan organisasi. Kita mengharapkan orang-orang di semua tempat kerja dan masyarakat memberikan visi, konteks, pemahaman, dan sumber daya untuk pembinaan organisasi. Ini adalah harapan kontribusi bagi pemimpin pada setiap level organisasi yang dipegang sebagai amanah dalam pembinaan organisasi secara komprehensif.

Pemimpin sangat berperan penting dalam pembinaan organisasi ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan. Pembinaan organisasi merupakan upaya yang terencana dalam mewujudkan efektifitas organisasi melalui pendekatan perilaku yang tercermin dari seorang pemimpin. Perilaku manusia adalah faktor utama yang disoroti sebagai suatu proses yang berlangsung dan digunakan untuk pendekatan dalam memahami perilaku pemimpin organisasi itu sendiri. Pembinaan organisasi terletak

pada kemampuan pemimpin dalam eksistensinya mengelola organisasi dan dapat tercermin dari stewardship behavior, yakni kemampuan dan perilaku seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh sangat besar dalam mewujudkan kesuksesan organisasi di masa depan. Stewardship behavior mengacu pada sikap dan perilaku yang menempatkan kepentingan kelompok dalam jangka panjang di atas kepentingan pribadi. Pentingnya stewardship dalam perilaku pemimpin melalui siklus resiprokal antara pemimpin dan anak buahnya dalam upaya menempatkan kepentingan organisasi jangka panjang di atas kepentingan pribadi (Hernandez, 2008).

Menurut Nursanti (2010) pengertian yang dapat ditarik dari istilah stewardship adalah bagaimana pemimpin mengemban amanah, mengayomi bawahan, dan mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, yang semuanya ditujukan demi pencapaian tujuan organisasi. Stewardship memiliki pengertian dampak atas perilaku kepemimpinan yang memicu tanggung jawab personal para pengikut agar tercapai kesejahteraan organisasi dan masyarakat. Pentingnya penggunaan pendekatan stewardship behavior pada jajaran kepemimpinan dalam pembinaan organisasi, mengingat bahwa semakin besar tuntutan dan kepentingan publik yang terfokus pada pewujudan pelayanan cepat di segala bidang kehidupan. Pendekatan stewardship behavior dianggap sebagai formula atau instrumen praktis para pemimpin dalam kepemimpinan mengembangkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Pembinaan organisasi tidak terlepas dari kekuatan organisasi yang solid dalam pelaksanaannya yang didukung oleh kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan warga organisasi dalam proses pembinaan dengan pendekatan stewardship behavior yang bertumpu pada kemampuan kepemimpinan organisasi, yakni perilaku kepemimpinan yang mampu mengelola dan menggerakkan orang-orang secara sinergis berperan dalam pembinaan organisasi untuk kepentingan dan kemajuan bersama. Kepemimpinan organisasi bukanlah tindakan satu orang bagaikan lagu solo yang dibawakan penyanyi utama, tetapi sebaliknya adalah tanggungjawab bersama, suatu paduan berbagai suara yang saling melengkapi (O'Toole, Pasternack, dan Bennett, 2005).

Kepemimpinan saat ini masih digambarkan dalam bentuk kepribadian yang menjalankan peran pemimpin dengan mengandalkan kemampuan dan tanggung jawab personal. Namun dibalik personifikasi itu terdapat pola perilaku yang sedang berkembang, yakni pola perilaku pemimpin yang diungkap melalui pendekatan stewardship behavior yang mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dalam pembinaan organisasi. Ini mengisyaratkan bahwa pembinaan organisasi menjadi tanggungjawab bersama seluruh elemen organisasi dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan pembinaan organisasi itu. Lebih jauh tulisan ini akan mengulas tentang bagaimana pendekatan stewardship behavior dalam pembinaan organisasi, meliputi : (1) Keutamaan nilai-nilai leadership, (2) Dukungan dan keberanian sebagai fondasi kepentingan bersama, (3) Membangun komitmen dan menuju perubahan. Melalui tulisan ini diharapkan dapat mengembangkan dan menambah konsep stewardship behavior untuk melihat perilaku kepemimpinan dari sudut pandang pembinaan organisasi dewasa ini.

B. PEMBAHASAN

Pada hakekatnya kemajuan organisasi terwujud dari proses pembinaan yang dibangun dalam organisasi untuk mencapai perubahan sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Menurut Thoha (1997), pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Pembinaan organisasi adalah aset pengetahuan dan kemampuan organisasi untuk belajar, mencipta, memelihara pengetahuan, dan kondisi organisasi yang kondusif. Organisasi yang mampu mengembangkan kapabilitas tersebut akan menjadi kunci dalam operasional dan kesehatan organisasi (Choo dan Bontis, 2002). Pembinaan organisasi melandasi pada asumsi bahwa setiap orang dapat diterima atau diakui peranannya dalam kelompok kerja dan dalam organisasi sangat penting ditumbuhkan keterbukaan agar para anggotanya dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaan dan ide-ide yang cemerlang untuk kepentingan organisasi. Melalui keterbukaan, orang akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian tampilan atau unjuk kerja kelompok akan lebih efektif.

Hubungan antar kelompok-kelompok dalam organisasi menentukan efektifitas masing-masing kelompok tersebut dalam mengikuti dan mendalami berbagai upaya pembinaan organisasi searah dengan perubahan yang diinginkan berdasarkan rencana pembinaan yang ditetapkan. Dalam hal ini, pendekatan *stewardship behavior* dianggap sangat penting dalam pembinaan organisasi yang dapat digambarkan dari perspektif konseptual bahwa *stewardship behavior* mengutamakan perilaku kepemimpinan yang berbasis nilai dan menerapkan sistem nilai dalam organisasi yang bersifat normatif atau *value based* yang searah dengan nilai organisasi yang dianggap berkontribusi terhadap kultur dan keberhasilan organisasi (Nursanti, 2010). Pembinaan organisasi tidak terlepas dari aspek-aspek kepemimpinan berbasis nilai yang dikembangkan oleh pemimpin yang menekankan pada sistem nilai melalui pendekatan *stewardship behavior*, yaitu mengenali nilai personal dan nilai profesional, menentukan apa yang diharapkan dari organisasi yang lebih besar dan apa yang dapat diimplementasikan untuk memberikan pengaruh ke dalam lingkup yang lebih kecil, memahami nilai-nilai internal *stakeholders*, dan menjalankan *value based leadership* (Kolp & Rea 2006, Caldwell et. al., 2007).

1. Keutamaan Nilai-nilai Leadership

Pembinaan organisasi yang dijalankan sebagai sebuah proses pembelajaran dan pemantapan dalam mengejar kemajuan adalah salah satu tanggung jawab utama seorang pemimpin. Sesuai pendekatan *stewardship behavior* diutamakan penerapan nilai-nilai kepemimpinan (*leadership*) sebagai hakikat dasar perilaku pemimpin dalam membina dan memimpin bawahan menjalankan tugas-tugas organisasi. Dalam pembinaan pemimpin mengutamakan dan mempertimbangkan nilai kepribadian dan nilai profesionalitas yang menggambarkan bagaimana seorang individu bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki dan dibangun dalam lingkungan kerja baik akses ke dalam maupun keluar organisasi. Kelly (1955) sebagai penemu teori konstruk personal, menghipotesiskan bahwa proses yang terjadi dalam diri seseorang

ditentukan oleh bagaimana dia mengantisipasi kejadian tersebut. Dalam teori ini, mencoba menjelaskan cara individu mempersiapkan dunia realitas dan mengambil tindakan sebagai upaya untuk memahami perilaku manusia (Aris Ali, 2009). Di sini seorang pemimpin berperan dan memahami berbagai kemampuan personaliti dari para bawahan dan terlebihnya kemampuan yang ada pada dirinya sendiri untuk dapat mengambil tindakan-tindakan yang bermanfaat nantinya dalam pembinaan organisasi.

Stewardship behavior mengedepankan kepentingan bersama dan selalu mempertimbangkan unsur-unsur perbedaan dalam pelaksanaan pembinaan sebagai kekuatan organisasi yang dibangun oleh pemimpin secara bijaksana dalam mengambil keputusan dan mengorganisir orang-orang yang andal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembankan bersama sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Dalam hal ini, sosialisasi profesional kerja menjadi suatu keharusan, yang mana sosialisasi profesional dianggap sebagai wadah potensial homogenitas atas perbedaan nilai-nilai individu sehingga mengurangi perbedaan individu yang ada (Hofstede, 1980 ; Graber & Kilpatrick, 2007 ; Nursanti, 2010). Tanggungjawab pemimpin dilihat sebagai nilai profesional yang dipakai untuk dapat menyatukan perbedaan yang ada menjadi kesamaan pandangan dan membangun kepercayaan kepada anggota dalam berorganisasi dan bertanggungjawab menjalankan tugas-tugasnya secara konsekuen. Ini sejalan dengan teori tanggungjawab pribadi yang digagas oleh Rogers yang menemukan teknik terapi client center memberikan kesejajaran antara klien dan terapis dibangun dengan saling percaya, memberikan kesempatan pada klien untuk mengelola atau mengambil keputusan atas persoalannya dan bertanggungjawab atas konsekuensi yang terjadi.

Menurut Pangabean (2009), bahwa pengalaman eksternal dan internal individu akan membentuk organisma, yaitu kenyataan yang dihayati individu sebagai subjective reality yang unik. Diri berkembang dari organisma, semakin koheren organisma dan diri, maka semakin sehat pribadi individu dalam berperilaku. Untuk itu, pengalaman individu akan melahirkan perilaku profesional kepemimpinannya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab organisasi. Oleh karenanya, dalam pembinaan organisasi pemimpin mengutamakan sistem nilai bersama dalam lingkup yang kecil, dimana implementasi sistem nilai bersama bukan hal yang mudah karena perlu mempertimbangkan sejumlah kendala dalam organisasi, seperti nilai yang beragam antara sejumlah kelompok dalam organisasi, ada persaingan, konflik kepentingan dan pergeseran nilai, inkonsistensi dalam motivasi, dan dukungan organisasional. Dalam hal ini, penerapan sistem nilai bersama harus diimplementasikan dengan baik dalam pembinaan organisasi, karena penuh resiko yang ditempuh dan diatasi oleh pemimpin dan bawahan dalam organisasi. Tak kalah penting lagi adalah memahami nilai-nilai internal stakeholders, yakni pemimpin membangun kesadaran terhadap nilai-nilai profesional yang dijalani, juga harus dibarengi dengan apresiasi terhadap sistem nilai yang diberlakukan pada pemangku kepentingan organisasi yang lain. Hal ini dikarenakan bahwa apabila dalam pembinaan organisasi ada keterkaitan peran dan kepentingan dengan organisasi lain.

Selain itu, kepemimpinan yang digerakan oleh nilai dalam pembinaan organisasi menggunakan patokan-patokan antara lain : (1) Keunggulan, menekankan standar yang sangat tinggi di seluruh organisasi tersebut; (2) Inovasi, mengubah status quo

menjadi sesuatu yang lebih baik; (3) Kegembiraan, mengangkat semangat manusiawi; (4) Kerjasama tim, secara bersama-sama menyatukan sumber daya dalam satu tujuan bersama; (5) Rasa hormat, menanamkan martabat dan harga diri bagi pelanggan dan orang-orang yang melayani mereka, ke dalam proses kerja tersebut; (6) Integritas, bersaing berdasarkan kejujuran dan aturan main; (7) Manfaat sosial, menciptakan hubungan bersih bagi masyarakat (Berry, 2002). Ketujuh patokan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang digerakan oleh nilai sebagai landasan mewujudkan kesuksesan organisasi adalah kemampuan, kemauan, semangat dan praktek dalam menjalankan nilai-nilai tersebut sebagai sebuah konsekuensi yang harus dikembangkan secara efektif sebagai wujud capaian dari proses pembinaan organisasi.

2. Keberanian Untuk Berubah sebagai Fondasi Kepentingan Bersama

Pendekatan *stewardship behavior* dalam pembinaan organisasi akan melahirkan kepemimpinan yang berani untuk melakukan perubahan-perubahan yang mendasar untuk mencapai tujuan organisasi. Semua organisasi yang mempertahankan keunggulan mempunyai suatu impian. Impian tersebut terlihat jelas, menggairahkan, dan memberikan arah. Tugas utama pemimpin adalah memberikan gambaran tentang arah tersebut. Menurut Berry (2002), ungkapan tentang impian itu jarang manjur dalam dan pada dirinya. Ungkapan demikian hanya manjur dan meyakinkan apabila segala yang tidak tertulis, praktik, asumsi, dan perilaku sehari-hari pemimpin mendukung apa yang tertulis. Akan tetapi jika perilaku tersebut tidak konsisten, kata-kata tadi adalah kosong. Dengan demikian pemimpin mempunyai tanggungjawab berat untuk mewujudkan impian itu menjadi kenyataan dan memberikan sumbangsih positif bagi organisasi.

Dari sudut pandang *stewardship behavior*, peran lain pemimpin yang digerakan oleh nilai dalam pembinaan organisasi adalah mendefinisikan keberhasilan organisasi dan mengingatkan setiap orang di organisasi tentang ukuran sejati kemajuan organisasi itu. Dalam jangka panjang semua organisasi yang akan berhasil, harus melindungi kelangsungan hidupnya pada masa depan dengan terus-menerus menilai kembali bagaimana mereka memberikan nilai kepada masyarakat dan mendesain pekerjaan untuk menghasilkan hal tersebut dengan cara terbaik untuk kepentingan bersama. Itu merupakan proses menciptakan bentuk-bentuk pengetahuan yang unik dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi nilai dari sebuah proses pembinaan ke arah perubahan jika usaha tersebut memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Thoha, 1997) : (1) Menjawab suatu kebutuhan pembaharuan, perubahan, dan penyempurnaan yang aktual dan diinginkan oleh pelanggan/masyarakat; (2) Melibatkan pelanggan/masyarakat secara aktif di dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan pembaharuan tersebut; (3) Pembaharuan tersebut termasuk pula pembaharuan kultur organisasi. Ketiga syarat ini, menjadi gambaran ketentuan bagi setiap organisasi dalam melakukan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan bentuk organisasinya, sehingga tercipta keseimbangan dalam proses perubahan yang ditujukan sesuai dengan perkembangan organisasi.

Pendekatan *stewardship behavior* disamping mementingkan kepentingan bersama sebagai keutamaan, juga tidak terlepas perhatian dari aspek perorangan

dalam lingkup kebersamaan dalam pembinaan organisasi. Pemimpin organisasi terus mendukung perorangan dengan waktu dan dana yang kreatif dan menyediakan sarana untuk menciptakan pengetahuan dalam jangka waktu panjang dan berlangsung secara bertahap. Karena itu dalam pembinaan organisasi, penciptaan pengetahuan harus dipahami sebagai suatu proses bahwa penciptaan pengetahuan yang dihasilkan oleh perorangan merupakan bagian dari jaringan pengetahuan dalam organisasi. Sesungguhnya banyak individu dalam organisasi kita masih menderita ketidakmauan dan ketidakmampuan belajar (*learning disabilities*) Ini karena tidak mau atau mencari-cari alibi ketiadaan waktu. Organisasi harus mampu menumbuhkan pembelajaran pengelolaan (*management*) yang artistik atau menarik secara emosional tanpa menjauhi penerapan pendekatan "ilmiah" dan "logik". Yang ilmiah dan logik itu diibaratkan sebagai "digital", sementara yang menjadi ciri khas dalam pengelolaan organisasi kita adalah kerangka kerja "analog". Selain itu harus merintis pengelolaan berdasarkan pengetahuan (*knowledge based management*) yang berjiwa etika (Widyahartono, 2009).

Sehubungan dengan itu, dalam mewujudkan perubahan melalui proses pembinaan, aturan-aturanya secara mendasar telah berubah dan akan terus-menerus demikian untuk mencapai tujuan perubahan. Tentu saja organisasi-organisasi berani menawarkan pelajaran dalam inovasi strategis ke arah perubahan itu adalah fondasi bagi kepentingan semua warga organisasi. Disamping itu, organisasi tersebut akan mengingatkan kita tentang keberanian pemimpin yang memerangi kelambanan dan skeptisme dalam organisasi mereka sendiri dan juga ketidak pastian tentang kekuatan-kekuatan dari luar yang harus diantisipasi demi kepentingan bersama dalam memacu aksesibilitas organisasi. Pembinaan organisasi penuh dengan perubahan, setiap organisasi harus mau dan mampu meninggalkan pengetahuan yang kuno (*absolute*) ini berarti menciptakan hal-hal baru dengan melakukan perbaikan secara kontinu di setiap aktivitas dan membangun penerapan-penerapan baru (*new application*) dan keberhasilan-keberhasilan yang pernah dicapainya. Kita dapat memanfaatkan pelajaran yang diciptakan dalam pembinaan organisasi untuk mengembangkan teknik-teknik dan proses berinovasi. Namun yang terpenting lagi kita menggunakan gaya pemikirannya ketika kita memperbaharui organisasi kita sendiri, ketika kita harus memastikan masa depan yang tetap hidup. Tentu orientasi organisasi pada kepentingan bersama dari seluruh upaya dan aktivitas yang berlangsung di dalam organisasi dan perilaku yang ditentukan oleh lingkungan operasionalnya, yaitu sistem dimana orang-orang bekerja secara sistematis, terarah dan efektif. Pemimpin yang tahu sistem itu akan menghasilkan keselarasan antara strategi dan perilaku. Bahkan, mengerti cara bagaimana sistem semacam itu berguna untuk mendorong inovasi dan inisiatif, maksudnya kemampuan adaptasi organisasi yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah.

3. Membangun Komitmen dan Menuju Perubahan

Pendekatan *stewardship behavior* dalam pembinaan organisasi merupakan salah satu proses yang turut memacu perubahan organisasi. Bagaimana pemimpin sebagai pengendali utama organisasi dapat mempengaruhi para bawahan dalam membangun komitmen bersama menuju perubahan itu. Tentu akan membawa

perubahan pada tingkat perilaku pemimpin dalam membangun komitmen dengan para bawahan untuk menyikapi tuntutan perubahan yang dimaksud. Perubahan yang harus diwujudkan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Simpson (2002), kesiapan untuk berubah antara lain dipengaruhi oleh sejauh mana pengetahuan dan teknologi baru bisa diadopsi oleh warga organisasi. Perlunya memperkenalkan pengetahuan dan teknologi baru ke dalam program pembinaan organisasi. Pemimpin organisasi diharapkan segera membuat program yang memungkinkan warga organisasi bisa menerapkan metode kerja baru dengan menggunakan teknologi baru. Program kerja baru akan berjalan lebih efisien apabila didukung dengan kesiapan institusi dan warga organisasi untuk menerapkan budaya kerja yang baru. Dalam hal ini pemimpin organisasi perlu mengkreasikan iklim kerja, dan membudayakan nilai-nilai kerja yang positif kepada semua warga organisasi (Prianto, 2008).

Penggunaan pendekatan stewardship behavior melandasi pada kekuasaan sebagai kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertingkah laku sesuai dengan yang dikehendaki. Dalam pembinaan pemimpin menggagas dan menetapkan berbagai aturan dan prosedur kerja yang harus disepakati bersama dalam membangun komitmen kerja untuk memacu perubahan dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai kerja yang positif terutama menghargai waktu, mengembangkan keterampilan teknologi, partisipasi dan keterlibatan, moral dan etos kerja dalam mengelola organisasi. Armenakis (1993) menunjukkan bahwa aspek komitmen merupakan salah satu faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk berubah. Disamping itu, ketersediaan aspek motivasi dari pemimpin dan warga organisasi yang akan terlibat dari dirasakannya sebuah kebutuhan dan desakan untuk melakukan perubahan, bila diikuti dengan nilai-nilai positif yang melekat pada setiap warga organisasi, maka hal ini akan dapat menumbuhkan budaya inovasi dalam sebuah organisasi (Lehman et. al., 2002 ; Prianto, 2008).

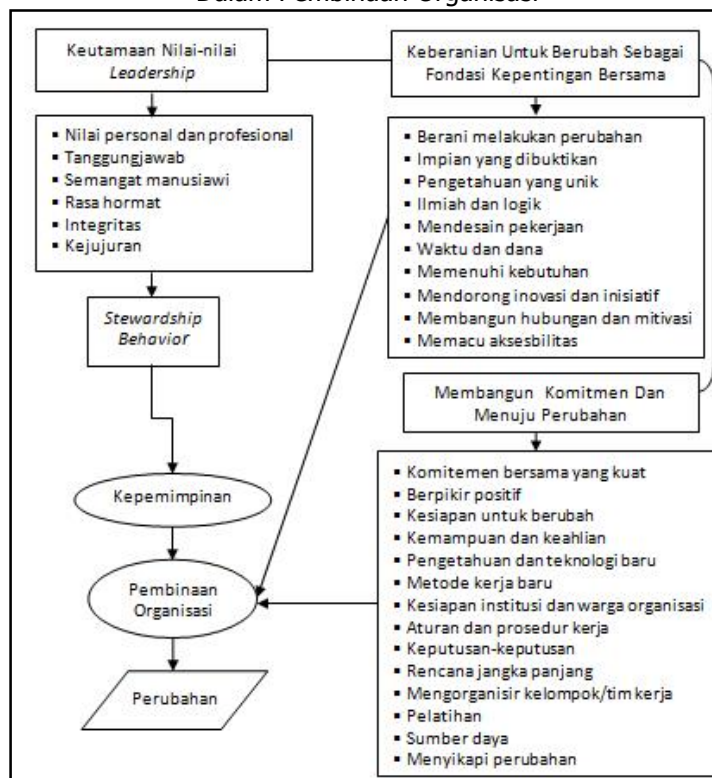
Terkait dengan itu, melalui pendekatan stewardship behavior, pemimpin organisasi harus meningkatkan daya inovasi sebagai wujud pembinaan yang dapat membangun komitmen kerja yang kuat dan menghasikan keputusan-keputusan penting dalam mewujudkan perubahan secara organisatoris. Keputusan-keputusan itu terfokus pada pemecahan persoalan yang berpegang pada pedoman untuk mengambil keputusan kunci menuju perubahan sebagai berikut (Mertedith et.al., 1997) : (1) Tentukan fakta dari persoalan yang sudah dikenal dan tidak mencampurkan fakta dengan opini; (2) Identifikasi bidang dari persoalan yang tidak berdasarkan fakta dan harus menggunakan logika, penalaran, dan intuisi untuk mencapai keputusan; (3) Jauhi keputusan-keputusan yang akan mengubah secara drastis susunan organisasi karena harus dipikirkan selama jangka waktu tertentu; (4) Ambilah resiko yang sedang-sedang saja, jika terdapat ketidakpastian yang besar; (5) Keputusan-keputusan harus diujicoba dahulu, akan mengurangi resiko dan memungkinkan menilai hasil-hasilnya sebelum meningkatkan diri secara penuh pada keputusan itu.

Keputusan-keputusan yang diambil menuju perubahan sesuai dengan rencana jangka panjang yang dibangun dalam pembinaan yang meliputi aspek organisasional, programatik, dan fungsional. Di sini komitmen yang kuat pun dibangun antara

pemimpin dengan bawahan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tersebut dalam memenuhi tuntutan perubahan organisasi. Komitmen dan antusiasme sangat perlu dalam menerapkan sebuah keputusan dan harus berpikir positif tentang hasil-hasil masa depan keputusan. Jangan membuang waktu dengan keraguan yang tidak berarti, karena sekali telah mulai menerapkan suatu keputusan ke arah perubahan, maka semua keragu-raguan dan ketidak pastian haruslah dibuang.

Pendekatan *stewardship behavior* mengharuskan pemikiran yang positif dan optimis pemimpin dan warga organisasi dalam menyikapi setiap kondisi dan menjalankan keputusan-keputusan organisasi. Melalui pembinaan yang optimal, pemimpin mampu mengorganisir setiap warga organisasi dalam karakteristik kelompok/tim dan menciptakan peluang sehingga masing-masing personil dapat memanfaatkan peluang yang ada sesuai dengan kemampuan dan keahlian, yang dibareng dengan cara kerja baru untuk mencapai keberhasilan menuju perubahan organisasi secara bertahap dalam jangka panjang. Dengan demikian, komitmen menuju perubahan merupakan suatu kontribusi penting organisasi, adalah mewujudkan program pembinaan yang didasarkan atas analisis kelemahan dan kekuatan yang dimiliki organisasi, melakukan program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan baru bagi warga organisasi, menyikapi/menerima desakan untuk berubah, dan terfokus pada ketersediaan sumber daya yang memadai dalam melakukan suatu perubahan di tingkat organisasi.

Pendekatan *Stewardship Behavior* Sebagai Model Kepemimpinan Dalam Pembinaan Organisasi



PENUTUP

Pendekatan *stewardship behavior* sebagai model kepemimpinan dalam pembinaan organisasi diharapkan menjadi sebuah proses transformasi yang mengutamakan nilai-nilai kepemimpinan (*leadership*), keberanian untuk berubah sebagai fondasi kepentingan bersama, dan membangun komitmen dan menuju perubahan. Penerapan pendekatan *stewardship behavior* adalah fokus perilaku pemimpin dalam hubungan-hubungan organisasi secara efektif sesuai dengan nilai-nilai yang dianut dalam mewujudkan keputusan-keputusan penting untuk merespons dan memenuhi kepentingan organisasi. Keputusan-keputusan yang dihasilkan itu harus sejalan dengan kebijakan yang ditujukan untuk pembinaan organisasi melalui program-program dalam jangka panjang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemimpin menyusun kebijakan organisasi secara jelas dan jadwal waktu yang tepat disertai perencanaan yang kuat dalam pembinaan organisasi. Pertama, memiliki program pengembangan yang didasarkan atas analisis kelemahan dan kekuatan yang dimiliki organisasi. Kedua, memiliki program pengetahuan dan kecakapan baru bagi para staf. Ketiga, seluruh anggota organisasi merasakan adanya desakan untuk berubah (Prianto, 2008).

Melalui pembinaan organisasi, pemimpin memahami keinginan bawahan baik kebutuhan akan perhatian, kesejahteraan, dan ketenangan maupun etos kerja. Perhatian yang ditujukan dengan maksud mampu mengetahui hubungan, tingkat kesulitan, pengharapan, dan pemenuhan kebutuhan baik yang bersifat normatif maupun dalam bentuk penghargaan. Pemimpin mengetahui dan memahami setiap bawahan yang dipimpin, baik pada tingkat kemampuan, potensi, dan personal sehingga dapat melakukan dengan tepat bagaimana secara profesional memberikan perintah dan petunjuk yang mudah dimengerti dan dilaksanakan dengan hasil yang baik. Pemimpin memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan, memperoleh lebih banyak pengalaman bermakna, menjalin hubungan yang harmonis, dan mentaati segala aturan dalam kehidupan berorganisasi. Demikian maka pemimpin meningkatkan kemampuan bawahan melalui pelatihan dan pengembangan sehingga akan mencapai kemampuan dan keahlian yang mumpuni di bidangnya.

Dalam pembinaan organisasi, pemimpin harus menciptakan keseimbangan, kejujuran, keterbukaan, membangun semangat dan kepercayaan diri setiap bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab organisasi. Pemimpin harus menghargai keunikan tiap individu dan kompetensi yang dimiliki mereka dalam berkarya melayani kebutuhan dan kepentingan masyarakat akan jasa pelayanan organisasi. Disamping memberikan motivasi dan bantuan kepada bawahan dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas pelayanan yang diembankan.

Pendekatan *stewardship behavior* dalam pembinaan organisasi menentukan perilaku pemimpin dalam organisasi yang dipimpin sehingga mempermudah dukungan dari bawahan dan semua keputusan dapat dilaksanakan dengan baik. Pemimpin membangun hubungan dan kontrak sosial menggerakkan seluruh elemen (individu dan kelompok) organisasi secara cepat, yakni bekerja cepat, cepat mengambil keputusan, cepat belajar, serta cepat mengembangkan kreasi dan inovasi kerja.

Pemimpin melakukan sosialisasi terhadap semua jenjang dalam organisasi dari level fungsional maupun operasional. Pemimpin harus menggunakan ketersediaan sumber daya dalam organisasi secara efektif, yang akan mencakup nilai-nilai organisasional yang baru, ketersediaan waktu dan dana, ketersediaan fasilitas kerja, dan ketersediaan staf yang terlatih untuk menjalankan program-program organisasi. Pemimpin menyikapi perubahan dengan mengembangkan ilmu pengetahuan, program-program, metode, dan teknologi baru yang dapat mendukung peningkatan mutu kerja, kreativitas kerja, dan keberanian untuk mengambil resiko dalam bekerja serta membangun penguatan dengan penciptaan ide-ide baru yang mampu mengembangkan dan mewujudkan keberhasilan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aris, Ali, M., Iqbal, 2009, "Memahami Perilaku Oportunistik Earning Management dalam Perspektif Psikologi" Manajemen Usahawan Indonesia No 02 TH. XXXVIII 2009, Jakarta : Lembaga Manajemen FEUI.
- Berry, L., Leonard, 2002, "Kedermawanan Strategis" Organisasi Berkinerja Tinggi, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Nursanti, Tinjung, Desy, 2010, "Kepemimpinan Organisasi Dahulu dan Sekarang : Model Kepemimpinan Melalui Pendekatan Stewardship Behavior", Manajemen Usahawan Indonesia No 02 TH. XXXIX 2010, Jakarta : Lembaga Manajemen FEUI.
- Thoha, Miftah, 1997, Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Meredith, G., Geoffrey, Roberth E., Nelson, dan Philip A. Neck, 1996, Kewirausahaan Teori dan Praktek, Jakarta : PT. Binaman Pressindo.
- Prianto, Agus, 2008, "Faktor-faktor Penentu Kesiapan Individu untuk Berubah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga" Manajemen Usahawan Indonesia No 02 TH. XXXVII 2008, Jakarta : Lembaga Manajemen FEUI.
- O'Toole, James, Bruce Pasternack, dan Jeffrey W., Bennett, 2005, "Kepemimpinan yang Benar secara Ekonomis" Organisasi Berkinerja Tinggi, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Widyahartono, Bob, 2009, "Proses Kultural dalam Manajemen Indonesia" Manajemen Usahawan Indonesia No 02 TH. XXXVIII 2009, Jakarta : Lembaga Manajemen FEUI.