

MODUL

BELAJAR BERSAMA

LEADERSHIP

MENJADI PEMIMPIN MEMBERDAYAKAN UMAT



CISForm
Center for
the Study of
Islam and Social
Transformation
State Islamic University
Sunan Kalijaga
Yogyakarta

**CENTER FOR THE STUDY OF ISLAM AND SOCIAL TRANSFORMATION
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

Modul Peserta

Pelatihan Leadership

Oleh:

Moch. Nur Ichwan, Ph.D.
Muhammad Wildan, Ph.D.
Saptoni, MA.
Ahmad Muttaqin, Ph.D.
Khoirullah Dzikri, MA.St.rel
Lathiful Khuluq, Ph.D.
Abdur Rozaki, MSi.
Ahmad Anfasul Marom, MA.
Erham Budi Wiranto, MA.
Febriyanti Dwiratna Lestari, MA.
Sulistyaningsih, MSi.
Haryono, MSI.

Center for the Study of Islam and Social Transformation (CISForm)
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
2012

Daftar Isi

<i>Daftar Isi</i>	2
<i>Bagian Pertama</i>	3
<i>Kemampuan Personal</i>	3
1. Kepemimpinan dalam Islam	4
2. Penyingkapan Diri	7
3. Membangun Kepercayaan Diri	12
4. Asertifitas.....	17
<i>Bagian Kedua</i>	24
<i>Kemampuan Sosial</i>	24
5. Pendengar yang Baik	25
6. Komunikasi Efektif.....	32
7. Membangun Kepercayaan (Amanah, Trust)	36
8. Membangun Team	42
9. Mengambil Keputusan	48
10. Manajemen Konflik.....	52
<i>Bagian Ketiga</i>	56
<i>Kemampuan Kepemimpinan</i>	56
11. Analisa Sosial (Ansos)	57
12. Mengelola Perubahan	63
13. Distribusi dan Pembagian Kewenangan	66
14. Membangun Jaringan dan Fundraising	72
15. Kepemimpinan Partisipatif.....	79

Bagian Pertama

Kemampuan Personal

1. Kepemimpinan dalam Islam

Islam adalah agama yang sempurna. Oleh karena itu Islam mengatur segala aspek kehidupan manusia baik yang berhubungan dengan ibadah maupun muamalah. Kepemimpinan sebagai bagian dari muamalah dalam Islam juga tidak luput dari perhatian Islam. Walaupun dalam nash Qur'an tidak secara definitif dan detail menjelaskan tentang kepemimpinan, banyak hadits yang menjelaskan berbagai suri teladan Nabi Muhammad di dalam aspek kepemimpinan. Hal-hal yang sudah dicontohkan nabi dan berbagai sahabatnya itu yang bisa menjadi contoh dalam kepemimpinan, dengan tidak menghilangkan aspek manusia dan konteksnya dalam bermuamalah.

Keberadaan pemimpin sangatlah urgen karena dia berfungsi sebagai roda penggerak dan penentu arah kehidupan sekelompok manusia. Di tangan pemimpin lah masa depan anggota yang dipimpinnya dan juga umat Islam pada umumnya. Hal ini pernah disinyalir oleh Rasulullah dalam hadits Imam Ahmad "Dan manusia yang paling dibenci Allah dan paling keras azabnya adalah pemimpin yang zalim". Sebagai manusia, kita tidak pernah bisa melepas diri dari tanggung jawab sebagai pemimpin dalam berbagai skala atau level. Oleh karena itu, hendaknya kita selalu bersiap sewaktu-waktu kita dituntut untuk memimpin suatu kelompok sehingga kita bisa menjaga kualitas kepemimpinan kita.

Dalam Islam dikenal istilah *khilafah*, *imamah*, *ulil amri*, dan *ra'in*, yang kesemuanya terkait dengan masalah kepemimpinan, mulai dari kepemimpinan di level negara sampai level terendah yaitu keluarga atau bahkan dirinya sendiri. Namun pada hakikatnya segala bentuk kepemimpinan dalam Islam adalah sebagai khidmat/pengabdian atau menjadi pelayan umat; *sayyidul al-qaumi khadimuhum*. Kepemimpinan yang asalnya adalah hak Allah diamanahkan kepada manusia untuk menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai *Khalifatullah fil ardi* atau wakil Allah di muka bumi, yang kemudian amanah kepemimpinan tersebut harus dipertanggungjawabkan kembali di hadapan Allah.

Secara umum, amanah yang diemban oleh seorang pemimpin antara lain adalah mengatur urusan orang yang dipimpinnya, mengarahkan perjalanan sekelompok manusia yang dipimpinnya guna mencapai tujuan bersama, dan menjaga serta melindungi kepentingan yang dipimpinnya. Namun satu hal yang harus diingat bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seorang Muslim harus memegang prinsip-prinsip agama sebagaimana dalam Al-Qur'an dan hadits. Rasulullah dan beserta para sahabat telah menjadi contoh terbaik dalam menjalankan kepemimpinan.

Lebih jauh, sebagai pelayan umat, seorang pemimpin dituntut untuk bisa memahami kebutuhan manusia, dan pada prinsipnya dalam Islam, tujuan hidup manusia adalah untuk menemukan *hasanah* atau kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat. Dan

kebahagiaan itu tidak hanya menyangkut kebutuhan jasmani atau materiil akan tetapi juga kebutuhan ruhani atau spiritual. Termasuk seorang pemimpin dalam organisasi, maka tujuan utama adalah untuk mencapai kemaslahatan bersama tanpa harus merugikan orang lain.

Memang harus diakui bahwa tidak semua orang mempunyai kecakapan atau kemampuan dasar menjadi pemimpin yang baik. Hal tersebut juga didukung oleh fakta bahwa masing-masing orang mempunyai kemampuan dasar yang berbeda. Jelas bahwa tidak semua orang yang mempunyai pengetahuan agama yang cukup secara otomatis bisa menjadi pemimpin yang baik, begitu pula sebaliknya. Sebagai contoh, kepemimpinan Abu Bakar dan Umar bin Khathab berbeda dengan corak kepemimpinan Rasulullah. Demikian pula kepemimpinan Utsman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib yang mempunyai karakteristik masing-masing. Tapi memiliki ilmu agama Islam yang cukup harus menjadi dasar sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil tidak akan bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam.

Dengan berdasarkan hadits bahwa semua orang adalah pemimpin (*kullukum ra'in wa kullukum mas'ulun 'an ra'iyatihi*) maka sebenarnya kepemimpinan bisa dipelajari sehingga secara umum bisa dikatakan bahwa semua orang bisa menjadi pemimpin yang baik, jika mau belajar. Dengan berkaca pada sifat kepemimpinan Rasulullah, secara umum bisa dikatakan bahwa sifat shidiq, amanah, tabligh, dan fathonah (SATF) harus menjadi kemampuan dasar sebagai pemimpin.

Shidiq secara umum dimaknai sebagai benar atau jujur. Shidiq bisa dimaknai adanya korelasi antara ucapan dan perbuatan. Seorang pemimpin harus jujur atau benar, baik benar secara perkataan maupun benar secara perbuatan. Maka seorang pemimpin harus bisa membuktikan sifat shidiqnya ini, yaitu dia sendiri harus berkata dan berbuat yang benar.

Amanah dimaknai sebagai dapat dipercaya, sebagaimana Rasulullah mendapatkan gelar *al-amin* (dapat dipercaya). Amanah juga bisa dimaknai sebagai bertanggung jawab. Jika satu urusan diserahkan kepadanya, niscaya orang percaya bahwa urusan itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya karena tanggung jawab. Sebagai seorang pemimpin maka dia bertanggung jawab atau menjaga amanah yang dibebankan kepadanya dan tidak menggunakan kepercayaan orang untuk hal-hal yang bertentangan dengan Islam.

Tabligh dimaknai sebagai menyampaikan. Dalam hal ini Rasulullah menyampaikan apa-apa yang harus disampaikan kepada umatnya. Sebagai salah satu sifat pemimpin, maka seorang pemimpin harus menyampaikan apa yang menjadi hak orang-orang yang dipimpinya, dan tidak menyembunyikannya. Dalam konteks modern mungkin istilah **sharing** cukup sesuai untuk memaknai istilah tabligh ini. Dengan sharing atau berbagi informasi kepada orang lain maka keputusan bisa diambil secara lebih baik.

Fathonah bermakna cerdas atau bijaksana. Fathonah bisa dimaknai bahwa seorang pemimpin harus berpengetahuan luas dan kreatif. Karena luasnya pengetahuan, maka dia bisa bersikap bijaksana dalam mengambil keputusan. Karakter yang terakhir ini yang bisa dimaknai secara lebih luas. Karena kecerdasannya atau kebijaksanaannya, maka seorang pemimpin akan mendahulukan kepentingan kolektif atau umum daripada kepentingan pribadi atau sekelompok kecil. Hal ini sesuai dengan adagium bahwa seorang pemimpin adalah pelindung orang yang dipimpinnya.

Keempat karakter di atas harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam arti *leader*. Bila seorang pemimpin mempunyai 4 karakter di atas itu berarti dia telah layak menjadi seorang pemimpin karena dia pasti mempunyai visi yang jelas. Selain keempat karakter dasar di atas, seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan bagaimana mengelola sumber daya atau lebih dikenal dengan makna *manager*. Gabungan antara karakter *leader* dan *manager* akan menghasilkan seorang pemimpin yang bagus. Untuk karakter *manager* inilah yang akan dipelajari di dalam workshop atau pelatihan ini. Di antara karakter *manager* adalah bagaimana membangun team-work, bagaimana mengelola konflik, bagaimana mengambil keputusan, dan sebagainya.

2. Penyingkapan Diri

A. Deskripsi Materi

Penyingkapan diri (self-disclosure) merupakan salah satu materi kecerdasan interpersonal dalam psikologi sosial. Menggunakan instrumen Johari Window, materi ini mengajak peserta memahami secara komprehensif terhadap kelebihan dan kekurangan dirinya masing-masing baik melalui proses identifikasi diri (open dan hidden area) maupun melalui bantuan penilaian orang lain (blind area). Dalam sebuah organisasi (juga komunitas dan masyarakat), keterbukaan individu menjadi salah satu prasyarat terbangunnya komunikasi antar individu yang sehat, sebab masing-masing individu sudah secara terbuka menginformasikan identitas dan karakter dirinya masing-masing sehingga terhindar dari saling curiga. Demikian juga dalam dunia kepemimpinan, pemimpin ideal adalah orang yang mau dan mampu memahami kepribadian orang-orang yang dipimpinnya, sehingga ia mampu memberi pelayanan terbaik sesuai kebutuhan yang dipimpin. Sebaliknya, orang-orang yang dipimpin juga perlu memahami karakter orang yang memimpin, sehingga mereka mampu mengontrol para pemimpin secara efektif.

B. Tujuan

- Mengajak peserta mau dan mampu mengidentifikasi diri baik sifat-sifat positif maupun negatif melalui instrument Johari Window.
- Menumbuhkan sikap keterbukaan antar peserta baik melalui penilaian diri sendiri maupun *feedback* dari orang lain.



C. Output

Teridentifikasinya kepribadian masing-masing peserta melalui instrumen Johari window sehingga terjalin sikap saling terbuka.

D. Pokok Bahasan

- Pengertian penyingkapan diri (self-disclosure).
- Arti penting penyingkapan diri dalam hubungan interpersonal

- Kiat-kiat meminimalisir kecurigaan

E. Bahan Bacaan/Analisis

Asumsi-asumsi dalam Penyingkapan Diri/Self Disclosure:

- Kualitas komunikasi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh tingkat kesaling-kenalan antar anggota. Semakin saling mengenal, maka komunikasi yang terjalin akan semakin baik.
- Semakin jujur dan terbuka seseorang di dalam menjalin hubungan dengan orang lain, maka semakin baik kualitas hubungannya.
- Di dalam berkomunikasi dengan orang lain, setiap orang memiliki empat area diri: *open* (terbuka), *hidden* (tersembunyi), *blind* (buta), dan *unknown* (tidak diketahui).
- Kualitas personal seseorang akan semakin bagus apabila ia semakin membuka diri. Umpan balik (*feedback*) dari orang lain membantu menyadarkan orang tersebut akan sisi positif dan negatif yang selama ini tidak ia sadari.
- Seseorang yang mengemukakan “identitas dan karakter rahasianya” yang selama ini tidak diketahui orang lain, maka area tersembunyi-nya akan berkurang. Demikian pula, orang lain yang menyampaikan penilaiannya terhadap seseorang akan kelebihan dan kekurangan yang selama ini tidak disadari oleh orang tersebut, maka area buta (*blind*)-nya akan menyempit. Semakin tersingkap area tersembunyi (*hidden*) dan area buta (*blind*) seseorang, maka semakin lebar area terbuka (*open*) orang tersebut, dan dengan demikian juga akan semakin mengurangi area yang tidak diketahui (*unknown*).

1. open	3. blind
2. hidden	4. unknown



1. open	3. blind

2. hidden	4. unknown
-----------	------------

Hambatan di dalam Bersikap Terbuka:

- Personal → introvert.
- Kultur → budaya *ewuh pakewuh*, sungkan, dll.
- Motif tersembunyi.

Bahan Diskusi:

- Kapan situasi dan waktu yang pas untuk bersikap terbuka (membuka diri) pada orang lain?
- Pada saat tertentu, penyingkapan diri (*self disclosure*) justru menjadi “ancaman” bagi diri sendiri, lalu bagaimana cara menyikapinya?
- Apakah dengan penyingkapan diri (*self disclosure*) berarti orang semakin kehilangan privasi? Bagaimana mengkompromikan wilayah pribadi (*privat domain*) dan wilayah umum (*public domain*)?
- Mampukah penyingkapan diri (*self disclosure*) meredam kemunafikan, mengurangi kecurigaan dan menumbuhkan sikap saling percaya (*mutual trust*)?

Lembar Kerja 1

PenyingkapanDiri|Self Disclosure

Petunjuk Mengerjakan:

1. Tulislah sisi-sisi positif dan negatif tentang diri Anda, baik yang diketahui oleh Anda sendiri maupun orang lain, pada *kolom nomor 1*.
2. Tuliskan sisi-sisi positif dan negatif tentang diri Anda yang hanya Anda sendiri yang tahu (orang lain tidak mengetahuinya) pada *kolom nomor 2*.
3. Tuliskan sisi-sisi positif dan negatif teman-temandalam kelompok Anda dalam lembar khusus (sesuai dengan nama teman Anda masing-masing).
4. Masukkan penilaian orang lain tentang diri Anda tersebut ke dalam *kolom nomor 3*.

1	3
2	4

Lembar Kerja 2

SURAT UNTUK SAUDARAKU

Untuk Saudaraku:.....

Assalamu'alaikum wr.wb.

Saudaraku, sejak aku mengenalmu, aku begitu kagum padamu. Kekagumanku tersebut berdasarkan pada sifat-sifat positif yang ada padamu, terutama:

1.	8.
2.	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13.
7.	14.

Saudaraku

Aku berharap persaudaraan kita akan berjalan sepanjang masa, baik dalam suka maupun duka. Aku menjadi sahabatmu, dan engkaupun menjadi sahabatku. Saudara yang baik adalah yang mau memberikan nasihat dan peringatan atas hal-hal tidak baik yang ada pada saudaranya. Untuk itu, izinkan aku menyampaikan beberapa sifat-sifatmu yang kurang baik, yang kemungkinan akan mengganggu persaudaraan kita nanti. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

1.	8.
2.	9.
3.	10.
4.	11.
5.	12.
6.	13.
7.	14.

Saudaraku

Demikian surat ini aku tulis secara tulus, tidak lain dan tidak bukan demi untuk kebaikan kita bersama.

Maaf bila suratku ini menyinggung perasaanmu.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

TTD
Saudaramu.

3. Membangun Kepercayaan Diri

A. Deskripsi Materi

Materi Self Esteem dan Fokus pada Kemampuan Diri ini melatih peserta agar mampu mengeksplorasi peta diri positif dan peta diri negatif mereka masing-masing. Dalam dunia psikologi, kemampuan seseorang untuk mengetahui potensinya masing-masing merupakan faktor penting untuk membangun kepercayaan diri serta menumbuhkan rasa percaya diri (Self Esteem) dalam kehidupan sehari-hari. Setelah masing-masing peserta mengetahui peta dirinya baik yang positif maupun yang negatif, maka peserta diajak untuk sebisa mungkin mengurangi peta negatif mereka dan memperkuat peta positifnya. Optimalisasi peta diri positif masing-masing peserta inilah yang kemudian akan dikokohkan sehingga peserta bisa fokus pada kemampuan diri sendiri dalam bermasyarakat.

B. Tujuan

- Mengajak peserta melakukan introspeksi (muhasabah) terhadap diri mereka sendiri baik dari segi fisik, sifat, dan kebiasaan mereka selama ini.
- Mengajak peserta memetakan aspek-aspek positif dan negatif yang ada pada diri mereka sendiri melalui worksheet yang telah disediakan.
- Menumbuhkan rasa percaya diri peserta (self esteem) dan mengajak mereka untuk fokus pada kemampuan diri.

C. Output

- Teridentifikasinya peta diri positif dan peta diri negatif dari masing-masing peserta dalam lembar worksheet yang telah disediakan.
- Terpetakannya tingkat kepercayaan diri (Self esteem) peserta melalui uji Quize Self Esteem.
- Tumbuhnya kesadaran peserta terhadap potensi diri mereka berdasar peta diri positif diri yang telah mereka miliki sehingga mampu fokus pada kemampuan diri.

D. Pokok Bahasan

- Arti Penting Self Awareness dan Self Esteem
- Konsep Diri Positif dan Konsep Diri Negatif
- Mengoptimalkan Self Esteem: Sukses dengan Fokus pada Kemampuan Diri
- Self Esteem sebagai akhlaq pada diri sendiri

E. Bahan Bacaan/Analisis

Ciri-Ciri orang dengan Konsep Diri Positif

- a. Mempunyai peta diri yang menyeluruh baik kelemahan maupun kelebihan.
- b. Menerima secara ikhlas terhadap peta dirinya. Kelebihan yang dimiliki tidak untuk disombongkan, dan kelemahan yang dimiliki tidak membuat kecewa.

- c. Punya kesadaran dan kemauan untuk mengubah atau mengurangi peta diri yang bisa merugikan.

Ciri-Ciri Orang dengan Konsep Diri Negatif

- a. Buta terhadap peta dirinya sendiri. Tidak memahami jati dirinya tentang kelebihan dan kelemahan.
- b. Memandang diri sendiri secara kaku, “egois”. Kadang berlebihan, atau sebaliknya terlalu merendahkan diri. Akibatnya selalu menolak informasi dari luar dan tidak mau berubah.
- c. Inferior → Lebih banyak melihat sisi kelemahan diri dari pada kelebihan yang dimiliki.

Ciri-Ciri Orang yang memiliki SELF ESTEEM Positif

- Tidak bergantung pada penilaian orang lain.
- Tidak menyalahkan diri sendiri saat dikritik oleh orang lain.
- Tidak segan untuk meminta bantuan orang lain bila dirinya sendiri memang tidak mampu.
- Menanggapi pujian orang lain secara positif, tidak sombong dan juga tidak merendahkan diri.
- Menerima bentuk fisik secara ikhlas, tidak meratapi cacat tubuh (kalau ada) sebagai kelemahan.
- Memberikan hak diri sendiri untuk mendapatkan kesehatan dan kenyamanan.
- Mampu mengemukakan perasaan dan pendapat pribadi dalam konteks hubungan pertemanan.
- Berterus terang terhadap ketidaktahuannya terhadap suatu persoalan.
- Berani menyampaikan perasaannya secara asertif terhadap suatu pelayanan yang tidak sesuai dengan yang diinginkannya.
- Berani menyampaikan pendapat di tempat kerja.
- Tidak merasa iri apalagi dengki dengan prestasi dan kelebihan orang lain.
- Kebahagiaan hidup tidak berdasar penampilan.
- Selalu ber-positif thinking dan berpositif action.

Lembar Kerja Self Esteem

1. Tuliskan sisi positif dari diri Anda sebanyak-banyaknya baik dari segi fisik, sifat dan kebiasaan.

1	8
2	9
3	10
4	11
5	12
6	13
7	14

2. Tuliskan sisi-sisi negatif dari diri Anda sebanyak-banyaknya baik dari segi fisik (bentuk tubuh Anda), sifat dan kebiasaan.

1	8
2	9
3	10
4	11
5	12
6	13
7	14

3. Tuliskan prestasi-prestasi yang pernah Anda peroleh sejak masa kecil hingga sekarang:

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

Quiz Self Esteem

SEBERAPA TINGGI TINGKAT PERCAYA DIRI ANDA?

1. Yang saya rasakan tentang diri saya tergantung bagaimana orang lain memandang saya.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
2. Saat dikritik orang lain, saya mencaci maki diri saya sendiri atas kebodohan dan kecerobohan yang telah saya lakukan.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
3. Bila saya tidak mampu menyelesaikan suatu tugas, saya meminta dan bisa menerima bantuan dari orang lain.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
4. Saya mudah menerima pujian orang lain yang ditujukan kepada saya.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
5. Saat saya bercermin saya melihat tanda-tanda ketidaksempurnaan diri.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
6. Saya memiliki jadwal pribadi untuk kegiatan-kegiatan yang mendukung kesehatan dan kenyamanan diri.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
7. Saya merasa tidak nyaman untuk menyatakan pendapat dan perasaan pribadi dalam hubungan pertemanan saya.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
8. Saya merasa khawatir untuk mengakui atas ketidak-mengertian saya terhadap sesuatu.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
9. Ketika saya menerima makanan yang tidak sesuai dengan yang saya pesan di restoran, saya diam dan langsung memakannya begitu saja.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
10. Saya yakin bahwa saya adalah orang yang percaya diri dan menghargai diri sendiri.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
11. Saya mengekspresikan pendapat saya secara terbuka di tempat kerja.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
12. Saya merasa iri dengan orang lain.
_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah
13. Saya yakin hidup saya akan lebih bahagia bila saya bisa tampil lebih menarik.

_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah

14. Apapun yang saya lakukan selalu berakhir tidak baik.

_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah

15. Saya yakin saya tidak akan pernah benar-benar bahagia.

_____Selalu _____Kadang-kadang _____Tidak Pernah

4. Asertifitas

A. Deskripsi Materi

Asertifitas mutlak dimiliki seorang pimpinan pesantren dalam interaksinya dengan santri, kolega maupun pihak luar karena dengan perilaku asertif akan terjaga komunikasi yang baik, tercipta suasana pesantren yang nyaman, terhindar dari perselisihan, serta dapat tercapainya solusi terbaik untuk kebaikan bersama. Sebagai bentuk keterampilan komunikasi interpersonal, sikap asertif dapat dipelajari dan dikuasai. Modul ini akan memaparkan bagaimana bersikap asertif—dikontraskan dengan sikap submisif dan agresif—dan mengajak peserta untuk refleksi asertifitas diri masing-masing dan berlatih menerapkan perilaku asertif.

B. Tujuan

1. Memberikan pemahaman pada peserta tentang bagaimana berperilaku asertif—dikontraskan dengan sikap submisif dan agresif.
2. Mengajak peserta untuk refleksi dan evaluasi asertifitas diri masing-masing serta berlatih menerapkan perilaku asertif.

C. Output

1. Menyadari macam-macam tindakan dan perkataan sikap submisif, asertif, dan agresif.
2. Mampu Bersikap asertif.

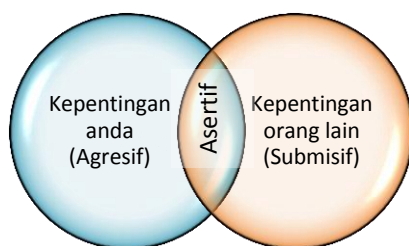
D. Bahan Bacaan/Analisis

Perhatikan ilustrasi berikut, mana yang lebih asertif?



Definisi Asertifitas

Menurut Sunardi (2010), asertif adalah kemampuan menyatakan diri dengan tulus, jujur, jelas, tegas, terbuka, sopan, spontan, dan apa adanya (tidak manipulatif) tanpa menyinggung dan melukai perasaan orang lain. Orang yang berperilaku asertif selalu berusaha menghargai orang lain dan menyampaikan pikiran, pendapat, dan perasaannya dengan cara-cara yang positif.



Tiga Jenis Gaya Komunikasi:

1. Submisif

Ciri-ciri:

- Menghindari konflik
- Mengalahkan kebutuhan diri
- Sulit mengungkapkan diri
- dikuasai rasa takut, bersalah, tertekan
- Cenderung bereaksi di belakang

Contoh:

“Ini hanya pendapat saya, mungkin kurang bagus.”
 “Bila Anda berpendapat demikian, saya ikut saja.”

2. Asertif

Ciri-ciri:

- Berani mengungkapkan pikiran, perasaan, hak dan kebutuhan pribadi.
- Memperhatikan dan menghormati pikiran dan perasaan orang lain.
- Menekankan penyelesaian masalah secara efektif.

Contoh:

- “Saya merasa malu ketika Anda mengatakan hal itu di hadapan semua orang.”
- “Saya menjadi marah ketika Anda melanggar janji.”
- “Tolong letakkan makalah Anda di atas meja saya.”

3. Agresif

Ciri-ciri:

- Jujur, terbuka namun cara pengungkapannya tidak memikirkan perasaan orang lain.
- Cenderung memaksakan kehendak, diliputi rasa marah, menyalahkan.
- Menimbulkan ketegangan, rasa sakit hati.

Contoh:

- Kerjakan saja sendiri! Bodoh!

Perbedaan bahasa tubuh orang yang bersifat submisif, asertif, dan agresif.

	Submisif	Asertif	Agresif
Postur	- merosot - bahu ke depan - sering berganti posisi	- tegak tapi rileks - bahu lurus - jarang berubah posisi nyaman	- tegang, tegang, kaku - bahu ke belakang - berubah posisi dengan menyentak atau tetap di

	<ul style="list-style-type: none"> - dagu turun 	<ul style="list-style-type: none"> - kepala tegak atau sedikit miring 	tempat
Gerak isyarat	<ul style="list-style-type: none"> - tangan gemetar - gerakan berbelit - mengangkat bahu - sering menganggukkan kepala 	<ul style="list-style-type: none"> - gerakan tangan sambil lalu - tangan yang santai - tangan terbuka, telapak menghadap ke luar - anggukan kepala sekali-kali 	<ul style="list-style-type: none"> - tangan terkepal atau menunjuk - bertolak pinggang - anggukan tajam dan cepat
Ekspresi Wajah	<ul style="list-style-type: none"> - alis terangkat, wajah melas - mata berkedip cepat - senyum gugup - marah dengan membuang muka - wajah memerah 	<ul style="list-style-type: none"> - tampak santai dan penuh perhatian - sedikit kedipan mata - senyum tulus - mulut santai - akan memperlihatkan kemarahan dengan mata bersinar, raut muka serius 	<ul style="list-style-type: none"> - dahi berkerut, rahang terkatup rapat - wajah tegang, mata terlihat jarang berkedip - senyum meremehkan dan sinis - bibir rapat dan tegang - memperlihatkan kemarahan dan merengut, bibir sangat rapat dan warna merah yang ekstrim pada wajah
Suara	<ul style="list-style-type: none"> - lembut dan pelan - ragu - berhenti di tengah - tawa gugup - pernyataan terdengar seperti pertanyaan atau tak pasti 	<ul style="list-style-type: none"> - tegas - menyenangkan - lancar - tertawa karena humor - nada suara datar sewaktu membuat pernyataan 	<ul style="list-style-type: none"> - cepat dan keras - kasar - singkat dan teratur - tawa sini - nada memerintah

Lembar Kerja 1 - Assertifitas

Kegiatan : Ukur Tingkat Asertifitas Anda

Durasi : 10 menit

Instruksi : Isi tiap kolom dengan skala 0 sampai 5. Pilih skala 0 jika anda sama sekali tidak kesulitan melakukan hal berikut, dan skala 5 jika anda sangat mengalami kesulitan. Bandingkan jawaban anda dengan jawaban teman sekelas anda.

	Ustadz Anda	Bawahan Anda	Kolega Anda	Pasangan Anda	Orangtua Anda	TOTAL
Mengatakan tidak						
Memberi pujian						
Menyatakan opini						
Meminta tolong						
Mengekspresikan amarah						
Mengekspresikan kasih sayang						
Mengkritik						
Dikritik						
Memulai percakapan						
Menghentikan percakapan						

Lembar Kerja 2 - Assertifitas

Kegiatan : Hierarki asertifitas diri Anda

Durasi : 10 menit

Instruksi : Pikirkan 3 situasi di mana Anda sering mengalami kesulitan berperilaku asertif. Kemudian tuliskan di dalam kolom berikut. Lipat kertas Anda sehingga membentuk pesawat. Lalu terbangkan. Teman yang menerima pesawat Anda akan mencoba mencari solusi asertif untuk menyelesaikan masalah Anda.

No	Situasi	Urutan
1		
2		
3		

Lembar Kerja 3 - Assertifitas

Kegiatan : Kuis pernyataan asertif

Durasi : 10 menit

Instruksi : Baca pernyataan-pernyataan berikut. Tentukan apakah pernyataan tersebut masuk dalam kategori submisif, asertif, atau agresif. Gunakan singkatan SM untuk Submisif, AS untuk Asertif, dan AG untuk Agresif. Cocokkan dengan jawaban teman sekelas Anda.

- _____ 1. “Tidak, terima kasih. Tawaran yang bagus, tapi saya sudah terikat kontrak dengan perusahaan saya.”
- _____ 2. “Ide yang brilian! Mari kita mulai bekerja.”
- _____ 3. “Keluar dari ruangan saya.”
- _____ 4. “Tulisan Anda bagus tapi sebaiknya Anda tambahkan referensi.”
- _____ 5. “Saya tidak yakin saya mampu menyelesaikan pekerjaan ini.”
- _____ 6. “Bodoh. Begitu saja tidak mampu.”
- _____ 7. “Udara di ruangan ini panas. Bisa tolong dinyalakan AC nya?”
- _____ 8. “Saya marah jika Anda mengatakan saya tidak mengendarai mobil ini dengan baik. Perlu Anda ketahui, saya tipe orang yang sangat berhati-hati dalam mengemudi.”
- _____ 9. “Saya kecewa ketika Anda memutuskan hal itu tanpa sepengetahuan saya. Saya merasa diabaikan.”
- _____ 10. “Bolehkah saya beristirahat sejenak?”

Cerita Kasus:

Baca kasus-kasus berikut. Diskusikan dalam kelompok respon-respon atau pernyataan-pernyataan asertif seperti apa yang akan Anda sampaikan untuk mengatasi masalah tersebut.

- a. Sudah 2 minggu ini teman sekamar Anda di pondok tidak pernah sama sekali melakukan tugasnya menyapu kamar dan membersihkan kamar mandi sesuai giliran yang telah ditetapkan sebelumnya. Bagaimana anda menegurnya?
- b. Anda mengambil mata kuliah A. Anda tidak pernah bolos kuliah dan selalu mendengarkan penjelasan dosen Anda dengan saksama. Anda mengerjakan seluruh tugas yang diberikan dengan maksimal dan dikumpulkan tepat waktu. Menjelang ujian, Anda membaca dan mencoba memahami kembali seluruh materi yang telah diberikan. Pada saat ujian akhir, Anda bekerja sendiri dan sangat yakin telah menjawab semua soal yang diujikan dengan baik dan benar. Akan tetapi ketika pengumuman Anda mendapati bahwa nilai Anda hanyalah B sementara beberapa teman yang lain yang pernah bolos, tidak begitu pandai, dan menyontek pada saat ujian mendapat nilai A. Bagaimana reaksi Anda?
- c. Seorang santri datang terlambat ke kelas yang sedang Anda ampu. Sebenarnya dia sudah beberapa kali terlambat namun hari ini setelah masuk dan duduk santri tersebut malah ngobrol dan tidak memperhatikan pelajaran. Bagaimana respon Anda?
- d. Anda berumur 28 tahun dan masih lajang. Suatu ketika Anda dijodohkan oleh seorang ustadz senior dengan seorang wanita pilihannya. Kebetulan Anda kurang sreg dengan wanita tersebut. Bagaimana Anda menyampaikan keberatan Anda dengan pilihan sang ustadz?
- e. Di satu stadion yang penuh sesak, Anda sedang menonton babak final pertandingan sepak bola di mana tim sepak bola kesayangan Anda berlaga melawan tim yang telah menjadi juara bertahan selama 5 tahun. Tiba-tiba supporter bola yang duduk di sebelah Anda menyalakan rokok dan mulai merokok dan asapnya mengganggu napas dan mata Anda. Apa yang akan Anda lakukan?

Presentasikan hasil diskusi Anda dalam bentuk role play.

Bagian Kedua

Kemampuan Sosial

5. Pendengar yang Baik

Hasan bin Ali ra. Berpesan kepada putranya,
‘Wahai anakku, jika engkau mengikuti pembicaraan ulama, hendaklah engkau lebih banyak mendengarkan daripada banyak bicara. Belajarlah menjadi pendengar yang baik sebagaimana engkau belajar menjadi pembicara yang baik. Dan janganlah kamu memotong pembicaraan seseorang meski panjang lebar, sehingga ia menyelesaikannya sendiri.
(Etika Diskusi, WAMY, 1998)

“Pendengar yang baik mencoba mengerti apa yang dikatakan orang lain. Pada akhirnya ia boleh secara tajam tidak setuju, tetapi sebelum tidak setuju ia harus mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya yang dimaksudkan “ (Kenneth A Wells dalam Bermawiy Munthe dkk, 2011)

We Learn. . .
10%. . .of What We Read
20%. . .of What We Hear
30%. . .of What We See
50%. . .of What We See and Hear
70%. . .of What We Discuss With Others
80%. . .of What We Experience Personally
90%. . .of What We Teach Others
(By William Glasser)

A. Deskripsi Materi

Manusia sebagai makhluk social dalam kehidupannya selalu berinteraksi dengan orang lain. Dalam berinteraksi ini ada medianya yaitu melalui komunikasi. Komunikasi adalah proses dua arah antara pemberi pesan (pembicara) dan penerima pesan (pendengar). Kebanyakan dari manusia adalah ahli dalam berbicara tetapi tidak aktif mendengar. Sayangnya, mendengar secara aktif sering diabaikan. Mendengar yang baik (aktif) seharusnya dilakukan oleh setiap individu dalam berbagai keadaan, termasuk dalam hal ini di lingkungan pesantren. Mendengar aktif adalah mendengar dengan merespons perkataan, maksud dan perasaan lawan bicara.

B. Tujuan

- 1) Untuk memberikan pemahaman kepada para pimpinan pesantren akan pentingnya mendengar secara aktif dan efektif.
- 2) Pimpinan pesantren bisa menjadi pendengar yang aktif dan efektif, sehingga pimpinan bisa mengakomodir berbagai keinginan jamaahnya.

C. Output

- 1) Adanya pemahaman kepada para pimpinan pesantren akan pentingnya mendengar secara aktif dan efektif
- 2) Terbangunnya komunikasi yang efektif antara pimpinan pesantren dengan jamaahnya melalui kegiatan mendengar yang efektif

D. Pokok Bahasan

Ada lima bahasan dalam materi ini, yaitu pengertian mendengar aktif, mengapa mendengar aktif penting, manfaat mendengar aktif, bagaimana cara mendengar aktif dan komunikasi verbal.

Mendengar aktif

Mendengar aktif adalah mendengar dengan merespons perkataan, maksud dan perasaan lawan bicara.

Mengapa pendengar aktif penting?

Ada beberapa level listening (mendengar) yaitu : *Passive listening, Attentive listening dan Active Listening*

Manfaat mendengar aktif?

Manfaat mendengar aktif adalah sebagai berikut:

1. Pendengar dapat memusatkan diri pada kata kunci pesan yang disampaikan, bertanya untuk klarifikasi dan menjelaskan pernyataan yang meningkatkan pemahaman pada pendengar dan orang yang berbicara.
2. Mendengar aktif mendorong komunikasi yang lebih jauh.

Bagaimana cara mendengar aktif?

Beberapa langkah untuk menjadi pendengar aktif adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan rasa tertarik dan sungguh-sungguh dalam mendengarkan.
2. Bertanya jika belum paham
3. Menghindari selingan
4. Menggunakan kontak mata secara langsung
5. Menghindari untuk menyela pembicaraan
6. Membaca pesan verbal dan non verbal
7. Bersungguh-sungguh
8. Menguraikan kata-kata untuk mengoreksi pemaknaan yang salah
9. Melakukan evaluasi pesan setelah mendengar seluruh fakta
10. Konsentrasi pada pesan
11. Memberikan umpan balik
12. Mendengarkan dengan seluruh tubuh

Komunikasi Verbal

Komunikasi non-verbal adalah menyampaikan makna atau menunjukkan perasaan secara sadar atau tidak sadar melalui alat selain kata-kata.

E. Bahan Bacaan/Analisis

Tips Menjadi Pendengar yang Efektif

Percaya, nggak, 75% dari seluruh waktu kita digunakan untuk berkomunikasi. Ayo, coba lacak kembali aktivitas Anda hari ini! Menyapa teman Anda, menjawab guru Anda, mendengar penjelasan guru Anda, meminjam buku pada teman Anda, bilang terima kasih pada penjaga kantin, dan sebagainya. Nah, hampir seluruh hari Anda terisi dengan komunikasi, kan?

Komunikasi merupakan suatu proses dalam mengirim dan menerima informasi. Jika komunikasi yang kita lakukan berjalan dengan baik, maka orang lain akan mengerti apa yang kita inginkan, bicarakan, atau bahkan mereka akan mengerjakan apa yang kita instruksikan. Selain itu kita pun dapat mengetahui informasi apa yang ingin mereka sampaikan, apa yang mereka butuhkan, dan sebagainya.

Masalahnya adalah untuk melakukan komunikasi yang baik kita seringkali mengalami hambatan, salah satunya adalah ketika kita menjadi pendengar dalam proses komunikasi. Banyak persoalan dan kesalahpahaman yang timbul dalam komunikasi yang disebabkan karena kita kurang berkonsentrasi pada saat mendengarkan seseorang berbicara.

Padahal, kita sebagai orang muda lebih perlu mendengar lho daripada bicara. Bagaimana enggak? Masa, kita, orang muda zaman sekarang ini, sudah punya ilmu berjibun? Nggak lah ya. Di tengah derasnya arus dunia dan materialisme kayak sekarang ini, sedikit banget orang muda yang udah punya banyak ilmu. So, kita lebih harus menuntut ilmu daripada menuntut untuk bicara. Dus, salah satu cara menuntut ilmu adalah dengan banyak mendengar hal-hal yang bermanfaat.

Pada tahun 1980-an suatu tim penelitian dari Loyola University mengadakan suatu riset yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan keterampilan seorang manajer dalam komunikasi bisnis. Satu kesimpulan yang dihasilkan adalah bahwa seorang manajer harus dapat mengenali dan memecahkan persoalan yang ada pada para karyawannya. Untuk itu seorang manajer harus bisa menjadi pendengar yang baik. Sayangnya, hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian manajer belum menjadi pendengar yang baik. Hal tersebut terlihat dari beberapa komentar karyawan:

“Atasan saya selalu mendominasi pembicaraan sehingga saya tidak dapat memberikan saran untuk mengatasi persoalan di Bagian Produksi.”

“Atasan saya selalu memotong pembicaraan.” “Saya tidak mengerti apakah manajer saya mengerti apa yang sedang kami diskusikan.”

“Berbicara dengan atasan? Hanya membuang waktu saja!”

Kita (mungkin) memang bukan karyawan. Tapi, hal di atas bisa dijadikan contoh, bahwa menjadi pendengar yang baik itu ternyata perlu keterampilan. Pertanyaannya sekarang adalah apakah kita sudah menjadi pendengar yang baik?

Hasil Mendengar Efektif

Menjadi pendengar yang baik bukanlah usaha yang mudah. Seseorang harus dapat bersikap obyektif dan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh lawan komunikasinya. Mendengarkan dengan efektif membutuhkan konsentrasi, pengalaman, dan keterampilan.

Manfaat dari menjadi pendengar yang baik di antaranya:

- Lawan berbicara kita akan lebih mudah dalam menyampaikan informasi.

- Hubungan antar individu akan semakin baik.
- Mendorong pembicara untuk tetap berkomunikasi.
- Informasi dalam bentuk instruksi, umpan balik dan lainnya akan lebih jelas diterima.

Tentu, hasilnya Anda akan lebih dapat menangkap ilmu yang Anda pelajari. Anda jadi lebih paham dan terhindar dari salah paham, mengamalkannya pun jadi lebih benar. Kalo pun ilmu itu adalah yang Anda pelajari di sekolah tentu menjadi pendengar yang baik, juga akan bermanfaat gede. Anda tak sekedar hafal, namun juga mengerti. Tentu, kalo pas ulangan atau ujian, Anda juga akan lebih pede dan mampu mengerjakan soal.

Bagaimana Caranya?

Menjadi pendengar yang baik membutuhkan usaha dan latihan yang teratur. Langkah terpenting pertama yang harus kita lakukan adalah menyadari bahwa mendengarkan seseorang berbicara adalah suatu kebutuhan yang sama pentingnya dengan keterampilan berkomunikasi yang lain seperti: berbicara, menulis dan membaca.

Berikut ini beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai panduan pada saat kita mendengarkan seseorang berbicara. Silakan simak!

Berbicara dan mendengar, adalah Silih Berganti

Perlu diingat bahwa kita tidak dapat mendengarkan dan berbicara pada saat bersamaan. Hal ini merupakan prinsip dasar dari mendengarkan efektif. Seseorang cenderung untuk selalu menambahkan pendapatnya pada saat ia berkomunikasi dengan orang lain. Hal ini menjadi persoalan jika lawan bicara kita belum selesai berbicara. Ia bisa saja merasa terganggu. Dari pihak pendengar jelas konsentrasi akan terpecah.

Secara sopan santun, menambah pendapat orang yang sedang berbicara berarti memotong pembicaraan. Dan ini tentu tidak sopan. Biarkanlah pembicara menyelesaikan keperluannya, sedangkan kita mendengar dengan baik. Baru, kalo dia selesai berbicara, sampaikanlah pendapat kita.

Mencoba memahami pokok pikiran atau ide utama pembicara.

Seorang pendengar yang baik selalu mencoba untuk memahami intisari dari suatu pesan. Jangan mendengar secara masuk telinga kanan keluar telinga kiri atau sebaliknya. Dari pembicaraan yang panjang lebar, tentu terdapat pokok pikirannya. Peganglah pokok pikiran itu, niscaya Anda tahu maksud pembicara. Hal ini mungkin sulit dilakukan pertama kali. Karena itu, kita memang perlu latihan berkonsentrasi mendengarkan orang yang berbicara tanpa melakukan hal lain yang mengganggu konsentrasi kita.

Hindari gangguan dari lingkungan sekitar.

Ini dia, hubungannya dengan yang tadi. Pendengar yang baik selalu mencoba untuk memfokuskan diri pada pembicara. Mencoba mendengarkan pendapat teman ketika rapat sebagai contoh, tanpa terpengaruh oleh sinyal SMS, dering telepon, orang yang berlalu lalang, dan sebagainya. Oleh karena itu untuk pembicaraan yang serius, faktor lingkungan perlu diperhatikan.

Mencoba untuk mengendalikan emosi.

Pendengar yang baik selalu mencoba untuk mengesampingkan emosi, sehingga ia dapat menerima pembicaraan dengan jernih. Pendengar yang baik juga selalu mencoba untuk memahami pembicara tanpa membuat penilaian pribadi atas pembicara.

Memang kadang ada kata-kata yang keliru dari pembicara yang perlu diluruskan. Namun pelurusannya pun harus dengan ilmu. Nasihat hendaknya disampaikan setelah pembicara rampung berkata-kata. Itu pun disampaikan secara empat mata tidak di depan audien yang lain.

Membuat catatan jelas dan singkat.

Buatlah catatan kecil tanpa mengurangi konsentrasi kita pada saat mendengarkan. Harap diingat kita tidak dapat mengerjakan dua tugas sekaligus, tanpa mengurangi keefektifan salah satu di antaranya. Oke, jadi ini harus dilakukan dengan ekstra konsentrasi.

Mungkin Anda bisa melatih menulis cepat, dan juga catatan itu tidak perlu dengan tulisan tangan yang indah, bisa jadi berupa singkatan-singkatan, diagram-diagram yang Anda saja yang dapat membacanya. Nggak masalah, yang penting Anda dapat memahaminya. Boleh juga disalin kembali jadi catatan yang lebih baik.

Mencoba untuk bersikap Empati

Mencoba untuk menghargai posisi pembicara, sehingga kita terhindar dari mendengar apa yang hanya mau kita dengar saja. Tempatkan diri Anda sebagai diri pembicara. Ketika Anda ngomong, tentu Anda juga ingin pendengar mendengarkan omongan Anda dengan saksama. Nah, ini juga yang diinginkan pembicara yang sedang berbicara di depan Anda.

Memperhatikan komunikasi non Verbal.

Tataplah lawan bicara, dan perhatikan bahasa tubuh mereka. Seringkali terjadi pemahaman akan suatu informasi lebih bisa kita pahami dengan memperhatikan raut muka dan gerak tubuh lawan bicara. Dan sebagai pendengar, kita pun harus memperhatikan bahasa tubuh yang kita tampilkan, seperti posisi duduk, raut muka, anggukan kepala dan sebagainya.

Mendengarkan dengan Selektif.

Seringkali dalam suatu pembicaraan, pembicara memberikan informasi-informasi yang penting. Kadang informasi tersebut tersembunyi di dalam konteks

pembicaraan. Kita diharapkan dapat memilah-milah informasi tersebut untuk mendapatkan yang kita butuhkan.

Bertanya pada tempatnya.

Tunda dahulu pertanyaan dan gagasan yang ingin disampaikan sampai pembicara selesai. Ajukan pertanyaan untuk memperjelas maksud pembicara. Ini hampir sama dengan point yang pertama.

Jika ada pertanyaan sampaikanlah jika si pembicara sudah selesai. Bisa jadi, masalah yang Anda tidak paham akan diterangkan seketika itu juga tanpa Anda menanyakannya. Karena itu, sabarlah. Boleh jadi, tanpa bertanya pun apa yang Anda bingungkan akan diterangkan kemudian.

Buatlah kesimpulan atas apa yang menjadi inti pembicaraan.

Dengan mencoba menangkap intisari pembicaraan diharapkan kita dapat memahami permasalahan dengan kata kita sendiri.

Cobalah ramu kembali apa yang pembicara sampaikan dengan kata-kata Anda sendiri. Ini akan melatih Anda untuk mengambil kesimpulan dengan baik.

Memberikan Umpan Balik.

Memberikan umpan balik kepada pembicara sehingga ia mengetahui sejauh mana kita sudah memahami pembicaraan. Ini dia saatnya bertanya, berpendapat atau berkomentar. Setelah pembicara selesai mengutarakan pembicaraannya, barulah tiba giliran kita. Jangan diam saja, sampaikan sepatah dua patah kalimat agar pembicara tahu sejauh mana kita paham.

Itu dia rambu-rambu bagi Anda untuk menjadi pendengar yang baik. Anda bisa langsung melatih dan mempraktikkannya. Ketika guru menerangkan pelajaran di kelas, cobalah kiat-kiat di atas diterapkan.

Semoga dengan tips di atas, Anda bisa mengambil manfaat sebagai PENDENGAR yang EFEKTIF.

Lembar Observasi Kemampuan Mendengarkan

Hal-hal yang diobservasi	Pendengar I		Pendengar II	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Verbal				
1. Membandingkan				
2. Memberikan nilai				
3. Menginterupsi				
4. Bereaksi secara impulsif				
5. Mendebat				
6. Memberikan nasihat terlalu awal				
7. Refleksi				
Non Verbal				
1. Kontak mata tepat				
2. Sikap tubuh menghargai				
3. Melamun/kehilangan pikiran /tak konsentrasi				

6. Komunikasi Efektif

A. Deskripsi Materi

Salah satu kunci sukses dalam sebuah organisasi ditentukan oleh baik buruknya perilaku komunikasi antar individu yang terlibat. Sayangnya, tidak semua orang mampu menyampaikan pikirannya dengan cara yang baik dan efektif, sehingga mengganggu proses komunikasi ini. Banyak teknik dan strategi yang telah dikembangkan untuk membangun sebuah komunikasi efektif ini, salah satunya tersimpul dalam prinsip REACH (respect, empathy, audible, clarity, humble). Selain itu, satu hal yang tak kalah penting dalam komunikasi efektif adalah bagaimana kita harus bisa memahami orang lain dan memosisikannya sebagai komunikan yang sejajar dengan komunikator.

B. Tujuan

1. Menandakan kembali pentingnya komunikasi efektif dalam organisasi
2. Memperkenalkan efektifitas ragam komunikasi verbal-non verbal
3. Memperkenalkan prinsip-prinsip dasar komunikasi efektif
4. Menjelaskan mengapa kita perlu memahami orang lain

C. Output

1. Peserta mampu menguasai dan mempraktikkan teknik-teknik komunikasi efektif
2. Peserta mampu membangun sebuah tim yang solid dengan menerapkan komunikasi efektif
3. Peserta menyadari tentang posisi dan situasi orang lain serta mengetahui manfaat memahami orang lain

D. Pokok Bahasan

1. Organisasi sebagai sebuah tim
2. Komunikasi verbal vs non verbal: bhs tubuh (55%), intonasi (38%), kata-kata (7%).
3. Prinsip dasar: reach (Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble)
4. Dalam konteks berinteraksi di lingkungan sosial, kemampuan memahami orang lain menjadi skill yang sangat dibutuhkan. Kesalahpahaman dapat bermuara pada sumbatan dalam komunikasi dan jalinan interaksi.
5. Manfaat memahami orang lain: menyadari bias budaya sendiri, lebih peka secara budaya, merangsang pemahaman yang lebih besar atas budaya sendiri, memperluas dan memperdalam pengalaman seseorang, mempelajari keterampilan komunikasi yang membuat seseorang mampu menerima gaya dan isi komunikasinya sendiri, membantu menyadari bahwa sistem nilai yang berbeda dapat dipelajari secara sistematis, dibandingkan, dan dipahami.
6. Faktor yang dapat membuat seseorang tidak mudah untuk menerima perbedaan: prejudice, etnosentrisme, stereotip, dan diskriminasi.
7. Cara mengatasi: 1. kenali setiap perbedaan yang ada, dan belajarliah untuk menghargai perbedaan tersebut, 2. Kurangi bias dan prejudice, 3. Belajarliah untuk menghayati perbedaan dengan banyak membaca, mendengar dan memperluas pergaulan, 4. Praktikkan keterampilan berkomunikasi dengan

baik, dan 5. Berhati-hatilah menggunakan istilah tertentu, karena bisa jadi istilah tersebut bermakna negatif bagi orang lain.

E. Bahan Bacaan/Analisis

1. Pengantar

Keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung salah satunya pada kesolidan organisasi tersebut dalam saling mengkomunikasikan persoalan-persoalan organisasi. Hanya saja, sering tidak semua orang mampu menyampaikan dan mengomunikasikan semua yang ada di pikirannya kepada orang lain secara efektif.

2. Organisasi sebagai Tim

Tim adalah suatu kelompok yang memiliki ikatan dan interaksi yang harmonis, memacu terjadinya perubahan pertumbuhan dan perkembangan pribadi maupun organisasi.

Wujud keterpaduan: pola pikir (*way of thinking*), pola emosi dan motivasi (*way of feeling*) dan pola tindak (*way of action*). Adanya keterpaduan pola pikir, pola emosi, motivasi dan persepsi serta pola tindak memudahkan terjadinya titik temu berbagai keinginan dan minat (*interest*) ke dalam tujuan bersama (*common goal*).

Kebiasaan yang perlu dimiliki oleh individu anggota kelompok: 1) Pro aktif, 2) mendahulukan yang utama, 3) selalu memulai dengan tujuan akhir, 4) pendekatan menang-menang, 5) berusaha mengerti orang lain, 6) selalu menciptakan sinergi, keterpaduan dan kebersamaan serta 7) selalu mengasah dan mengembangkan diri baik fisik, sosial maupun nilai-nilai.

Ciri-ciri atau kondisi organisasi sebagai tim tidak akan berhasil apabila:

1. Desain visi, misi dan strategi yang kurang *imaginable, feasible, motivatable, communicable*.
2. Moral atau semangat tim yang rendah,
3. Konflik of *interest* pribadi merebak
4. Kemampuan mental (inteligensi, kreativitas) rendah;
5. Seleksi yang kurang berhasil.
6. Kepribadian yang dominant: introvert atau extrovert;
7. Komposisi susunan team yang tidak efektif
8. Ketidakjelasan peran tim dan anggota-anggotanya.
9. Tertutup untuk evaluasi
10. Pemberdayaan kurang efektif.

3. Unsur-unsur Komunikasi

- Pengirim pesan (*sender*, komunikator),
- Pesan yang dikirimkan (*message*),
- Bagaimana pesan tersebut dikirimkan (*communication channel, media*),
- Penerima pesan (*receiver*, komunikan), dan
- Umpan balik (*feedback*, efek).

4. Hukum Komunikasi Efektif

Prinsip dasar yang harus kita perhatikan dalam berkomunikasi dapat kita rangkum dalam satu kata, yaitu REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*), yang berarti merengkuh atau meraih.

Hukum pertama dalam berkomunikasi adalah *Respect*. *Respect* merupakan sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara kita. Kita harus memiliki sikap (*attitude*) menghormati dan menghargai lawan bicara kita karena pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting. Jika kita bahkan harus mengkritik seseorang, lakukan dengan penuh respek terhadap harga diri dan kebanggaan orang tersebut. Samuel Johnson mengatakan bahwa "*There will be no RESPECT without TRUST, and there is no trust without INTEGRITY.*"

Hukum kedua adalah Empati, yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain. Rasa empati akan memampukan kita untuk dapat menyampaikan pesan (*message*) dengan cara dan sikap yang akan memudahkan penerima pesan (*receiver*) menerimanya. Jadi sebelum kita membangun komunikasi atau mengirimkan pesan, kita perlu mengerti dan memahami dengan empati calon penerima pesan kita. Sehingga nantinya pesan kita akan dapat tersampaikan tanpa ada halangan psikologis atau penolakan dari penerima. Prinsip dasar dari hukum kedua ini adalah "Perlakukan orang lain seperti Anda ingin diperlakukan." "*Seek first to understand then be understood to build the skills of empathetic listening that inspires openness and trust.*" (Stephen Covey)

Empati bisa juga berarti kemampuan untuk mendengar dan bersikap perseptif atau siap menerima masukan atau pun umpan balik apa pun dengan sikap yang positif. Banyak sekali dari kita yang tidak mau mendengarkan saran, masukan apalagi kritik dari orang lain. Padahal esensi dari komunikasi adalah aliran dua arah. Komunikasi satu arah tidak akan efektif manakala tidak ada umpan balik (*feedback*) yang merupakan arus balik dari penerima pesan.

Hukum ketiga adalah *Audible*. Makna dari *audible* antara lain: dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik.

Hukum keempat adalah kejelasan dari pesan yang kita sampaikan (*Clarity*). Pesan yang ingin disampaikan harus jelas sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Clarity* juga sangat tergantung pada kualitas suara kita dan bahasa yang kita gunakan. Penggunaan bahasa yang tidak dimengerti, akan membuat isi dari pesan kita tidak dapat mencapai tujuannya. Seringkali orang menganggap remeh pentingnya *Clarity*, sehingga tidak menaruh perhatian pada suara (*voice*) dan kata-kata yang dipilih untuk digunakan.

Hukum kelima dalam komunikasi tim yang efektif adalah sikap rendah hati (*Humble*). Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama untuk membangun rasa menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki. Kerendahan hati juga bisa berarti tidak sombong dan

menganggap diri penting ketika kita berbicara. Justru dengan kerendahan hatilah kita dapat menangkap perhatian dan respons yang positif dari si penerima pesan.

Catatan tambahan:

1. Yang kita punya di benak kita adalah hal pertama, sedangkan yang keluar dari mulut kita adalah hal kedua, dan apa yang dipahami pendengar adalah hal ketiga.
- 1) Kesimpulan lain: ternyata untuk menyampaikan sesuatu kepada orang lain perlu memahami situasi-kondisi-pribadi komunikan.

7. Membangun Kepercayaan (Amanah, Trust)

A. Deskripsi Materi

Materi ini akan memberikan pemahaman tentang kepercayaan dan langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk membangun suatu kepercayaan. Kepercayaan itu sendiri mutlak diperlukan mengingat ia adalah pondasi dari setiap hubungan, baik di bidang bisnis, pasangan, orang tua, klien, ataupun pertemanan. Namun kepercayaan bukan suatu hal yang dapat dibangun secara instant, melainkan melalui sebuah proses yang bertahap dan komitmen pada suatu kebiasaan yang konsisten.

B. Tujuan

- Menjelaskan apa arti kepercayaan dan mengapa kepercayaan diperlukan
- Menjelaskan langkah-langkah membangun kepercayaan orang lain

C. Output

Peserta mampu:

- Memahami konsep tentang kepercayaan
- Mengaplikasikan langkah-langkah membangun dan membina kepercayaan, termasuk bagaimana membangun kembali kepercayaan yang telah dirusak

D. Pokok Bahasan

- Pengertian Kepercayaan
- Fakta tentang Kepercayaan
- Kiat Membangun Kepercayaan
- Hal-hal yang perlu dikembangkan untuk membangun kepercayaan orang lain

E. Bahan Bacaan / Alat Analisis

Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan adalah kondisi psikologis yang mencakup kesediaan menerima risiko terkait dengan hubungan, perilaku dan intensi orang lain. Kepercayaan juga dapat dipahami sebagai keyakinan dan keinginan individu untuk berbuat atas perintah, aksi dan keputusan yang dibuat oleh orang lain (Rousseau, 1998:393-404; Lewicki, 1998: 438-458).

Fakta tentang Kepercayaan

- Kepercayaan adalah fondasi dari suatu hubungan yang solid dan sehat
- Kebutuhan akan kepercayaan muncul dari ketergantungan kita pada orang lain

- Tindakan yang diiringi dengan kepercayaan seringkali lebih efektif dari pada rangkaian kata-kata atau perintah
- Membangun kepercayaan membutuhkan waktu yang tidak singkat



- Kepercayaan dapat dirusak oleh kesalahpahaman atau suatu perbuatan, namun kepercayaan dapat dibangun kembali

Kepercayaan: antara mitos dan realitas

No	Mitos	Realitas	Bukti
1	Kepercayaan itu lambat	Tidak ada yang secepat Kepercayaan	Modal Muhammad saw. saat pertama kali berdagang adalah <i>intangibile assets</i> , yaitu nama besarnya sebagai <i>al-amin</i> . Kepercayaan penduduk Arab pada waktu itu menjadi modal yang paling utama di dalam menjalankan bisnis perdagangan. Sehingga beliau pernah menjadi seorang yang sangat kaya raya dengan proses yang cepat karena berbekalkan kepercayaan
2	Kepercayaan itu dibangun hanya di atas integritas	Kepercayaan adalah fungsi dari karakter (yang mencakup integritas) sekaligus kompetensi	Awal penyebaran Islam, masyarakat Makkah banyak yang tidak percaya dan meragukan Muhammad saw. sebagai seorang Nabi. Padahal Muhammad saw. mempunyai karakter yang baik terkait dengan <i>al-amin</i> -nya. Kaum Quraisy meragukan Muhammad saw., dan mereka menilai Beliau tidak mempunyai kompetensi yang baik, karena Beliau seorang yang buta huruf (<i>ummi</i>). Akan tetapi dugaan kaum Quraisy ini salah, karena Muhammad saw. terbukti

			kompeten. Beliau membacakan ayat-ayat al-Qur'an, yang pada saat itu lebih indah makna dan bahasanya daripada syair-syair yang mereka banggakan. Terbukti juga, bahwa ternyata Muhammad saw. adalah seseorang yang sangat kompeten di dalam bidang lain, contohnya di bidang kepemimpinan dan perdagangan
3	Seseorang bisa mempunyai kepercayaan atau tidak	Kepercayaan bisa diciptakan sekaligus bisa dihancurkan	Setelah perang badar, ada beberapa tawanan perang dari pihak Quraisy (Al-Mutalib b. Hantab, Shayfi b. Abu Rifa'ah dan Abu Azzah al-Jumahi) yang dilepaskan oleh Rasulullah saw., dengan syarat agar tidak lagi memerangi kaum Muslimin. Padahal lazimnya budaya di zaman itu, setiap tawanan perang pasti akan dibunuh. Akan tetapi Rasulullah memberi ampunan kepada mereka. Dan setelah proses pengampunan tersebut, ternyata mereka mengingkari janji dengan masih dan terus memerangi kaum Muslimin. Mereka menjadi tawanan perang lagi saat perang Uhud. Sehingga terpaksa Rasulullah memerintahkan kaum Muslimin untuk membunuh mereka, karena mereka telah banyak membunuh kaum Muslimin
4	Begitu hilang, kepercayaan tidak bisa dipulihkan	Walaupun sulit, dalam sebagian besar kasus, kepercayaan yang sempat hilang bisa dipulihkan	Saat perang Bani Mustaliq, Aisyah bt. Abu Bakar (istri Nabi) terpisah dari rombongan kaum Muslimin. Kemudian ada juga sahabat (Shafwan b. al-Muattal) yang juga tertinggal rombongan. Saat itu Shafwan yang mengetahui bahwa istri Nabi juga tertinggal, langsung mendekati untanya dan Aishah menaiki unta tersebut. Shafwan kemudian menuntun untanya sampai menyusul rombongan kaum Muslimin yang sudah sampai di Nahruz Zahirah. Saat itu ada seseorang yang memfitnah Aishah dengan Shafwan telah melakukan perbuatan yang tidak terpuji. Ia adalah Abdullah b. Ubay yang memang terkenal sebagai seorang munafik. Sepak terjangnya selalu menusuk Islam dari belakang. Semua

			<p>kalangan termakan oleh isu tersebut, sehingga Ali b. Abi Thalib juga mengusulkan agar Rasulullah saw. menceraikan Aishah. Akan tetapi setelah itu turunlah pembelaan dari Allah di dalam surat An-Nur:11, yang menyatakan bahwa Aishah tidak bersalah.</p>
5	Seseorang tidak mungkin mengajarkan kepercayaan	Kepercayaan bisa diajarkan dan dipelajari dengan efektif, dan bisa menjadi keunggulan strategis yang bisa didongkrak	<p>Beberapa ajaran Islam mengajarkan tentang perintah untuk menumbuhkan dan merawat kepercayaan. Sehingga pengabaian terhadap kepercayaan adalah sebuah kesalahan dan dosa. Kepercayaan mempunyai dampak yang sangat positif pada awal penyebaran Islam, dan merupakan suatu hal yang bisa mendongkrak kesejahteraan kehidupan pada saat itu. Sebaliknya, beberapa faktor yang menghalangi kemajuan kaum Muslimin adalah peran kaum munafik yang selalu menyebarkan kebohongan untuk menanamkan ketidakpercayaan di hati masyarakat</p>
6	Mempercayai seseorang itu terlalu riskan	Tidak mempercayai seseorang justru berisiko sangat besar	<p>Ketika Rasulullah saw. menyepakati perjanjian Hudaibiyah dengan kaum Quraisy. Banyak para sahabat yang menentang Beliau dan tidak mempercayai manfaat dari perjanjian tersebut. Ada suatu diskriminasi bagi kaum Muslimin di dalam isi perjanjian tersebut. Kemudian setelah beberapa waktu ternyata kenyataan berbalik, perjanjian yang awalnya terlihat merugikan menjadi awal kemenangan kaum Muslimin. Secara kuantitas jumlah kaum Muslimin yang sebelum perjanjian hanya 3000 orang. Bertambah tiga kali lipat setelah perjanjian, sehingga jumlahnya mencapai 10.000 orang</p>
7	Kepercayaan terbentuk dengan seorang demi seorang	Membentuk kepercayaan dengan satu orang akan membentuk kepercayaan dengan banyak orang	<p>Saat Ka'bah direnovasi, terjadi perselisihan tentang siapa yang berhak mendapatkan kehormatan untuk meletakkan Hajar Aswad. Akhirnya perselisihan diakhiri dengan menyerahkan urusan ini kepada siapa saja yang pertama kali masuk lewat pintu masjid. Ternyata pemuda</p>

			<p>Muhammad yang terpilih. Label kepercayaan yang dulu hanya diketahui oleh beberapa orang saja, langsung menyebar di telinga semua orang. Mereka berbisik-bisik bahwa mereka sangat rela menyerahkan segala urusan tentang peletakan Hajar Aswad kepada Muhammad. Dan Muhammad pun berhasil menambah rekening kepercayaan masyarakat pada dirinya pada saat itu, dengan memberikan keputusan yang sangat bijaksana. Muhammad meminta sehelai selendang, lalu meletakkan Hajar Aswad di tengah-tengah selendang. Dan meminta pemuka kabilah-kabilah yang berselisih untuk memegang ujung selendang tersebut. Lalu meminta mereka untuk bersama-sama mengangkat selendang tersebut. Setelah mendekati tempat Hajar Aswad, Muhammad mengambilnya dan meletakkannya di tempat semula</p>
--	--	--	---

Bagaimana Membangun Kepercayaan

Terkait dengan bagaimana membangun kepercayaan, *The ABCD model* menggambarkan unsur penting kepercayaan:

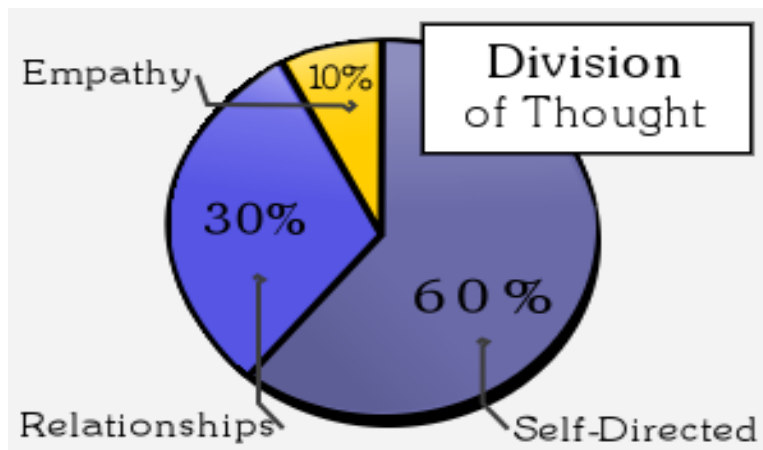
Able	=	kemampuan mendemonstrasikan kompetensi
Believable	=	leader harus dapat dipercaya
Connected	=	<i>care</i> dan <i>concern</i> terhadap yang lain
Dependable	=	akuntabilitas dan responsibilitas

Merujuk pada ABCD model, berikut beberapa hal yang dapat dilakukan oleh seseorang untuk membangun kepercayaan orang lain:

- *Meningkatkan kinerja*; melaksanakan tugas dan kewajiban secara lebih berkompeten. Komitmen terhadap hal ini bisa dilakukan dengan senantiasa meningkatkan kemampuan personal seseorang, seperti di bidang penguasaan teknologi, bahasa, dan lain-lain.
- *Menjaga konsistensi*; kepercayaan orang akan terbangun jika konsistensi dipertahankan. Slogan utamanya: *Do What We Say We Will Do*
- *Berkomunikasi secara akurat dan transparan*; tidak menyembunyikan sesuatu dari orang lain. Hindari segala macam agenda/rencana tersembunyi. Anda mungkin berpikir Anda dapat mengelabui orang lain. Namun perlu diketahui,

kebanyakan orang memiliki intuisi yang baik, sehingga dapat membaca agenda tersembunyi Anda.

- *Berbagi dan mendelegasikan tugas*; kepercayaan tidak untuk dikonsumsi sendiri, karena itu *sharing* dan belajar mendelegasikan kontrol mutlak diperlukan.
- *Perhatian dan empati*; kepercayaan orang lain akan semakin terbangun dengan baik jika kita bisa mengembangkan sensitivitas dan empati pada kebutuhan, keinginan dan *interest* orang lain. Persoalannya jika dilihat dalam gambar berikut, empati hanya menempati 10% dari alam pikiran seseorang. Karenanya ia perlu di asah dan dikembangkan.



Tiga hal lain yang juga harus dikembangkan dalam kerangka membangun kepercayaan orang lain adalah:

- Mengenali diri sendiri; menggali kekuatan dan kekurangan
- Memahami orang lain; mengasah daya empati
- Membangun kemampuan bekerja sama dengan orang lain

Cerita Kasus:

Suatu hari Amin datang ke sekolah dengan wajah murung. Hanya mendung yang menggelayut di wajahnya. Salah seorang teman sekelasnya, Ahmad, yang mejanya berseberangan tepat di depannya, bertanya "Ada apa, Min?". Tidak banyak jawaban yang dia dengar dari Amin. "Tidak ada apa-apa, hanya masalah keluarga". Sepanjang pagi sampai waktu makan siang tiba, Amin tetap dengan wajah murungnya. Saat makan siang, rekan sekelasnya yang lain, Aziz, mengajaknya ke kantin untuk makan siang. Namun Amin menolak. Masih dengan tersenyum, Aziz menawarkan untuk membungkuskan makanan. Tetapi Amin tetap menolak. Perlahan Aziz mendekat, ditariknya sebuah kursi dan langsung duduk tepat di samping Amin, tetapi tidak lagi menawarkan makan siang. Dia hanya duduk dan memperhatikan Amin. Sikap Aziz ini membuat Amin merasa tidak nyaman. Pada akhirnya mereka memilih pergi ke kantin untuk makan siang. Saat itulah Amin menceritakan semua yang menyimpannya, tanpa diminta. Ternyata urusan uang SPP yang menjadi biang permasalahannya.

Pertanyaan:

1. Mengapa Amin bisa bercerita dengan lancar pada Aziz?
2. Kenapa pada Ahmad dia merasa cukup mengatakan mempunyai masalah keluarga, padahal mereka sama-sama satu kelas?

Penjelasan:

Kata kunci dari contoh kasus di atas ialah *empati*. Kita sering merasa kalau kita sudah memahami orang lain tetapi sebenarnya kita hanya mengetahui tanpa pernah berusaha untuk mengerti.

Dalam ilustrasi di atas, Aziz berusaha memahami dan mengerti perasaan Amin dengan tidak bertanya langsung apa yang menjadi permasalahannya. Berbeda dengan apa yang dilakukan oleh Ahmad yang terang-terangan bertanya apa yang menjadi masalah Amin. Jawaban singkat padat tapi tidak menjelaskan apa-apa diterima Ahmad dari Amin. Sedangkan Aziz menjadi tahu permasalahan yang sebenarnya karena dia mencoba memahami Amin bahwa Amin mempunyai masalah. Apapun masalah yang menyimpannya, Aziz hanya memahami Amin sebagai teman yang sedang membutuhkan orang lain untuk berbagi. Jadi Aziz mencoba memahami dan mengerti perasaan orang lain. Sedang yang dilakukan Ahmad adalah salah satu bentuk simpati. Perbedaannya, simpati hanya mengetahui apa yang terjadi, tetap tidak disertai pemahaman dan merasakan bagaimana perasaan orang lain.

Pada dasarnya kita akan senang berada di sekitar orang yang mau dan bisa mengerti permasalahan yang sedang kita hadapi. Seseorang akan lebih mudah bercerita ketika dia merasa aman dan *dapat mempercayai* orang yang akan mendengar ceritanya. Aman dalam konteks ini adalah garansi bahwa cerita yang akan diungkapkan hanya untuk mereka berdua, bukan menjadi konsumsi publik.

8. Membangun Team

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.” (Al Maaidah [5]: 2).

Hati-hati terhadap perusak tim kerja!

- *Iri-dengki (Iri karena anggota lain memiliki kelebihan dan menonjol)*
 - *Sinis (Cenderung bersifat negatif terhadap banyak hal)*
 - *Kurang PD (Kurang percaya atas dirinya sendiri, jika pendapatnya ditentang, dianggap menentang dirinya)*

A. Deskripsi Materi

Team building adalah suatu upaya yang dibuat secara sadar untuk mengembangkan kerja kelompok dalam suatu organisasi. *Team building* atau membangun tim perlu dilakukan dalam suatu organisasi agar terbentuk suatu kelompok kerja yang tangguh, memiliki kesamaan pandang dan langkah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adanya team yang kuat dan solid dalam sebuah organisasi akan mendorong tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Dalam konteks ini, team building yang kuat dan solid bagi organisasi seperti pesantren menjadi sebuah keniscayaan.

B. Tujuan

- 1) Memberikan pemahaman kepada para pimpinan pesantren akan pentingnya peningkatan kualitas tim kerja yang solid untuk mencapai tujuan pesantren sesuai dengan visi dan misinya.
- 2) Pimpinan pesantren bisa membentuk tim kerja yang solid dalam pesantren untuk mencapai tujuan pesantren

C. Output

- 1) Adanya pemahaman kepada para pimpinan pesantren akan pentingnya kualitas tim kerja yang solid, harmonis untuk mencapai tujuan pesantren sesuai dengan visi dan misinya
- 2) Terbentuknya tim kerja yang solid dalam pesantren sehingga bisa mencapai tujuan pesantren
- 3) Adanya efektivitas kepemimpinan dalam pesantren
- 4) Adanya rasa memiliki dan komitmen yang tinggi dari setiap anggota tim sehingga setiap anggota tim dapat berkontribusi sesuai dengan keahliannya

D. Pokok Bahasan

- a. Mengenal team building: Apa itu team? Kapan menggunakan team? Team Building: Proses mengumpulkan orang yang tepat dan membuat mereka untuk bekerja sama untuk kepentingan organisasi. Pemilihan sebuah team tergantung pada tugas yang akan dilakukan, konteks organisasi dan sumber daya yang tersedia.
- b. Membangun Tim Building: Bagaimana memilih anggota yang tepat dalam sebuah team? Bagaimana membangun sebuah team? Bagaimana memulai team

building? Tanggung jawab team leader? Aturan dalam team ? Manfaat dokumen bagi team building?

Memiliki tim inti yang tidak tepat dapat membuat atau merusak sebuah organisasi. Oleh karena itu, perhatian besar harus diambil ketika memilih anggota tim. Model yang diusulkan oleh Tuckman terkait dengan pengembangan tim ada lima: pembentukan, storming, norming, performing dan reorientating. Sementara itu, komponen dalam team berisi tujuan, hasil dan sumber. Dalam sebuah team juga diperlukan tanggung jawab team beserta norma dalam team.

- c. membangun team building yang efektif: Bagaimana menjadi team building yang efektif? Mengapa team gagal? Efektivitas tim berarti sejauh mana tim mencapai hasil akhir yang diharapkan (s) dari kerja sama tim dalam periode waktu yang tersedia.

TEAM BUILDING

Apa team itu?

Tim adalah dua atau lebih orang yang bekerja secara bersama-sama mencapai tujuan tim. Sebuah tim mengembangkan produk yang merupakan hasil dari upaya kolektif tim dan melibatkan sinergi. Team Building: Proses mengumpulkan orang yang tepat dan membuat mereka untuk bekerja sama untuk kepentingan organisasi.

Kapan menggunakan team?

Ada beberapa jenis tim. Pemilihan jenis tergantung pada tugas yang akan dilakukan, konteks organisasi dan sumber daya yang tersedia. Hati-hati mempertimbangkan apakah beberapa tugas rutin perlu dilakukan secara berkelanjutan. Struktur tim inti tetap di tingkat panitia dapat dipertimbangkan. Fungsinya adalah untuk memberikan kontrol kualitas secara teratur dan kesinambungan dibutuhkan untuk mendukung suatu program besar dan berkelanjutan

Membangun Tim Building: Bagaimana memilih anggota yang tepat dalam sebuah team? Bagaimana membangun sebuah team? Bagaimana memulai team building? Tanggung jawab team leader? Aturan dalam team? Manfaat dokumen bagi team building?

Bagaimana memilih anggota yang tepat dalam sebuah team?

Memiliki tim inti yang tidak tepat dapat membuat atau merusak sebuah organisasi . Oleh karena itu, perhatian besar harus diambil ketika memilih anggota tim. Mungkin sangat berguna untuk mempertimbangkan unsur-unsur berikut: Ukuran tim, komposisi team, anggota tim tim.

Bagaimana membangun sebuah team?

Sebuah tim adalah entitas yang hidup dan dinamis. Ini bisa berkembang dari awal ke fase dewasa, independen dari sifat dari tim atau tugas itu harus melakukan. Model yang Tuckman mengusulkan tahapan khas berikut dalam pengembangan tim:

- 1) Pembentukan: Ini adalah masa orientasi awal. Tim ini yakin tentang apa yang seharusnya dilakukan, anggota tidak saling mengenal dengan baik atau belum akrab

dengan cara pemimpin tim dan fungsi anggota lainnya. Tahap ini selesai ketika anggota mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

- 2) **Storming:** Ini adalah penyortiran keluar periode dimana anggota mulai menemukan tempat mereka sebagai anggota tim. Anggota tim sekarang merasa lebih nyaman memberikan pendapat mereka dan menantang otoritas pemimpin tim dan rekomendasi. Beberapa anggota mungkin menjadi tidak puas dan menantang tidak hanya tugas dari tim dan bagaimana akan dilakukan, tetapi juga peran pemimpin dan gaya kepemimpinan.

Ini adalah awal konflik intragroup.

- 3) **Norming:** Anggota tim mulai menggunakan pengalaman masa lalu mereka untuk memecahkan masalah mereka dan bekerja sama sebagai kelompok kohesif. Proses ini akan menghasilkan tim menetapkan prosedur untuk penanganan konflik, keputusan, dan metode untuk menyelesaikan program kerja dari organisasi
- 4) **Performing:** Pada fase ini tim telah mencapai keharmonisan, yang didefinisikan tugasnya, bekerja di luar hubungan, dan telah mulai memproduksi hasil. Kepemimpinan ini disediakan oleh anggota tim paling cocok untuk tugas di tangan. Anggota telah belajar bagaimana bekerja sama, mengelola konflik dan memberikan kontribusi sumber daya mereka untuk memenuhi tujuan tim.
- 5) **Larutkan atau reorientating:** Tim larut ketika tim telah dapat mencapai tujuan organisasi. Ini mungkin reorientasi untuk melanjutkan fase berikutnya dari organisasi

Bagaimana memulai team building?

Ada tiga komponen utama dalam pekerjaan tim:

1. **Tujuan:** Hasil berorientasi tugas atau aspek konten (misalnya tujuan tim dan tujuan). Ini biasanya dikembangkan melalui interaksi dengan anggota tim;
2. **Metodologi:** Proses aspek, yang meliputi interaksi tim dan bagaimana anggota bekerja sama (kepemimpinan misalnya, peran tim, dll) Tim, tim teknis terutama, sering berjuang lebih dengan masalah proses dibandingkan dengan masalah tugas;
3. **Sumber:** Waktu, anggaran, fasilitas komputer, alat pendidikan dan dukungan administratif.

Tanggung jawab team leader?

Tugas pimpinan sebuah organisasi adalah :

- memberikan tugas yang jelas untuk setiap anggota
- Secara teratur meninjau dan memantau kemajuan pekerjaan
- Pastikan bahwa tim memenuhi tenggat waktu
- Membahas dan menyepakati jadwal untuk kegiatan utama dengan tim
- Memotivasi anggota tim
- Mengatasi konflik
- Berikan bimbingan bila diperlukan
- Membantu para anggota untuk mengatasi hambatan
- Teratur menilai kinerja tim menggunakan checklist.

Aturan dalam team?

Norma adalah standar yang dapat diterima dari perilaku dalam suatu kelompok yang dibagi oleh anggota kelompok. Mereka mengatakan anggota apa yang mereka harus atau tidak harus jangan tergantung pada keadaan. Dalam lingkungan kerja norma-norma yang paling penting berurusan dengan kinerja yang berhubungan dengan proses.

Semua anggota harus menjadi akrab dengan norma-norma dan diharapkan untuk mengikuti mereka.

Manfaat dokumen bagi team building?

Sebuah dokumen tim adalah dokumen tertulis yang mendefinisikan misi tim, tujuan, ruang lingkup operasi, kerangka waktu, dan konsekuensi.

- Pernyataan Tujuan: menjelaskan mengapa tim sedang dibentuk. Pernyataan tujuan harus sejajar dengan dan mendukung visi organisasi dan misi.
- Tujuan: apa tim diharapkan untuk mencapai, menyatakan dalam hal terukur.
- Ruang lingkup dokumen tim ini adalah untuk menentukan batas-batas organisasi atau operasional di mana tim yang diharapkan dan diizinkan beroperasi. Ini termasuk informasi tentang sumber daya yang tersedia untuk tim untuk mencapai tujuannya. Hal ini juga berbicara tentang komitmen waktu yang diharapkan dari anggota tim memberikan perhatian karena dukungan yang diperlukan di tempat kerja mereka dalam melakukan sehari-hari mereka tanggung jawab selama tugas ini

Membangun tim building yang efektif : Bagaimana menjadi team building yang efektif?
Mengapa team gagal?

Bagaimana menjadi team building yang efektif?

Efektivitas tim berarti sejauh mana tim mencapai hasil akhir yang diharapkan (s) dari kerja sama tim dalam periode waktu yang tersedia. Aspek berikut adalah yang paling relevan untuk mempertahankan efektivitas tim pendek dan jangka panjang (4,5,6): Jelas dinyatakan dan visi umum dipegang dan tujuan: tujuan tim dikembangkan melalui proses kelompok interaksi tim dan perjanjian di mana setiap anggota tim bersedia untuk bekerja untuk mencapai tujuan ini.

Mengapa team gagal?

Beberapa tim gagal dari awal dan beberapa memburuk dari waktu ke waktu. Diberikan di bawah ini adalah hambatan eksternal dan internal yang paling relevan bagi keberhasilan tim. Ini dapat membantu untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan dukungan dari anggota yang dapat berdampak pada keberhasilan tim.

Lembar Kerja Team Building

CHECK LIST UNTUK PENGAMAT (beri tanda pada kolom ya/tidak)

No	Aspect	Ya	Tidak
1.	Apakah dia tersenyum kepada anggota lainnya dalam kelompok		
2.	Apakah dia terlibat penuh dalam mengerjakan puzzle		
3.	Apakah dia mencoba memecahkan masalah		
4.	Apakah dia mencoba untuk membuat suatu keputusan		
5.	Apakah dia terlalu banyak bicara/mendominasi		
6.	Apakah dia mendorong/memberi semangat yang lainnya		
7.	Apakah bahasanya membuat yang lainnya berhenti berbicara		
	1-7 mengamati setiap individu		
1.	Apakah ada konflik / kesenjangan antara anggota tim		
2.	Apakah ada kebingungan tentang penugasan/hubungan yang tidak jelas antara individu		
3.	Apakah ada kejelasan tujuan untuk anggota tim		
4.	Apakah dia mengungkapkan gagasan-gagasan, inisiatif atau menggunakan imajinasinya		
5.	Apakah mereka takut untuk berbicara/mengeluarkan pendapatnya		
6.	Apakah mereka saling mendengarkan satu sama lainnya		
7.	Apakah mereka diberi penghargaan untuk kemajuan yang mereka lakukan		
8.	Apakah mereka dianjurkan oleh pimpinan mereka untuk bekerja sama dalam tim		
	1-8 mengamati dalam kelompok		

9. Mengambil Keputusan

A. Deskripsi Materi

Setiap hari kita dihadapkan pada berbagai permasalahan di mana kita harus membuat keputusan. Keputusan yang kita ambil pasti berpengaruh terhadap masa depan kita atau masa depan banyak orang. Namun demikian, banyak permasalahan yang dilematis dan tidak sederhana sehingga membutuhkan perenungan, pemikiran, dan rencana yang matang sebelum mengambil keputusan. Tidak banyak orang di dunia ini yang lahir dengan kemampuan mengambil/membuat keputusan yang baik. Kemampuan ini harus dipelajari dan diperkuat dengan sering menghadapi suatu masalah yang menantang, khususnya bagi seorang pemimpin. Secara umum ada 2 tipe pemimpin di sini, apakah Anda *save player* atau *risk taker*.

B. Tujuan

- Memberikan pemahaman pada peserta tentang cara-cara merumuskan masalah dan mengambil keputusan.
- Melatih peserta dengan kasus konkret yang sering terjadi di masyarakat pesantren.

C. Output

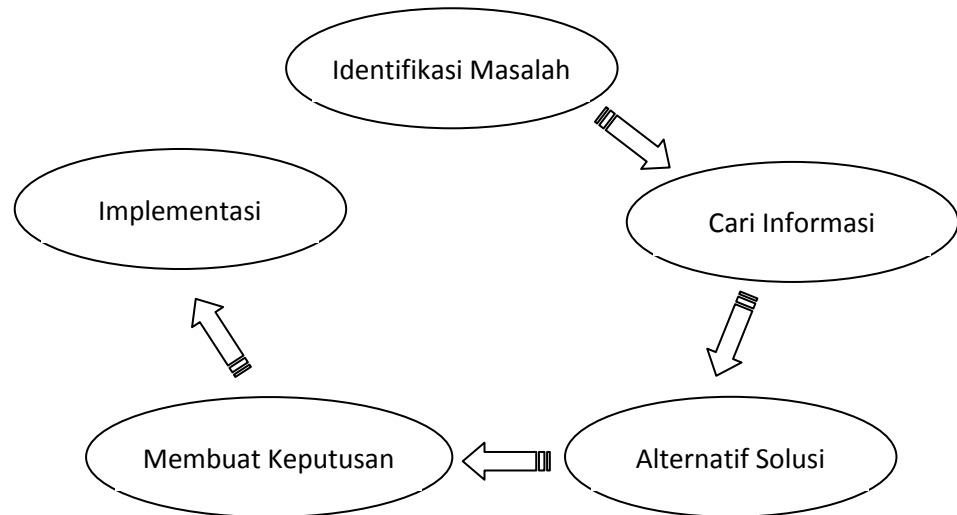
- Mengidentifikasi masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya.
- Mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik.
- Mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

D. Pokok Bahasan

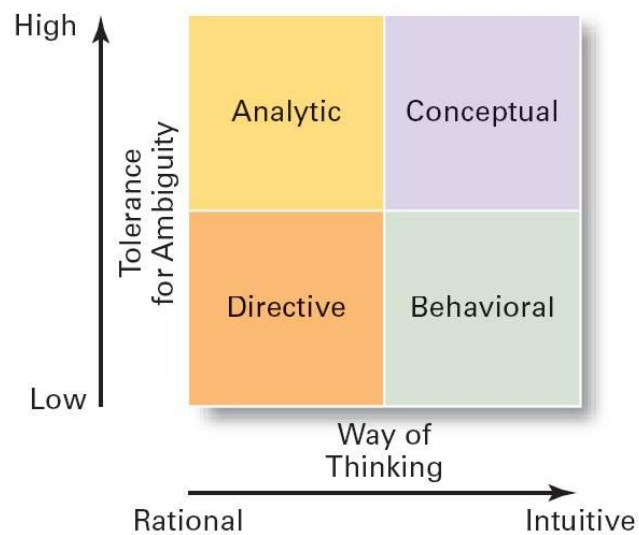
- Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan:
 1. Kognitif, yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin.
 2. Motif, alasan seseorang yang melatarbelakangi-nya untuk melakukan sesuatu.
 3. Sikap, pernyataan evaluatif terhadap suatu objek, orang atau peristiwa.
- Tahapan pengambilan keputusan:
 1. Mengidentifikasi masalah,
 2. Mencari informasi yang diperlukan,
 3. Membuat beberapa alternatif solusi,
 4. Membuat keputusan,
 5. Implementasi keputusan.
- Membuat keputusan
Bagaimanapun keputusan harus segera diambil. Bahkan terkadang kita tidak punya banyak waktu untuk mempertimbangkannya. Ketika kita harus membuat keputusan (kebijakan), kita harus berusaha untuk memilih alternatif/solusi yang paling bisa diterima oleh banyak pihak dan juga dengan risiko paling sedikit.
- Mengevaluasi efektivitas keputusan

Seorang pemimpin sebaiknya secara bersama-sama mengevaluasi berbagai keputusan (kebijakan) yang sudah diambil. Dari evaluasi ini seorang pemimpin bisa melihat apakah keputusan yang diambilnya bagus atau tidak bagi lembaga atau banyak orang.

5 Tahap Pengambilan Keputusan



Tipe Pengambilan Keputusan



Lembar Kerja: Pengambilan Keputusan

Identifikasi masalah		
Informasi pendukung		
Opsi 1	Opsi 2	Opsi 3
Konsekuensi Positif	Konsekuensi Positif	Konsekuensi Positif
Konsekuensi Negatif	Konsekuensi Negatif	Konsekuensi Negatif
Pilihan/keputusan		

Cerita Kasus:

AMAR SANTRI YANG NAKAL

Di kawasan Klaten sedang tumbuh sebuah pesantren. Di usianya yang belum genap satu dekade, pesantren ini masih dalam tahap pengembangan, baik dari aspek fisik maupun akademik. Kompetisi institusi pendidikan yang cenderung sangat ketat di akhir-akhir ini menjadikan pesantren ini harus berjuang keras menaikkan kualitas akademik dan juga karakter pesantrennya.

Amar adalah seorang santri yang berprestasi di sebuah pesantren tersebut. Dia tidak hanya cerdas, namun juga menunjukkan berbagai prestasinya di bidang akademik dan olahraga. Selama beberapa tahun di pesantren, dia telah menyumbangkan beberapa medali dan penghargaan. Di kalangan santri, dia tergolong santri yang ramah dan mudah bergaul.

Namun sayang sekali, dalam satu tahun terakhir ini Amar menunjukkan perilaku yang aneh. Di awal kelas 3 Aliyah ini Amar sering terlihat melamun, prestasi akademik cenderung menurun, dan dia juga beberapa kali melanggar peraturan pesantren. Dia sering tertangkap basah oleh petugas keamanan pesantren sering keluar pesantren tanpa izin dan merokok. Bagian keamanan sudah beberapa kali memperingatkannya, tapi tampaknya dia tidak membuatnya jera.

Kondisi ini membuat pesantren dalam posisi yang cukup sulit karena orang tua Amar adalah tokoh masyarakat di Klaten yang juga sebagai donatur utama pesantren tersebut. Untuk mengeluarkan Amar dari pesantren atau mempertahankan Amar di pesantren adalah dilematis bagi pesantren.

10. Manajemen Konflik

A. Deskripsi Materi

Banyak pesantren mundur dan bahkan jatuh disebabkan karena adanya ketidakmampuan pimpinan pesantren dalam mengelola konflik. Materi ini mencoba memberikan pengetahuan tentang bagaimana mengelola konflik dan membangun perdamaian internal pesantren, dan dalam hal tertentu juga antara pesantren dan masyarakat luar. Materi ini mencakup pemahaman terhadap konflik, alat bantu dalam menganalisis konflik, isu-isu sensitif yang dapat memicu konflik, strategi mengelola konflik, tindakan mengelola konflik, dan membangun perdamaian positif yang lebih permanen.

B. Tujuan

Membekali peserta dengan pengetahuan dan kemampuan tentang kepemimpinan dalam mengelola konflik dan membangun kultur dan suasana damai di pesantren, dan antara pesantren dengan masyarakat sekitar.

C. Output

- Peserta menyadari pentingnya mengelola konflik dan mengarahkannya menjadi kekuatan untuk memajukan pesantren.
- Peserta mampu menerapkan pengelolaan konflik di pesantren masing-masing dengan baik sehingga tercipta situasi yang kondusif bagi pendidikan para santri.

D. Pokok Bahasan

1. Apa itu Konflik?
2. Isu-isu sensitif yang dapat memicu konflik
3. Menganalisis dan Memecahkan Konflik
4. Tindakan dan Proses Pengelolaan konflik
5. Membangun, Menjaga, Menggalang Perdamaian Positif yang langgeng
6. Belajar dari Konflik dan Damai

E. Bahan Bacaan / Alat analisis

1. Pengertian dan macam-macam konflik?

Dari segi pihak-pihak yang terlibat:

- Konflik internal dan eksternal
- Dampak konflik internal
- Dampak konflik eksternal.
- Manakah yang lebih berbahaya, konflik internal atautkah eksternal?

Dari segi nampak tidaknya konflik:

- Konflik laten dan manifest

- Dampak dari konflik laten
- Dampak dari konflik manifest.
- Manakah yang lebih berbahaya, konflik laten atautkah manifest?

2. Isu-isu sensitif yang dapat memicu konflik

Sejumlah isu yang sensitif yang dapat memicu konflik:

- Teologis: madzhabiyah, furu'iyah.
- Politik: pilihan partai; hizbiyah
- Etnis dan ras:
- Kelas sosial: miskin dan kaya
- Moral: korupsi, pelecehan seksual
- Budaya: budaya desa, budaya kota.
- Senioritas-junioritas.
- Kepentingan.

3. Menganalisis dan Memecahkan Konflik dengan analisis pohon konflik



- Catatan: Seringkali, penyebab adalah akibat dari suatu konflik lain. Misalnya, sejumlah masyarakat adat membakar kantor perusahaan yang dianggap menjarah tanah mereka. Polisi biasanya hanya melihat pembakaran itu sebagai penyebab konflik. Padahal, pembakaran itu adalah akibat dari konflik lain, yakni penjarahan tanah adat. Dengan ini kita dapat mengungkap siklus konflik yang mungkin ada.

4. Tindakan dan Proses Pengelolaan konflik

- Yang seharusnya dilakukan oleh pemimpin dalam menghadapi konflik secara praktis. Berikut beberapa tahapan yang dapat dilakukan seorang pemimpin:
 - a) Mengidentifikasi dan mengubah pendekatan terhadap konflik
 - b) Mengidentifikasi prasangka dan menguranginya
 - c) Melobi
 - d) Berkampanye
 - e) Melakukan tindakan langsung secara damai
 - f) Mencegah konflik memanas
 - g) Melindungi
 - h) Memantau
 - i) Membangkitkan kepercayaan
 - j) Memfasilitasi dialog
 - k) Melakukan negosiasi
 - l) Melakukan mediasi
 - m) Melakukan arbitrase (jika dikehendaki).
- Tentu semua itu disesuaikan dengan konteksnya masing-masing.
- Dalam bahasa singkat sehari-hari, itu semua disebut “pendekatan kekeluargaan”.

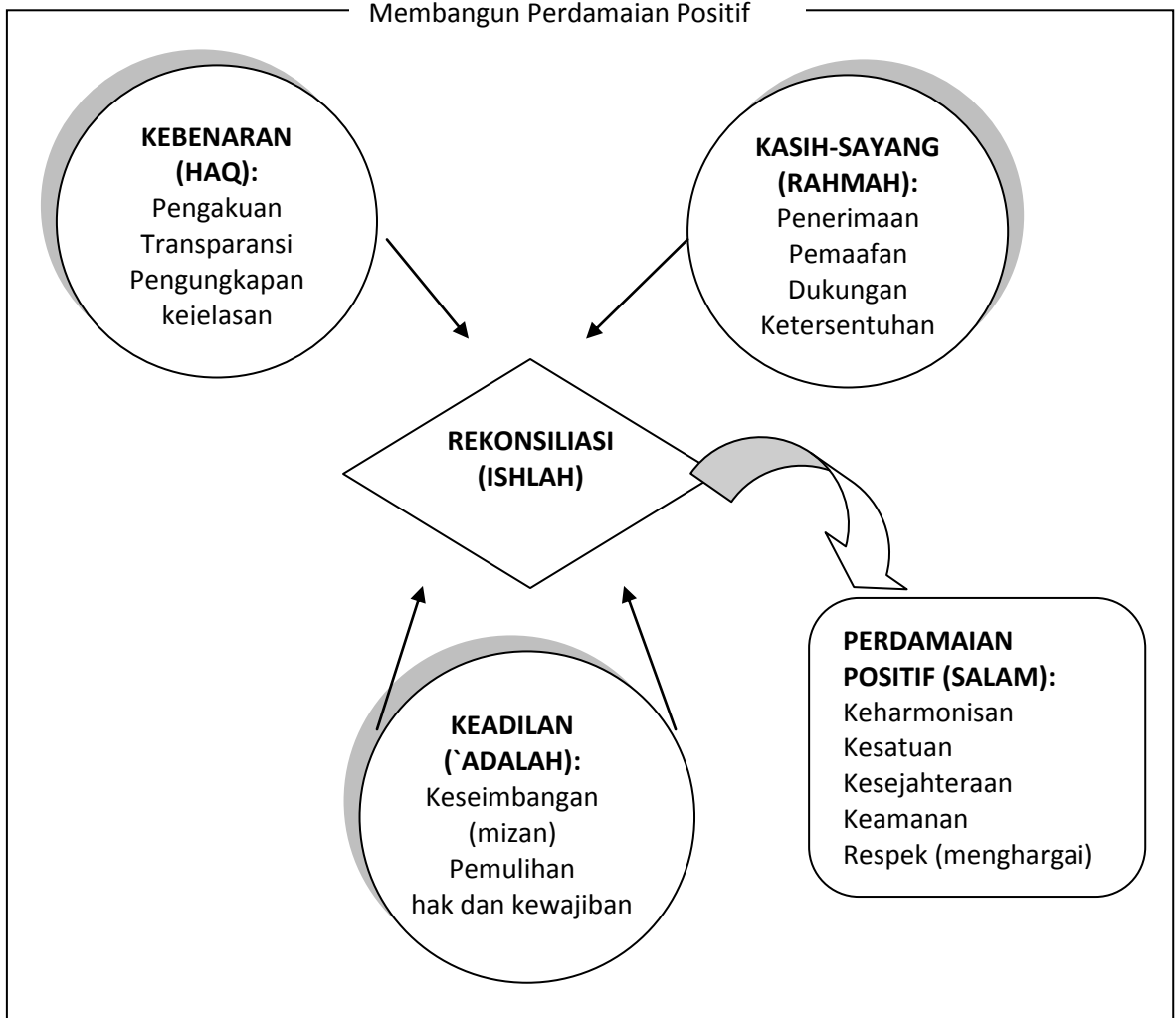
5. Membangun, Menjaga, Menggalang Perdamaian Positif yang langgeng

- Dua macam pengertian perdamaian: negatif dan positif.
- **Perdamaian negatif:** tidak adanya kekerasan langsung baik yang bersifat fisik, verbal maupun psikologis antara individu atau kelompok-kelompok yang ada, namun ini disebabkan karena masing-masing pihak tak acuh dan menghindar satu sama lain.
- **Perdamaian positif:** perdamaian yang bukan hanya karena tidak adanya konflik, tapi karena keharmonisan, kesatuan, kesejahteraan, keamanan, respek, dan adanya penegakan hukum.

6. Belajar dari Konflik dan Damai

- Dampak negatif dari konflik di pesantren bagi hubungan antar-ustadz, antara ustadz dan santri, dan antara ustadz dan pimpinan pesantren, dan bagi keberlangsungan pesantren itu sendiri.
- Nilai positif perdamaian bagi pendidikan santri dan keberlangsungan pesantren.

Membangun Perdamaian Positif



Bagian Ketiga

Kemampuan Kepemimpinan

11. Analisa Sosial (Ansos)

A. Deskripsi Materi

Analisis sosial merupakan alat bantu dasar untuk memahami dan menganalisis persoalan-persoalan yang terjadi di tengah masyarakat baik itu masalah ekonomi, politik, budaya maupun agama. Dengan bekal materi ini peserta diharapkan bisa lebih peka lagi dalam memahami masalah yang dihadapi masyarakat sekitar. Selanjutnya, dapat mengungkap secara lengkap akar masalah, aktor-aktor yang terlibat, dan kemungkinan risiko-risiko ke depannya. Sementara analisis SWOT sendiri merupakan teknik pemetaan yang akan banyak membantu kerja-kerja ansos. Metode ini didasarkan pada keselarasan sumber daya internal pesantren (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Intinya dengan adanya keselarasan yang baik antara pesantren dengan lingkungan masyarakatnya akan semakin cepat meningkatkan *maslahat* dan mereduksi *mafsadah*.

B. Tujuan

1. Peserta mampu menangkap dan menginterpretasikan persoalan penting yang terjadi dalam internal pesantren maupun masyarakat sekitarnya.
2. Mencermati struktur masyarakat, dengan menilai kira-kira kelompok mana yang diuntungkan dan dirugikan dalam sistem itu.
3. Menelaah kapasitas masyarakat yang berpotensi untuk dikembangkan dan didayagunakan sesuai dengan misi dakwah pesantren.
4. Mengubah keadaan masyarakat tetapi juga mempertahankan sesuatu yang dianggap masih berguna bagi masyarakat.

C. Output

1. Adanya pemahaman dan pemetaan sosial secara utuh bagi peserta agar solusi yang akan diambil mempunyai nilai tepat guna.
2. Adanya matriks analisis SWOT yang dapat membaca kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman dari kasus yang sedang dihadapi masing-masing peserta.
3. Terisinya format data IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) atau EFAS (*External Factors Analysis Summary*) yang telah tersedia dalam lembar kerja tambahan.

D. Pokok Bahasan

- Arti Penting Ansos.
- Langkah-langkah Ansos.
- Ciri-ciri Ansos.
- Ansos dengan metode SWOT.
- Cara pengisian Matrik SWOT.

E. Bahan Bacaan /Alat Analisis

Arti Penting Ansos

Manfaat Analisis sosial juga merupakan alat yang memungkinkan kita menangkap realitas sosial yang kita temui sehari-hari. Misalnya masalah kemiskinan, pelacuran, pendidikan, layanan kesehatan, kekerasan, dan tindakan kriminal. Analisis sosial membantu untuk memahami dan mengidentifikasi permasalahan kunci suatu masyarakat, siapa sajakah pihak-pihak yang memiliki akses sumber daya, potensi-potensi yang ada dalam masyarakat, dan tindakan-tindakan yang dapat mengubah situasi dan yang memperkuat situasi.

Langkah-Langkah Analisis Sosial:

- a. Merumuskan fokus masalah yang akan ditangani.
- b. Membaca konteks realitas.
- c. Mengenali struktur-struktur kunci yang mempengaruhi situasi yang ada
- d. Menyusun pertanyaan-pertanyaan untuk membangun sebuah konteks
- e. Menghimpun fakta-fakta, data-data yang berkorelasi dan melatarbelakangi
- f. Menyusun model-model, mengkaji-menguji relevansinya.
- g. Menguji beberapa jawaban pada korelasi dan keabsahan.
- h. Menggali masalah lain yang muncul.

Pertanyaan-pertanyaan penting yang perlu diperhatikan untuk mengungkap masalah dan merangsang keinginan kita yang lebih dalam melakukan Analisis:

- Apa yang bisa kita tangkap dari isu-isu di sekitar lingkungan kita?
- Bagaimana kita memahami dan menganalisis berita tersebut?
- Bagaimana kita meyakini kebenaran berita tersebut?
- Bagaimana mendiskripsi, menganalisis dan menjelaskannya?
- Adakah jalan memudahkan kita memahami?
- Dari mana kita memulai menganalisis?

Ciri-Ciri Analisis Sosial:

1. Melibatkan banyak pihak untuk mendefinisikan masalahnya, peneliti hanya berfungsi sebagai fasilitator.
2. Adanya keberpihakan peneliti terhadap permasalahan atau hal yang diteliti
3. Menyangkut banyak aspek (multidimensional)
4. Dilakukan secara intensif dan terus-menerus
5. Memperhatikan relasi antar aktor/pelaku
6. Meneliti tentang “akar masalah” yang menjadi penyebab dari munculnya berbagai masalah dalam masyarakat.
7. Mempertajam kepekaan terhadap kondisi dan budaya lokal

Analisis Dengan Metode SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Tiap aspek harus diketahui oleh pesantren untuk bisa dimanfaatkan dalam memenangkan persaingan. Aspek kekuatan (*strength*) menjelaskan keunggulan yang dimiliki oleh internal pesantren. Setiap pesantren harus mengetahui letak keunggulannya dan memanfaatkan keunggulan yang dimilikinya tersebut. Keunggulan dapat berupa keunggulan dalam sumber daya manusia, strategi, maupun keunggulan di bidang lainnya.

Aspek kelemahan (*weakness*) merupakan sesuatu hal yang harus diidentifikasi oleh internal pesantren. Setelah pesantren dapat mengidentifikasi kelemahannya maka pesantren harus mencari suatu cara untuk meminimalkannya. Kelemahan suatu pesantren harus ditutupi agar tidak diketahui oleh pesaingnya karena bila diketahui maka kelemahan internal pesantren tersebut dapat digunakan pesaingnya untuk melawan pesantren tersebut.

Aspek *opportunity* adalah peluang eksternal yang dimiliki oleh pesantren. Aspek peluang seperti halnya aspek kekuatan harus dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk perkembangan pesantren. Aspek terakhir adalah ancaman (*threat*) menjelaskan hal-hal lingkungan eksternal yang dapat membahayakan kelangsungan hidup pesantren. Pesantren harus dapat menghadapi semua ancaman yang menghadang untuk tetap bertahan dan memenangkan persaingan.

Cara Pengisian Matrik SWOT

Berikut langkah-langkah yang perlu diperhatikan sebelum melakukan analisis:

1. Tentukan 5-10 faktor dari sisi eksternal yang menjadi peluang (*Opportunity*) bagi pesantren.
2. Tentukan 5-10 faktor dari sisi eksternal yang menjadi ancaman (*Threats*) bagi pesantren.
3. Tentukan 5-10 faktor dari sisi internal yang menjadi kekuatan (*Strength*) bagi pesantren.
4. Tentukan 5-10 faktor dari sisi internal yang menjadi kelemahan (*Weaknesses*) bagi pesantren.
5. Susunlah strategi dengan menggunakan peluang (*Opportunity*) yang ada untuk memperkuat sisi kekuatan (*Strength*) pada kolom Strategi SO (*Strength Opportunities*).
6. Susunlah strategi dengan menggunakan peluang (*Opportunity*) yang ada guna mengurangi kelemahan (*weakness*) pada kolom Strategi WO (*Weaknesses Opportunities*).
7. Buatlah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman pada strategi ST (*Strength-Threats*).
8. Buatlah strategi yang meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan menghindari ancaman (*threats*) pada kolom strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

Lembar Kerja (Matrik SWOT)

Analisis Faktor Eksternal	Analisis Faktor Internal	Strength (S) (Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal pesantren)	Weaknesses (W) (Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal pesantren)
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.		Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakana strateegi yang meminimalkan kelemahan menghindari ancaman

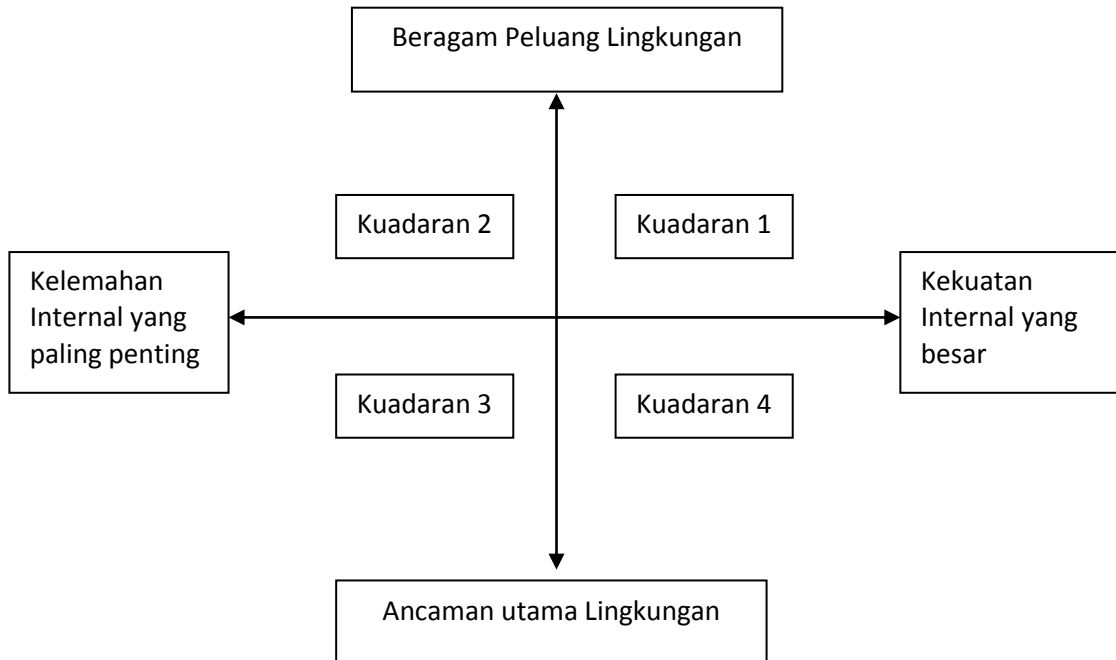
Sumber Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* Gramedia Pustaka Utama, 2006)

1. Strategi SO: Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran pesantren yakni dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memperoleh manfaat dan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal pesantren untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi ST: Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki pesantren untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal pesantren untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
3. Strategi WO: Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
4. Strategi WT: Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

Namun demikian, masih diperlukan grand strategy setelah strategi pemetaan dilakukan SWOT dilakukan adalah minimnya adalah Masalah yang sering dihadapi d alam penggunaan analisis SWOT adalah apa yang dapat dilakukan selanjutnya setelah strategi yang dibuat sudah cukup banyak, sehingga diperlukan satu konsep tambahan supaya menghasilkan strategi yang paling baik dan paling tepat bagi pesantren (untuk menjadi pemimpin umat).

Apakah pesantren akan memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada, hal ini dapat dibantu dengan menggunakan matrix grand strategy (strategi umum) yaitu: suatu pendekatan yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat

pertumbuhan pasar dan kompetitif suatu pesantren. Matriks strategi umum menjadi alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif. Prinsipnya adalah memposisikan pesantren ke dalam salah satu dari keempat kuadran yang dibentuk oleh garis-garis horisontal dan vertikal.



Lembar Kerja Tambahan (Format EFAS)

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comment
Opportunities				
Threats				
Total				

Sumber: Strategic Management, Wheelen & Hunger, 2010

Cara pengisian Format EFAS:

1. Pada kolom 1 (*external factor*), masukkan sejumlah opportunities dan threats yang paling penting dan sedang dihadapi oleh pesantren.
2. Pada kolom 2 (*weight*), beri bobot setiap faktor dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pada pengaruh faktor tersebut pada pesantren saat ini.
3. Pada kolom 3 (*rating*), beri peringkat setiap faktor dari 5 (bagus) sampai 1 (buruk) berdasarkan pada respon pesantren terhadap faktor tersebut, bagaimana pesantren menyikapi faktor tersebut.
4. Pada kolom 4 (*weighted score*), kalikan *weight* pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3 dari setiap faktor untuk mendapatkan *weighted score*.
5. Pada kolom 5 (*comment*) beri komentar kenapa suatu faktor dipilih dan bagaimana mendapatkan *weight* dan *rating* sebesar itu.
6. Dan akhirnya jumlahkan seluruh *weighted score* untuk mendapatkan total *weighted score* yang menunjukkan seberapa baik pesantren menanggapi *opportunities* dan *threats* yang sedang ada di lingkungan luar pesantren.

5 = bagus, 4 = di atas rata-rata, 3 = rata-rata, 2 = di bawah rata-rata, 1 = buruk

Lembar Kerja 2 (Format IFAS).

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comment
Opportunities				
Threats				
Total				

Untuk cara pengisian lembar kerja IFAS ini kurang lebih sama dengan lembar kerja EFAS, hanya saja yang membedakannya pada kolom internal faktornya karena yang ingin dinilai lebih pada sisi peluang (*opportunities*) dan sisi ancaman (*threats*).

12. Mengelola Perubahan

“Sesungguhnya Allah tidaklah mengubah keadaan suatu kaum sampai kaum itu mengubah keadaan mereka, dan jika Allah menghendaki keburukan pada suatu kaum, maka tidak ada yang dapat menolaknya” (ar Ra’d: 11)

“Those who cannot change their minds cannot change anything”

---George Bernard Shaw---

A. Deskripsi Materi

Dunia selalu mengalami perubahan, maka untuk terus bisa survive manusia harus selalu berubah. Tugas seorang pemimpin bukan sekedar menjaga sistem yang sudah berjalan, namun harus mampu membawa ke arah perubahan yang lebih baik. Oleh karena itu ‘mengelola perubahan’ merupakan keterampilan yang mutlak dimiliki seorang pemimpin. Mengelola perubahan (*leading change*) meliputi kemampuan menganalisa kekurangan dan kelebihan dari sistem yang telah ada, melihat peluang dan tantangan, menentukan target perubahan, serta teknik menggulirkan perubahan sehingga dapat menjadi sistem atau budaya baru yang diterima.

B. Tujuan

1. Mengajarkan sikap kritis pada peserta agar dapat mengidentifikasi alasan perlunya perubahan di lembaganya masing-masing.
2. Memberikan keterampilan pada peserta agar dapat memimpin perubahan ke arah yang lebih baik.

C. Output

Peserta mampu:

1. Melakukan framing untuk menemukan alasan-alasan perlunya perubahan sehingga Pemimpin di Pesantren sadar bahwa dunia telah berubah.
2. Menyusun target-target perubahan yang akan dicapai.
3. Mengetahui strategi melakukan perubahan.
4. Mengajak anggota (*followers*) untuk menerima dan melakukan perubahan.

D. Pokok Bahasan

1. Menemukan alasan mengapa perubahan perlu dilakukan.
 - a. Menemukan masalah/krisis/kekurangan dalam sebuah lembaga atau sistem
 - b. Melihat resiko yang mungkin terjadi jika perubahan tidak dilakukan
 - c. Melihat tantangan dan peluang.
 - d. Melihat manfaat (maslahat) yang lebih besar jika perubahan dilakukan.
2. Menentukan target-target perubahan.
 - a. Perubahan besar dimulai dari yang kecil
 - b. Menentukan target/sasaran perubahan (menurut Phillip L. Hunsaker target perubahan adalah:)

- Strategi dan Struktur: visi misi, AD/ART,
 - Pelayanan dan “produk”
 - Teknologi/sarana prasarana
 - Orang/personalia: *upgrading knowledge*, dll.
 - Manajemen/sistem: perubahan dari *top-down* ke *bottom-up*
 - Budaya: mengubah saling ketergantungan
3. Strategi Menggulirkan Perubahan
 - a. Membuat rencana perubahan
 - b. Mengelola proses transisi
 - c. Menentukan kebutuhan para stakeholder
 - d. Menguji tawaran dan mengendalikan statusquo: menguji gagasan baru dan menilai model lama.
 - e. Mempertimbangkan semua faktor untuk menentukan langkah terbaik
 - f. Mengelola proses transisi
 - g. Menjaga hasil perubahan dan mengevaluasi
 4. Mengajak anggota untuk menerima perubahan dan mengelola resistensi yang muncul.
 - a. Memahami mengapa muncul resistensi: apa saja tuntutan dan kekhawatiran yang muncul.
 - b. Menanggulangi resistensi terhadap perubahan.

5. Bahan Bacaan

Bacaan Tiga Tahapan Perubahan Menurut Hunsaker

- a. **Tahap Unfreezing:** tujuan utama tahap ini adalah membangun willingness untuk berubah
 - Pemimpin menegaskan bahwa sistem lama ada kekurangan
 - Pemimpin mempromosikan pemahaman akan pentingnya perubahan
 - Pemimpin meyakinkan bahwa sistem baru akan lebih banyak membawa kebaikan.
 - Pemimpin meminimalkan resistensi dengan menegaskan bahwa sistem baru tidak merugikan anggota.
- b. **Tahap Changing:**
 - Tidak menerapkan lagi cara lama.
 - Menyusun ulang struktur, jadwal, relasi antar bagian.
 - Penggunaan alat baru
- c. **Tahap Refreezing:** Tahap ini bertujuan menstabilkan penerapan sistem baru
 - Melakukan evaluasi sistem baru
 - Membuat modifikasi yang konstruktif, terbuka untuk perubahan berikutnya.

Lembar Kerja Mengelola Perubahan

WHY (Mengapa harus berubah?) 1. 2. 3. 4. 5.	
WHAT (Aspek apa yang harus berubah?) 1. 2. 3. 4. 5.	HOW (Bagaimana perubahannya?) 1. 2. 3. 4. 5.
Hambatan: 1. 2. 3. 4. 5.	Solusi: 1. 2. 3. 4. 5.

13. Distribusi dan Pembagian Kewenangan

A. Deskripsi Materi

Hanya segelintir orang yang memiliki kemampuan hebat untuk memimpin sebuah lembaga secara sendiri. Begitu juga, tidak semua pemimpin memiliki kemampuan super sehingga mampu mengerjakan semua tugas-tugasnya secara sendiri tanpa bantuan orang lain. Di samping terbatasnya kemampuan, waktu dan umur seseorang juga terbatas, sehingga tidak mungkin dia akan mengerjakan seluruh tugas-tugasnya sendiri atau memimpin selamanya. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu melakukan pendistribusian dan pendelegasian kerja-kerjanya kepada pihak-pihak lain dalam rangka mencapai kesuksesan tujuan yang hendak diraihnya dan sekaligus sebagai proses pemberdayaan, kaderisasi, dan juga efektivitas kepemimpinannya. Pemimpin harus fokus dalam perencanaan, motivasi, dan pengawasan dan sekaligus perlu mengembangkan anggota agar lebih meningkat kemampuannya dan kemudian menjadi aset yang berharga bagi institusinya.

B. Tujuan

- 1) Memberikan pemahaman dan pengetahuan tentang kelebihan dan kekurangan pembagian peran di dalam sebuah proses kepemimpinan.
- 2) Memberikan pengetahuan mengenai konsep delegasi, tugas, skill, kendala, dan pemilihan delegasi.
- 3) Memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai proses distribusi dan pendelegasian wewenang/tugas tersebut dapat membantu menumbuhkan, membangun dan memperkuat sebuah institusi/lembaga.

C. Output

Peserta diharapkan:

- 1) Mampu memahami kelebihan dan kekurangan pembagian peran di dalam sebuah proses kepemimpinan.
- 2) Mampu memahami: konsep delegasi, tugas, skill, kendala, dan pemilihan delegasi.
- 3) Mampu memahami proses distribusi dan pendelegasian wewenang/tugas tersebut dapat membantu menumbuhkan, membangun dan memperkuat sebuah institusi/lembaga.

D. Pokok Bahasan

- a) Model Distribusi dan Pendelegasian di Pesantren
- b) Ragam Pendelegasian
- c) Tingkat pendelegasian
- d) Keuntungan pendelegasian
- e) Alasan kurangnya pendelegasian
- f) Pedoman pendelegasian

E. Bahan Bacaan/Analisis

- a. Model Distribusi dan Pendelegasian di pesantren

Pesantren selama ini selalu lekat dengan figur Kyai (atau *Buya* di Sumatera Barat, *Ajengan* di Jawa Barat, *Bendoro* di Madura, dan *Tuan Guru* di Lombok). Di dalam pesantren, Kyai merupakan figur sentral, otoritatif, dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini terkait erat dengan dua faktor: *pertama*, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistic. Kebanyakan pesantren menganut pola “serba-mono”, yakni mono-manajemen dan mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja yang ada dalam organisasi. *Kedua*, kepemilikan pesantren bersifat individual (atau keluarga), bukan komunal. Otoritas individu kyai sebagai pendiri sekaligus pengasuh pesantren sangat besar dan tidak bisa diganggu gugat. Faktor nasab (keturunan) juga kuat sehingga kyai bisa mewariskan kepemimpinan pesantren kepada anak (istilahnya putra mahkota) yang dipercaya tanpa ada komponen pesantren yang berani memprotes. Sistem alih kepemimpinan di pesantren seperti ini kerap kali mengundang sindiran bahwa pesantren lainnya “kerajaan kecil”. Oleh karena itu, perlu adanya pendistribusian dan pendelegasian kerja-kerja dari pimpinan kepada pihak lain dalam rangka proses pemberdayaan, kaderisasi, dan juga efektivitas kepemimpinan. (catatan: *pesantren target lebih ke arah yayasan*).

Pendistribusian dan penugasan kerja merupakan pelimpahan otoritas dan tanggung jawab atas sesuatu kepada seseorang atau sekelompok orang. Pendelegasian ini merupakan tool penting bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang ingin sukses dan sekaligus kompetitif, maka mereka akan bekerja keras untuk mencapai tujuan-tujuannya. Pendelegasian merupakan proses yang didesain untuk membantu seorang pemimpin untuk mencapai sukses. Namun hal ini bukan berarti tanpa ada risiko dan kendala. Pendelegasian tugas-tugas yang tidak sukses merefleksikan rendahnya kualitas pemimpin. Pemimpin harus fokus dalam perencanaan, motivasi, dan pengawasan. Pemimpin juga perlu mengembangkan anggota dalam agar lebih meningkat kemampuannya dan kemudian menjadi aset yang berharga bagi institusi/organisasi/pesantren.

b. Ragam Pendelegasian

Istilah pendelegasian umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk serta tingkatan berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan. Aspek utama pendelegasian termasuk keragaman dan besarnya tanggung jawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan tanggung jawab, kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu, frekuensi dan sifat pelaporan, serta arus informasi tentang kinerja.

Dalam bentuknya yang paling umum, pendelegasian menyangkut pemberian tugas atau tanggung jawab yang baru dan berbeda kepada seseorang. Terkadang pendelegasian hanya menyangkut spesifikasi wewenang dan kebebasan tambahan untuk pekerjaan dan penugasan yang sama yang telah dilakukannya. Pendelegasian ditingkatkan dengan memberikan lebih banyak kebebasan kepada penjual tersebut untuk menerapkan harga dan waktu pengiriman.

c. Tingkat pendelegasian

Sejauh mana seseorang bawahan harus meminta izin dari atasannya sebelum bertindak merupakan aspek lain dari pendelegasian. Tingkat pendelegasian yang paling rendah adalah bila seseorang harus menanyakan kepada atasannya tentang apa yang harus dilakukannya bila terjadi masalah atau hal yang luar biasa. Tingkat pendelegasian yang lebih besar terjadi apabila seseorang delegasi diizinkan untuk menentukan apa yang harus dilakukan, namun harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu sebelum melaksanakan keputusan tersebut. Pendelegasian yang paling besar terjadi bila delegasi tersebut diizinkan untuk membuat keputusan dan melaksanakannya tanpa mendapatkan persetujuan terlebih dahulu. Selain itu, pelaporan adalah aspek lain dari suatu proses pendelegasian.

d. Keuntungan pendelegasian

Pendelegasian memiliki sejumlah keuntungan potensial. Salah satu keuntungan pendelegasian, seperti halnya dalam partisipasi dan pembagian kekuasaan, yaitu perbaikan kualitas keputusan. Pendelegasian memiliki kemungkinan bagi perbaikan keputusan yang besar apabila seorang delegasi mempunyai lebih banyak keahlian dalam cara harus melakukan tugas dibandingkan dengan yang memberi delegasi. Kualitas keputusan kemungkinan juga akan meningkat apabila pekerjaan yang didelegasikan meminta tanggapan yang cepat terhadap suatu situasi yang berubah dan bila garis komunikasi tidak mengizinkan seorang atasan/pemimpin itu memantau situasi tersebut dari dekat dan membuat penyesuaian dengan cepat. Karena delegasi tersebut lebih dekat dengan masalahnya dan mempunyai lebih banyak informasi yang relevan mengenai masalah itu dibandingkan dengan pimpinan/atasan, maka keputusan yang lebih cepat dan lebih baik dapat dibuat oleh bawahan tersebut. Namun kualitas keputusan kemungkinan tidak akan menjadi lebih baik jika delegasi tersebut tidak memiliki keterampilan untuk membuat keputusan yang benar, gagal untuk memahami apa yang diharapkan darinya atau mempunyai tujuan yang tidak sesuai dengan yang dipunyai oleh pimpinan/atasan.

Keuntungan lainnya dari pendelegasian adalah makin besarnya komitmen bawahan untuk menerapkan keputusan secara efektif. Alasan utama untuk meningkatnya komitmen adalah identifikasi terhadap keputusan dan keinginan untuk membuatnya berhasil. Namun komitmen akan sulit meningkat jika seorang delegasi memandang pendelegasian sebagai sebuah taktik manipulatif oleh atasan/pimpinan, menganggap tugasnya tidak mungkin dilakukan, atau yakin bahwa tanggung jawab yang baru didelegasikan itu sebagai kenaikan beban kerja yang tidak adil.

Pendelegasian tanggung jawab dan otoritas tambahan dapat membuat pekerjaan seseorang bawahan menjadi lebih menarik, menantang dan berarti. Pekerjaan yang diperkaya terkadang diperlukan untuk menarik dan mempertahankan anggota/sumber daya yang kompeten, khususnya saat lembaga memiliki kesempatan terbatas untuk kemajuan menuju posisi yang lebih tinggi. Memberikan tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar kepada junior dengan reward yang sepadan juga akan meningkatkan loyalitas, sehingga kecil kemungkinan mereka akan terpicat oleh lembaga lain.

Pendelegasian merupakan bentuk yang penting dari manajemen waktu pimpinan yang berlebihan tanggung jawab, karena dengan mendelegasikan kewajiban dan fungsi yang penting kepada bawahan, seorang pimpinan akan membebaskan waktu tambahan untuk tanggung jawab yang lebih penting. Meskipun pimpinan dapat melakukan tugas yang didelegasikan tersebut secara lebih baik dibanding delegasinya, namun pimpinan akan memiliki waktu yang lebih efisien untuk berkonsentrasi pada fungsi tersebut yang akan memiliki pengaruh terbesar pada kinerja dari unit organisatoris pimpinan tersebut. Tanpa pendelegasian, seorang pimpinan tidak mungkin memiliki waktu bebas yang cukup untuk melakukan beberapa tugas penting yang membutuhkan waktu yang lebih besar.

Pendelegasian dapat menjadi metode yang efektif dalam pengembangan manajemen. Lembaga harus mengembangkan bakat manajerial untuk mengisi posisi yang kosong. Pendelegasian merupakan sebuah cara untuk memudahkan pengembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tanggung jawab penting dalam posisi yang lebih tinggi. Namun saat pendelegasian digunakan untuk tujuan pengembangan, seorang pimpinan perlu lebih banyak melakukan pengawasan dan pelatihan. Jadi, saat digunakan untuk tujuan ini, pendelegasian tidak mungkin banyak mengurangi beban kerja seorang pemimpin itu.

e. Alasan kurangnya pendelegasian

Beberapa aspek kepribadian dikaitkan dengan kegagalan untuk melakukan pendelegasian, termasuk kebutuhan kuat akan kekuasaan, perasaan tidak aman, kebutuhan yang tinggi akan keberhasilan, dan kesulitan dalam membentuk hubungan. Beberapa pemimpin menyukai penggunaan kekuasaan atas bawahan dan perasaan memiliki kekuasaan. Pendelegasian akan membutuhkan pembagian kekuasaan dengan bawahan dan mengurangi ketergantungan mereka.

Pendelegasian tidaklah pernah bersifat mutlak, karena seorang pemimpin terus bertanggung jawab atas aktivitas kerja para bawahan. Untuk menghindari risiko kesalahan, seorang pimpinan yang merasa gelisah dapat mendelegasikan tugas yang sensitif hanya kepada para bawahan yang dapat dipercaya atau tidak mendelegasikannya sama sekali. Selanjutnya, dengan mengizinkan seseorang bawahan untuk memperlihatkan kompetensi dalam melakukan tanggung jawab manajerial dapat menciptakan seorang pesaing bagi pekerjaan manajer tersebut.

Para manajer yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk keberhasilan sering lebih suka untuk mempertahankan tugas penting yang menantang, bukannya mendelegasikannya kepada bawahan. Pemimpin yang berbangga dalam memecahkan masalah penting bisa jadi akan merasa segan untuk melepaskan aktivitas itu atau mengakui bahwa orang lain dapat melakukannya dengan sama baik dan efektifnya. Rasa segan untuk mendelegasikan sesuatu bisa disebabkan oleh prasangka atau persepsi atas kinerja orang itu sendiri. Sebuah eksperimen menemukan bahwa para manajer diberikan peringkat kualitas kinerja yang lebih tinggi saat mereka secara langsung terlibat dalam mengawasi sebuah tugas, walaupun kualitas aktualnya adalah sama seperti untuk tugas yang didelegasikan.

Kegagalan untuk pendelegasian juga berhubungan dengan karakteristik dari bawahan, seperti keahlian tugas dan sasaran bersama. Para pimpinan segan untuk mendelegasikan tugas dan tanggung jawab yang penting kepada bawahan yang kurang memiliki keahlian yang dibutuhkan. Bahkan jika seorang bawahan memiliki keahlian itu, pendelegasian tanggung jawab yang penting tidak akan mungkin jika orang itu terlihat tidak tertarik pada sasaran tugas. Terkadang rasa tidak percaya pada bawahan lebih ditentukan oleh masalah kepribadian dalam diri seorang pemimpin daripada oleh karakteristik aktual dari bawahan.

f. Pedoman pendelegasian

1. Apa yang didelegasikan:
 - Tugas yang dapat dilakukan dengan lebih baik oleh bawahan/orang lain.
 - Tugas yang mendesak tetapi bukan yang bukan merupakan prioritas tinggi.
 - Tugas yang relevan bagi karier seorang bawahan.
 - Tugas yang memiliki kesulitan yang sesuai.
 - Tugas yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan
 - Tugas yang tidak sentral bagi peran manajer.
2. Bagaimana mendelegasikan:
 - Spesifikasikan tanggung jawab secara jelas.
 - Tugas yang tidak sentral bagi peran manajer.
 - Berikan otoritas yang cukup dan perinci batas kebijaksanaannya.
 - Perinci persyaratan pelaporan.
 - Pastikan penerimaan tanggung jawab dari bawahan.
 - Teruskan informasi kepada mereka yang harus mengetahuinya.
 - Pantaulah kemajuan dengan cara yang sesuai.
 - Usahakan agar bawahan memperoleh informasi yang dibutuhkan.
 - Berilah dukungan dan bantuan, namun hindari pendelegasian yang terbalik.
 - Buatlah agar kesalahan itu menjadi suatu proses belajar.

Bahan Studi Kasus

- 1) Dalam studi kasus ini, peserta diminta mendiskusikan model distribusi dan pendelegasian kerja yang ada di lingkungan pesantren mereka masing-masing. Dengan demikian, peserta diharapkan bisa mengidentifikasi bagaimana pola distribusi dan delegasi di masing-masing pesantren. Setelah itu peserta mendiskusikan bagaimana bentuk distribusi dan pendelegasian yang ideal di pesantren.
- 2) Pesantren selama ini selalu lekat dengan figur Kyai, yang merupakan figur sentral, otoritatif dan pusat seluruh kebijakan dan perubahan. Hal ini terkait erat dengan dua faktor: *pertama*, kepemimpinan yang tersentralisasi pada individu yang bersandar pada kharisma serta hubungan yang bersifat paternalistic, dan *kedua*, kepemilikan pesantren bersifat individual (atau keluarga), bukan komunal. Bagaimana menurut peserta model kepemimpinan seperti ini? Bagaimana seharusnya?

Lembar Kerja

Jawablah pertanyaan dibawah ini:

1. Apakah distribusi dan pendelegasian kerja itu penting bagi lembaga anda?
2. Apakah di lembaga masing-masing pekerjaan sudah didistribusikan dengan baik?
3. Apakah ada hal-hal yang kurang terlaksana dengan baik?
4. Apa faktor utama tidak berjalannya distribusi kerja dengan baik?
5. Apa langkah-langkah yang harus dilakukan supaya pekerjaan didistribusikan dengan baik?

14. Membangun Jaringan dan Fundraising

A. Deskripsi Materi

Kita sering sekali menemukan berbagai macam kemunculan organisasi atau lembaga sosial yang tumbuh di masyarakat. Di antara berbagai organisasi yang biasanya muncul di masyarakat, ada yang mengalami pertumbuhan yang terus berkembang dan ada pula setelah tumbuh kemudian mengalami krisis sehingga tidak berkembang dan mengalami kematian. Salah satu kekuatan organisasi atau institusi sosial agar dapat terus tumbuh kembang dan berkarya di masyarakat adalah mendorong adanya kepemimpinan yang mampu membangun jaringan dan penggalangan dana (*fundraising*) untuk kemajuan atau perkembangan lembaga. Modul ini akan memberi panduan bagi para pihak yang ingin merawat dan mengembangkan jaringan dan *fundraising* agar organisasi atau lembaga sosialnya terus berkarya di masyarakat.

B. Tujuan Materi

1. Memberikan pemahaman pada peserta terkait dengan praktik kepemimpinan yang dapat mengembangkan jaringan dan fundraising untuk pengembangan lembaga atau organisasi sosial
2. Memberikan keterampilan atau teknik dasar cara menggalang jaringan dan *fundraising* di dalam elemen masyarakat, perusahaan dan pemerintah

C. Hasil yang Diharapkan (*Output*)

Peserta diharapkan mampu:

1. Mengidentifikasi jaringan yang dapat mendatangkan sumber-sumber pendanaan bagi pengembangan organisasi atau lembaga
2. Merumuskan strategi di dalam mengembangkan jaringan dan penggalangan dana (*fundraising*)

D. Pokok Bahasan

1. Pengertian dan manfaat membangun jaringan dan *fundraising*.
2. Pengenalan jenis jaringan berdasarkan lembaga dan program
3. Strategi membangun jaringan dan *fundraising*

E. Bahan Bacaan / Alat Analisis

1. Pengertian dan manfaat membangun jaringan dan *fundraising*.

Pada bagian ini peserta diajak untuk memahami pengertian membangun jaringan dan *fundraising*. Jaringan dalam bahasa Inggrisnya dikenal pula dengan istilah *Network*, yang artinya jaringan kerja. Dalam istilah Islamnya, jaringan dapat disepadankan pula dengan istilah silaturahmi, yakni membangun tali ikatan. Dalam tradisi Islam setiap muslim dianjurkan untuk rajin dan tekun untuk melakukan silaturahmi, membangun ikatan kekerabatan dan persaudaraan. Bahkan dalam pepatah yang muncul di masyarakat dikenal, siapa yang rajin silaturahmi maka akan memperpanjang umur. Dalam konteks ini, setiap lembaga atau organisasi yang giat dan tekun membangun jaringan atau silaturahmi dalam kerja sama program dengan organisasi dan lembaga lainnya maka organisasi tersebut akan mampu eksis dan berkembang.

Konteks di atas sangat bersesuaian pula dengan pengertian *fundraising* atau penggalangan dana sebagai upaya manajemen organisasi melakukan identifikasi aktor-aktor yang memiliki visi sama dengan visi organisasi dan melakukan upaya lebih lanjut mengelola hubungan tersebut menjadi lebih bermanfaat untuk organisasi.

Di tengah dinamika perubahan sosial dan kompetisi sosial yang dinamis di masyarakat maka sebuah lembaga atau organisasi, harus mampu mengembangkan kepemimpinan yang pandai menjalin jaringan agar cita-cita dan komitmennya untuk berkarya dan mengabdikan di tengah masyarakat terus berkembang dan berkelanjutan. Di masyarakat sangat banyak organisasi atau lembaga yang sama-sama memiliki komitmen dan pengabdian untuk melakukan pengembangan masyarakat. Jika para lembaga semacam ini saling membangun jaringan, saling mengisi kekurangan yang dimiliki dan saling berbagi kekuatan. Misalnya sebuah lembaga yang kuat dari segi ide dan para aktor pelaksanaannya, namun tidak memiliki kekuatan pendanaan. Sebaliknya lembaga yang lainnya memiliki kekuatan pendanaan dan juga gagasan, namun tidak memiliki sumber daya yang lebih untuk melaksanakannya. Jika kedua organisasi atau lembaga ini saling berjejaring maka tentu program yang dibuat akan memiliki efek yang sangat besar untuk perubahan di masyarakat.

Maka dengan demikian, manfaat dalam membangun jaringan, khususnya yang terkait dengan sumber-sumber pendanaan adalah (1) untuk saling memperkuat komitmen antar berbagai lembaga atau organisasi yang memiliki cita-cita yang sama di dalam memberikan karya atau pengabdian pada masyarakat. (2) melipat gandakan sumber daya yang ada di dalam mendorong kegiatan kemasyarakatan (3) memperkuat kapasitas organisasi agar memiliki sumber-sumber pembiayaan yang berkelanjutan.

2. Pengenalan jenis jaringan berdasarkan lembaga dan program

Pada bagian ini terdapat dua uraian utama terkait dengan upaya pengembangan jenis jaringan dilihat secara kelembagaan dan programnya. **Pertama**, jaringan yang memiliki concern yang sama atau sejenis, yang terkait dengan pengembangan keilmuan pesantren. **Kedua**, jaringan yang terkait dengan pengembangan sumber pendanaan untuk pengembangan pesantren.

Untuk yang pertama, pesantren sangat penting untuk mengembangkan kepemimpinan di pesantren yang dapat membangun jaringan dengan sesama lembaga pesantren lainnya, yang memiliki concern yang sama atau sejenis, yang terkait dengan pengembangan keilmuan pesantren. Banyak lembaga pesantren di Indonesia yang memiliki kekhasan satu dengan yang lain yang hal itu dapat dilakukan dengan saling membangun jaringan untuk pengembangan keilmuan pesantren. Misalnya, ada pesantren yang sangat menonjol di bidang keilmuan tasawuf, ada pula yang sangat menonjol di bidang keilmuan tafsir dan atau fiqh, serta ada pula yang menonjol di bidang pengembangan sosial ekonomi kemasyarakatan.

Antar pesantren satu dengan pesantren yang lain, dapat saling melengkapi untuk memperkuat kapasitasnya melalui proses pembelajaran satu sama lain dengan berjejaring. Hal ini dapat dilakukan jika ada kepemimpinan di pesantren yang memiliki visi untuk saling menghubungkan antar pesantren satu dengan yang lain melalui adanya kerja sama kemitraan. Hal ini kalau mulai dikembangkan akan saling memperkuat ikatan keilmuan dan sosial antar pesantren di Indonesia.

Selain pengembangan jaringan dengan sesama pesantren, dapat juga membangun jaringan dengan lembaga sosial kemasyarakatan dan pemerintah yang memiliki komitmen dalam pengembangan pesantren. Untuk itu, mulailah program-program pengembangan kapasitas pesantren dipromosikan sehingga dapat menarik minat atau perhatian dari lembaga-lembaga lainnya untuk dapat menjalin kerja sama-kemitraan.

Kedua, jaringan yang terkait dengan pengembangan sumber pendanaan untuk pengembangan pesantren. Terdapat tiga jenis jaringan di dalam mengembangkan sumber-sumber pendanaan dalam implementasi program. Pengembangan jaringan untuk memperoleh sumber pendanaan : **Pertama**, berbasis masyarakat, **kedua** berbasis perusahaan dan **ketiga**, pemerintah pusat dan daerah.

Jaringan sumber pendanaan berbasis masyarakat dapat dilakukan dengan mengidentifikasi tradisi keagamaan di dalam Islam, seperti shodaqoh, infaq dan zakat, dan sejenisnya. Dalam setiap tahun besaran dana dari kedermawanan sosial (filantropi) kaum muslimin ini sangat besar. Ada yang dilakukan secara perorangan yang dibagikan secara langsung kepada masyarakat dari para dermawan atau kelas menengah muslim ini. Meskipun kini juga sudah mulai bermunculan lembaga sosial yang melakukan pengorganisasian atas bentuk – bentuk dana kedermawanan sosial (filantropi) ini, di antaranya adalah Dompet Dhuafa', LSM Pirac, dll.

Yang juga tidak kalah pentingnya adalah membangun jaringan dengan perusahaan-perusahaan yang ada di masyarakat. Sebagaimana UU No. 25 Tahun 2007 Tentang Penanaman Modal, Pasal 15 dan UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Pasal 74 yang menegaskan adanya tanggung jawab sosial perusahaan memberi peluang sekaligus tantangan agar perusahaan bersama dengan masyarakat dapat saling tumbuh dan berkembang tanpa harus saling merugikan, baik dari sisi sosial, ekonomi, budaya dan lingkungan. Adanya tanggung jawab sosial perusahaan ini sering pula disebut dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Setiap perusahaan berdasarkan regulasi ini harus memiliki dana CSR. Kini mulai berkembang dana CSR yang berorientasi pada program pengembangan masyarakat, seperti program untuk bantuan pendidikan, kesehatan, ekonomi, lingkungan dan lainnya.

Jaringan untuk pengembangan sumber pendanaan lainnya adalah dengan bersinergi dengan program-program pemerintah. Untuk tingkat pusat dengan lembaga Kementerian dan untuk tingkat daerah dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau sering pula disebut dengan Dinas. Untuk mengembangkan

jaringan program dengan pemerintah maka selayaknya perlu diketahui dulu, misalnya untuk tahun ini dan tahun ke depan, apa saja program-program yang direncanakan oleh pemerintah di bidang pendidikan, kesehatan, perekonomian, ketenagakerjaan dan sarana dan prasarana lainnya. Akan lebih bagus jika di dalam membangun jaringan dengan pemerintah ini terlebih dahulu memahami siklus perencanaan dan penganggaran program di tingkat pusat dan daerah. Membangun kontak dengan para aktor di lembaga kementerian atau SKPD sangat penting. Info awal terkait dengan program pembangunan pemerintah ini dapat dilihat dari website kementerian dan pemerintah daerah.

3. Strategi membangun jaringan dan *fundraising*

Setelah mampu mengidentifikasi peta berdasarkan jenis jaringan untuk melakukan penggalan pendanaan, yakni yang berbasis masyarakat, perusahaan dan pemerintah kemudian strategi semacam apa agar 'proposal' kerja sama jaringan ini dapat direspons secara positif?

Hal ini tentu dibutuhkan adanya strategi yang jitu sehingga tawaran membangun jaringan oleh suatu organisasi supaya dapat dipercaya oleh organisasi atau lembaga lainnya. Terdapat lima langkah di dalam membangun jaringan dana penggalan dana:

a. Identifikasi kebutuhan lembaga/organisasi

Bagi organisasi yang ingin membangun jaringan *fundraising* sangat penting untuk terlebih dahulu membuat profil lembaga, latar belakang dan tujuan didirikannya, program-program yang akan direncanakan ke depan, jumlah pendanaan yang dibutuhkan, sumber-sumber pembiayaan yang tersedia dan belum tersedia.

b. Menstudi para donatur potensial

Melakukan studi atas para donatur potensial penting dilakukan agar kita memperoleh informasi yang tepat tentang kondisi, situasi dan komitmen nilai dari para calon donatur. Dengan cara ini kita akan dapat mendekati secara lebih efektif para calon donatur yang diidentifikasi sehingga lebih memberikan kemudahan untuk memperoleh dukungan dana yang tinggi.

Bagaimana dapat menemukan para calon donatur? Diantaranya adalah dapat dilakukan dengan cara melakukan (1) kontak-kontak pribadi dari para karyawan, pengurus dan mitra lainnya. (2) direktori dan katalog dari kantor pusat suatu yayasan, kamar dagang, perkumpulan profesional, dll. (3) berbagai publikasi, seperti media massa, internet, dll.

c. Menyemai para donatur

Cara yang dapat digunakan untuk menyemai para donatur dapat dilakukan berdasarkan pendekatan sebagaimana berikut ini:

- 1) Individu: yakni melalui kunjungan secara pribadi kepada para calon donatur, melalui surat menyurat atau korespondensi, undangan untuk menghadiri suatu event, undangan kunjungan kelapangan untuk melihat apa yang sudah dikerjakan untuk lembaga yang ingin memperoleh dukungan donatur agar donatur simpati dan

memberikan dukungan dan atau melibatkan donator untuk terlibat dalam kegiatan proyek yang akan dilakukan.

- 2) Perusahaan: yakni dengan cara melakukan surat men yurat (korespondensi), presentasi formal tentang program yang akan dikembangkan.
- 3) Yayasan sosial; yakni dengan cara melakukan surat men yurat (korespondensi), presentasi formal tentang program yang akan dikembangkan, menghadiri suatu event tertentu.
- 4) Komunikasi secara terus menerus dengan penuh simpati.

d. Mengajukan permintaan

Setelah strategi diatas dilakukan maka mulailah untuk melakukan pengajuan permintaan yang dapat ditempu dengan dua pendekatan: pertama, mengajukan permintaan secara langsung, dari muka ke muka. Cara ini dapat juga efektif untuk dilakukan. Kedua, melalui komunikasi lewat telepon, surat menyurat, melalui kelompok dan atau pengajuan melalui proposal.

Jika pengajuan melalui proposal, beberapa hal yang harus diperhatikan agar proposal kita memperoleh apresiasi dan dukungan yakni, perlu ada surat pengantar yang berisi mendahului proposal berisi uraian singkat ide proyek atau program yang diajukan. Selanjutnya membuat ringkasan program, kata pengantar, pernyataan kebutuhan yang di dalamnya berisi hal-hal yang terkait agar proyek menghasilkan capaian yang berhasil jika donatur terlibat memberikan dukungan, kesempatan atau tujuan yang mengurai atas masalah yang dihadapi dan tujuan yang ingin dipecahkan dari masalah tersebut. Kemudian dilanjutkan dengan deskripsi proyek atau program. Strategi yakni terkait dengan cara bertindak untuk mencapai tujuan, adanya evaluasi untuk melihat perkembangan capaian proyek, pengajuan permintaan, anggaran proyek.

e. Manajemen dana hibah dan hubungan dengan donatur

Agar para donator memiliki kepercayaan maka sangat perlu juga menjelaskan tata kelola atau manajemen dana hibah atau bantuan pendanaan dari para donator. Perlu ada penjelasan menginformasikan pada donator bahwa prinsip tata kelola dana penuh transparansi, akuntabel dan tepat sasaran untuk merealisasikan capaian program atau proyek.

Lembar Kerja pengisian membangun jaringan dan fundraising

Petunjuk pengisian :

- a. Peserta mengisi pada kolom identifikasi jaringan di bagian A, dengan lembaga siapa saja pesantrennya selama ini melakukan jaringan kerja sama. Pada kolom berikutnya mengisi di bidang apa saja jaringan kerja sama itu dilakukan, kalau di bidang keilmuan ditulis, keilmuan apa, kalau bidang sosial kemasyarakatan dapat ditulis, begitu juga dalam kolom bidang kerja sama pendanaan. Jika ternyata kerja sama jaringan itu lebih dari satu, dituliskan saja semuanya. Bagian A ini diisi berdasarkan apa yang sudah dilakukan
- b. Untuk bagian B di kolom identifikasi jaringan dapat diisi proyeksi ke depan, yakni apa saja kerja sama yang akan dilakukan oleh pondok ke depan atau berdasarkan proyeksi peserta setelah mengikuti pelatihan ini.

No	Identifikasi Jaringan	Bidang Kerjasama Jaringan-Kemitraan			Keterangan
		Keilmuan	Sosial Kemasyarakatan	Pendanaan	
	A. Pengalaman				
	B. Harapan				

15. Kepemimpinan Partisipatif

A. Deskripsi Materi

Sesi penutup dalam pelatihan kepemimpinan ini lebih merupakan kesimpulan workshop. Kepemimpinan partisipatif (collegial leadership/shared leadership) merupakan output dari pelatihan selama beberapa ini ini. Yang dimaksud kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang terkadang harus bisa berperan sebagai partner orang-orang yang dipimpinnya, sebagai contoh bagi orang-orang yang dipimpinnya, dan di saat yang lain sebagai orang yang harus ditaati secara mutlak. Sebagai pemimpin seseorang harus bisa berperan yang sesuai dengan situasi yang tepat sehingga seorang kolega atau bawahan merasa nyaman ketika diperintah.

Terakhir, peserta pelatihan diminta membuat kriteria-kriteria pemimpin seperti apa yang diperlukan saat ini.

B. Tujuan

1. Memberi perspektif yang lebih luas tentang berbagai macam model kepemimpinan.
2. Memberi pengetahuan tentang manfaat dan cara-cara kepemimpinan yang partisipatif.
3. Memberi pengetahuan dan ketrampilan bagaimana menyelesaikan masalah/melakukan kegiatan di pesantren menggunakan model kepemimpinan partisipatif.
4. Membantu peserta akan pentingnya kepemimpinan partisipatif (bersama/kolegial) bagi para pemimpin di pesantren.

C. Output

1. Peserta mendapatkan pengetahuan yang lebih luas, komprehensif, dan beragam tentang model-model kepemimpinan dan muatan nilai positif dan negatif model-model tersebut.
2. Peserta mengetahui pola, model, cara, dan manfaat dalam menerapkan model kepemimpinan partisipatif.
3. Peserta mendapat ketrampilan (simulasi/role playing) dan pengetahuan praktis bagaimana cara menerapkan model kepemimpinan partisipatif melalui contoh-contoh kongkrit yang terjadi di pesantren.
4. Kesadaran peserta akan pentingnya penerapan kepemimpinan partisipatif meningkat cukup baik.

D. Pokok Bahasan

1. Berbagai model kepemimpinan serta consequensi negatif/positifnya.
2. Pola, model, cara, dan manfaat kepemimpinan partisipatif.
3. Simulasi/role play/studi kasus penyelesaian masalah/pelaksanaan kegiatan di pesantren menggunakan cara kepemimpinan partisipatif.
4. Urgensi, signifikansi, pentingnya kepemimpinan partisipatif untuk diterapkan di pesantren.

E. Bahan Bacaan/Analisis

1. Model kepemimpinan Nabi Muhammad
2. Model kepemimpinan di pesantren yang kolegal (Trimurti Pesantren Darussalam Gontor;
3. Pemimpin yang memberdayakan.
4. Ciri-ciri dan karakteristik model kepemimpinan kolektif-kolegal; manfaat-manfaatnya.

Lembar Kerja Kepemimpinan Partisipatif

Tuliskan ciri-ciri pemimpin yang:

a. Otoriter (sewenang-wenang):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

b. Partisipatif (terlibat langsung):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

c. Gamang (peragu):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Identifikasikan model dan gaya kepemimpinan tokoh-tokoh di bawah ini:

Nama Tokoh	Model & Gaya		
	Otoriter	Partisipatif	Gamang
Soekarno			
Soeharto			
BJ Habiebie			
Abdurahman Wahid			
Megawati Soekarno Putri			
Susilo B. Yudhoyono			
Joko Widodo			
Dahlan Iskan			
M. Amin Rais			
Hidayat Nur Wahid			
Hasyim Muzadi			