

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Penelitian ini akan memfokuskan analisis tentang pelatihan kepemimpinan pemuda pada Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) tingkat nasional. Oleh karena itu, diperlukan kajian teori dan literatur untuk membangun pemahaman yang komprehensif sebagai dasar untuk menganalisis fokus penelitian. Kajian teori yang dimaksud meliputi kajian tentang Kepemimpinan Pemuda (*Youth Leadership*), Kompetensi Kepemimpinan Pemuda (*Youth Leadership Competencies*), Proses Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership process*), Urgensi Pelatihan dalam Proses Pengembangan Kepemimpinan, dan Model Pelatihan Kepemimpinan Pemuda.

#### **2.1 Kepemimpinan Pemuda**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Menurut Bennis dan Nanus (1985 dalam Rickett & Rudd 2002), semua orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin. Sedangkan Stogdill (1974: 259 dalam Rickett & Rudd 2002) menyimpulkan bahwa, "terdapat banyak definisi kepemimpinan sebanyak orang yang mencoba untuk mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut". Dia juga menyampaikan hasil *literatur review*-nya bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai: (a) *personality or effectiveness of personality*, (b) *the art of inducing compliance*, (c) *the exercise of influence*, (d) *a function of a set of acts or behavior* (e) *a form of persuasion*, (f) *a set of acts or behavior*, (g) *a power of relationship*, (h) *an instrument of goal achievement*, (i) *an effective interaction*, (j) *a differentiated role*, and (k) *the initiation of structure*.

Gagasan dan definisi tentang kepemimpinan senantiasa berkembang. Yang cukup mengundang perhatian dan analisis dari berbagai pihak adalah hasil kajian Kouzes and Posner (2002) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berisi sepuluh komitmen kepemimpinan dan lima praktik kepemimpinan yang disampaikan yaitu:

**Tabel I: 10 komitmen dan 5 praktek kepemimpinan**

<b>Praktik</b>	<b>Komitmen</b>
<i>Model The Way</i> (Mencontohkan Caranya)	Temukan suara hati Anda dengan memperjelas nilai-nilai pribadi Anda
	Beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama
<i>Inspire a shared vision</i> (Menginspirasi Visi Bersama)	Lihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur
	Kumpulkan orang ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama
<i>Challenge The Process</i> (Menantang Proses)	Cari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh, dan menjadi lebih baik
	Lakukan eksperimen dan ambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil serta belajar dari kesalahan
<i>Enable Others to Act</i> (Memungkinkan Orang Lain Bertindak)	Pupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan
	Perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan
<i>Encourage the Heart</i> (Menyemangati Jiwa)	Akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu
	Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas

Sumber: *The Leadership Challenge* oleh Janes M. Kouzes dan Barry Z. Posner. Hak Cipta ©2002.

Selain itu, banyak ahli di bidang kepemimpinan yang membuat konsep kepemimpinan dalam hal proses dalam suatu grup, kepribadian, hubungan

intrapersonal dan interpersonal, kepatuhan, pengaruh, perilaku, kepercayaan, kekuatan hubungan, pencapaian tujuan, interaksi, motivasi, diferensiasi peran, komunikasi, dan inisiasi struktur.

### **2.1.2 Kepemimpinan Pemuda (*Youth Leadership*)**

Pengembangan teori dan konsep kepemimpinan seperti di atas dikembangkan untuk manajerial dan kepemimpinan orang dewasa. Sedangkan studi yang melibatkan pengembangan kepemimpinan pemuda masih terbatas.

vanLinden dan Fertman (1989: 8, dalam Rudd 2002) menyatakan bahwa, "*pemahaman dan apresiasi kompleksitas kepemimpinan merupakan prasyarat untuk mendukung dan menantang para remaja (pemuda) untuk menjadi pemimpin terbaik yang dapat mereka lakukan*". Des Maria, Yang, dan Farzenhkia (2000 dalam Ricketts & rudd 2002) menunjukkan beberapa elemen yang penting dalam pengembangan kepemimpinan pemuda. Beberapa elemen penting tersebut adalah:

- kemitraan pemuda
- memberikan kekuasaan bagi pemuda untuk membuat keputusan dan bertanggungjawab sebagai konsekuensinya
- konteks yang luas untuk belajar dan memberikan pelayanan
- memberikan penghargaan atas pengalaman, pengetahuan dan keterampilan pemuda.

Berkutnya, Sandmann dan vanDenberg (1995) menyebutkan tiga tema umum kepemimpinan yang mirip dengan strategi kepemimpinan yang telah disebutkan di atas yaitu kepemimpinan bersama, kepemimpinan sebagai kemitraan dan kepemimpinan dalam komunitas.

Selanjutnya vanLinden dan Fertman (1998) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang berpikir untuk diri mereka, berkomunikasi dengan pikiran dan perasaan, dan membantu orang lain memahami serta bertindak berdasarkan kepercayaan mereka sendiri. Mereka mempengaruhi orang lain dalam sebuah etika sosial yang bertanggung jawab.

Setiap remaja memiliki keberagaman pada jender, etnis, status sosial ekonomi, gaya belajar, jenis kepribadian, pengalaman, dan pendidikan (vanLinden & Fertman, 1998; Salju & Yallow, 1982; Rudd, dkk, 1998). Namun mereka juga memiliki kesamaan dalam penggunaan komponen pada konteks pengembangan instruksional untuk sebuah model kepemimpinan. Kesamaan pada mereka misalnya keinginan untuk mandiri dan terpisah dari orang tua, sehingga mereka memerlukan waktu untuk mendefinisikan dan menemukan konsep diri; cara mereka belajar dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan bertahap, mereka tidak dapat diprediksikan, dan memerlukan waktu untuk eksplorasi (*Basic Behavioral Science Task Force of the National Mental Health Council, 1996 ; Taylor, et al, 1995 ; vanLinden & Fertman, 1998*).

Pemahaman menyeluruh tentang perkembangan remaja/pemuda menjadi bagian penting dalam pengembangan desain intruksional pelatihan kepemimpinan pemuda. Oleh karena itu penting untuk memperhatikan setiap potensi kepemimpinan, aspek keberagaman, kesamaan, dan semua kebutuhan yang harus dipertimbangkan sebelum sintesis dan adopsi suatu model kurikulum untuk pengembangan kepemimpinan pemuda.

Di Indonesia sendiri, wacana tentang kepemimpinan pemuda marak didiskusikan. Yusuf Wibisono dalam tulisannya menyatakan bahwa definisi pemuda (*youth*) jika dilihat dari batasan usia akan sangat variatif. Kamus Webster menyatakan bahwa “pemuda adalah waktu hidup seseorang ketika muda, dalam periode antara kanak-kanak (*childhood*) dan dewasa (*maturity*) atau periode awal dari eksistensi, pertumbuhan dan perkembangan”. Sidang Umum PBB dan Bank Dunia mengatakan bahwa “*pemuda adalah orang-orang dengan rentang usia antara 18 hingga 24 tahun.*”

Sementara di negara-negara persemakmuran, batas usia pemuda adalah dibawah 21 tahun. Di Indonesia sendiri, dalam RUU Kepemudaan yang disiapkan oleh Kemenegpora dalam Pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa batasan WNI yang disebut pemuda adalah yang masuk dalam rentang umur 18-35.

Selain dari sisi usia, Robert F. Kennedy mengatakan bahwa:

*"This world demands the qualities of youth: not a time of life but a state of mind, a temper of the will, a quality of imagination, a predominance of courage over timidity, of the appetite for adventure over the love of ease."*

Pemakaian kata pemuda (*youth*) dalam perkataan tersebut mengacu pada sebuah karakteristik dan sifat yang idealis, dinamis, kreatif, proaktif dan responsif terhadap perubahan.

R. Adie Prasetyo menyatakan bahwa kriteria, visi dan misi pemimpin muda sebenarnya dapat dibaca dari ikrar "Deklarasi Saatnya Kaum Muda Memimpin" dan buku *Merebut Mimpi Bangsa: Visi dan Misi Kaum Muda Memimpin* [Prasetyo, 2008]. Keduanya memiliki kesamaan persepsi, bahwa kriteria pemimpin muda bukan hanya didasarkan atas usia, tapi juga visi dan misi yang diusungnya.

Hasil kajian tentang kepemimpinan yang menarik di sampaikan oleh Marwah Daud Ibrahim. Marwah menyampaikan bahwa salah satu persyaratan utama untuk mewujudkan kejayaan nusantara adalah hadirnya pemimpin nasional yang memiliki visi yang jelas dan jauh ke depan; komitmen dan daya juang yang kuat; serta kemampuan bekerja sama (bersinergi positif) untuk menggerakkan segenap potensi bangsa demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang adil makmur dan sejahtera lahir dan batin.

Gambar 2.1 Konsorsium 3,5 juta pemimpin perubahan



Sumber: [www.marwahdaud.com](http://www.marwahdaud.com), diakses tgl 16 Juni 2009 pukul 05.25.

Pemimpin nasional yang ditawarkan adalah model tiga kluster. Jadi pemimpin nasional bukan hanya terdiri atas **pemimpin politik** (Presiden, Wapres, Ketua MPR, DPD, DPR, MK, MA dan lembaga tinggi negara lainnya), tapi juga **pemimpin masyarakat** madani (LSM, media, ormas, organisasi pemuda, pendidik, tokoh agama, tokoh adat, budayawan, seniman, peneliti, dll), serta para **pemimpin ekonomi** (pengusaha UKM sampai konglomerat, industrialis, lembaga keuangan, koperasi, profesional).

Kompleksitas tantangan bangsa Indonesia ke depan membutuhkan tersedianya konsorsium kepemimpinan nasional dalam 3 (tiga) bidang sebagaimana tersebut di atas. Oleh karena itu kepemimpinan pemuda yang dikembangkan harus mengarah pada pembentukan kepemimpinan pada 3 (tiga) bidang tersebut. Maka dalam lingkup OKP sebagai *iron stock* kepemimpinan nasional, makna kepemimpinan pemuda adalah gabungan dari pendapat Robert F. Kennedy dan Dr. Marwah Daud Ibrahim yakni konsorsium kepemimpinan yang memiliki karakteristik dan sifat yang idealis, dinamis, kreatif, proaktif dan responsif terhadap perubahan dalam kelompok kepemimpinan politik, kepemimpinan masyarakat, dan kepemimpinan ekonomi.

## **2.2. Kompetensi Kepemimpinan Pemuda (*Youth Leadership Competencies*)**

Pembahasan mengenai Kompetensi Kepemimpinan Pemuda ini akan diawali dengan pembahasan mengenai definisi dan teori-teori tentang kompetensi, aplikasi dan manfaatnya dalam organisasi. Selanjutnya akan dipaparkan literatur terdahulu terkait dengan kompetensi kepemimpinan pemuda.

### **2.2.1 Definisi Kompetensi**

Kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh David Mc Clelland pada tahun 1973. Dalam teorinya dikatakan bahwa terdapat suatu karakteristik dasar yang lebih penting dalam memprediksi kesuksesan kerja. Sesuatu itu lebih berharga dari pada kecerdasan akademik dan sesuatu itu dapat ditentukan dengan akurat atau sebagai penentu (*critical factor*) untuk membedakan antara SDM yang *star* (*high performer/kinerja yang tinggi*) dengan yang *deadwood* (*low*

*performer/kinerja yang rendah*). Sesuatu inilah yang disebut Mc Clelland sebagai “Kompetensi”.

Kompetensi merupakan karakteristik fundamental pada diri seseorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, melakukan generalisasi di berbagai situasi, dan menetap dalam waktu yang cukup lama. Lima karakteristik fundamental sebagaimana diungkapkan oleh para pakar kompetensi yang tergabung dalam Hay-McBer (dipelopori oleh Mc Clelland, Boyatzis, Spencer & Spencer) adalah sebagai berikut:

1. *Motives*, yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan. *Motives “drive, direct, and select”* akan mengarahkan dan menyeleksi sikap menjadi suatu tindakan sehingga tampil berbeda satu dengan yang lainnya.
2. *Traits*, yaitu karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon situasi atau informasi tertentu, misalnya, percaya diri (*self-confidence*), control diri (*self-control*), ketabahan (*stress resistance*) dan daya tahan (*hardiness*).
3. *Self-Concept*, yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi dirinya untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*, yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Nilai tes pengetahuan sering gagal digunakan untuk memprediksi kinerja SDM karena nilai tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.
5. *Skills*, yaitu kemampuan untuk melakukan aktivitas fisik dan mental. Kompetensi keahlian atau kognitif meliputi berpikir analitis (pemrosesan pengetahuan dan data, menentukan sebab akibat, pengorganisasian data dan perencanaan) serta berpikir konseptual (mengenali pola data yang kompleks).

*Knowledge* dan *skills* merupakan bagian dari *hard competence*, yaitu kompetensi yang cenderung lebih nyata (*visible*) dan mudah dilihat pada diri

seseorang (*surface*) sehingga relatif lebih mudah untuk dikembangkan. Pelatihan merupakan cara yang efektif dari segi biaya guna mengembangkan kemampuan tersebut. Berbeda halnya dengan *self-concept*, *traits*, dan *motives* yang termasuk ke dalam *soft competency* yaitu kompetensi yang lebih tersembunyi sifatnya, lebih dalam dan menjadi pusat kepribadian seseorang (*core personality*) sehingga relatif lebih sulit untuk dinilai dan dikembangkan.

Sementara itu, kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) adalah:

*“An underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation”*

Terjemahan bebas dari definisi ini yaitu kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kata *underlying characteristic* memiliki makna bahwa kompetensi tertanam dalam pribadi seseorang dan relatif menetap serta dapat memprediksi perilaku dalam beragam situasi dan tugas-tugas jabatan. Kata *causally related* memiliki makna bahwa kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan *criterion-referenced* memiliki makna bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi seseorang yang memiliki kinerja baik atau buruk sesuai dengan kriteria atau standar pengukuran tertentu.

Hal yang tidak jauh berbeda diungkapkan oleh Boyatzis (1982) dimana kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang memiliki hubungan sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan dalam memprediksi kinerja efektif dan/atau kinerja yang superior. Karakteristik dasar yang dimaksud adalah bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup *personality* atau kepribadian seseorang dan dapat memprediksi sikap seseorang pada suatu situasi tertentu. Karakteristik dasar yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja efektif disebut juga sebagai kompetensi *threshold*, yaitu “esensial untuk menjalankan sebuah *job*”, namun tidak berhubungan secara *causal* dengan kinerja *job* yang superior. Sedangkan karakteristik yang berkorelasi secara *causal* dengan kinerja *job* yang superior disebut sebagai kompetensi pembeda (*differentiating*).

Pendapat lain tentang pengertian kompetensi diungkapkan oleh Prihadi (2004), bahwa di dalam kompetensi terkandung motivasi berupa keinginan atau



kemauan dan kemampuan untuk mendemonstrasikan kinerja efektif. Selain itu, kompetensi juga didasari oleh potensi intelektual. Maksudnya adalah bahwa perkembangan kompetensi didukung dan dibatasi oleh potensi kecerdasan yang sifatnya melekat secara bawaan pada diri individu. Lebih lanjut Prihadi menyatakan bahwa istilah *competence(y)* digunakan dalam dua hal, yaitu:

1. Merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten. Tema jenis ini lazim berisi deskripsi tugas-tugas pekerjaan dan *output* jabatan sehingga disebut juga sebagai pendekatan *output model*. Tujuan pokok pendekatan ini adalah mengidentifikasi standar kompetensi pada pelaksanaan bidang kerja tertentu agar dapat dilakukan pengukuran “keberhasilan/kegagalan” seseorang dalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat dikatakan kompeten atau tidak kompeten pada standar kerja pekerjaan tertentu. Kompetensi jenis pertama ini cenderung disebut sebagai *competence*.
2. Merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten. Tema dalam definisi ini lazim berisi deskripsi mengenai perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam melakukan tugas pekerjaan untuk menghasilkan output jabatan yang efektif, *outstanding*, atau superior. Pendekatan ini disebut juga sebagai pendekatan *input model* atau *process model* yang menganggap kompetensi sebagai masukan atau proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja terbaik. Tujuan pendekatan ini adalah merancang model perilaku agar dapat dilakukan pengukuran seberapa efektif seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pendekatan ini juga berusaha mengidentifikasi aspek-aspek individu yang membuat kinerjanya efektif atau bahkan superior dan juga yang menyebabkan kinerjanya inferior sehingga dapat dipergunakan untuk mengembangkan perilaku individu supaya menjadi lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya. Kompetensi jenis kedua ini cenderung disebut sebagai *competency*.

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-

motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Berdasarkan tinjauan konsep dan teori tentang kompetensi di atas, maka kompetensi dalam penelitian ini dapat mencakup:

- *Hard competence dan soft competence* (Hay-McBer)
- *Competencies* (Prihadi, 2004)
- Aspek-aspek pribadi termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan (Kamus Kompetensi LOMA)

Dalam proses pengembangan kepemimpinan pemuda, pembahasan mengenai kompetensi di atas menjadi penting. Michael Beer dalam Berger (1994) menyatakan bahwa salah satu upaya yang dilakukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif suatu organisasi hanya dapat diperoleh melalui pemilihan model kompetensi sebagai dasar pengelolaan SDM agar sesuai dengan tujuan maupun strategi usaha karena model kompetensi dapat digunakan sebagai infrastruktur pengelolaan SDM melalui implementasi MSDM Berbasis Kompetensi (*Competency Based Human Resource Management*).

Lebih lanjut menurut Prihadi (2004), model kompetensi memuat informasi mengenai faktor-faktor kemampuan, karakter, dan perilaku yang kritis bagi para pegawai untuk dapat menghasilkan kinerja efektif hingga *outstanding* dalam jabatan masing-masing di dalam organisasi yang bersangkutan. Sebagai target ukur dalam proses pengukuran kompetensi, model kompetensi merupakan kriteria yang tidak hanya *multiple (multi-criteria)* namun juga terpadu, dan secara dinamis menyelaraskan faktor-faktor kemampuan, karakteristik, dan perilaku yang paling kritis bagi kesuksesan para pemegang jabatan. Selain itu, manfaat sebuah model kompetensi tidak hanya sebagai perangkat kriteria atau target ukur dalam

pengukuran kompetensi belaka, tidak hanya sebagai perangkat kriteria terbaik untuk seleksi para kandidat pemegang jabatan, namun juga sudah diakui keunggulannya sebagai target pengembangan, kriteria penilaian kinerja, standar untuk menentukan jenjang kompensasi, dan sebagainya. Saat ini, mulai banyak organisasi di seluruh dunia yang menyadari dan memanfaatkan model kompetensi untuk berbagai inisiatif yang sebelumnya tidak terpikirkan. Diantaranya sebagai media penyalarsan individu dengan organisasi, tujuan-tujuan individual dengan kebutuhan organisasi, kompetensi-kompetensi pokok individu dengan kebutuhan organisasi, perilaku individu dengan nilai-nilai organisasi dan sebagainya.

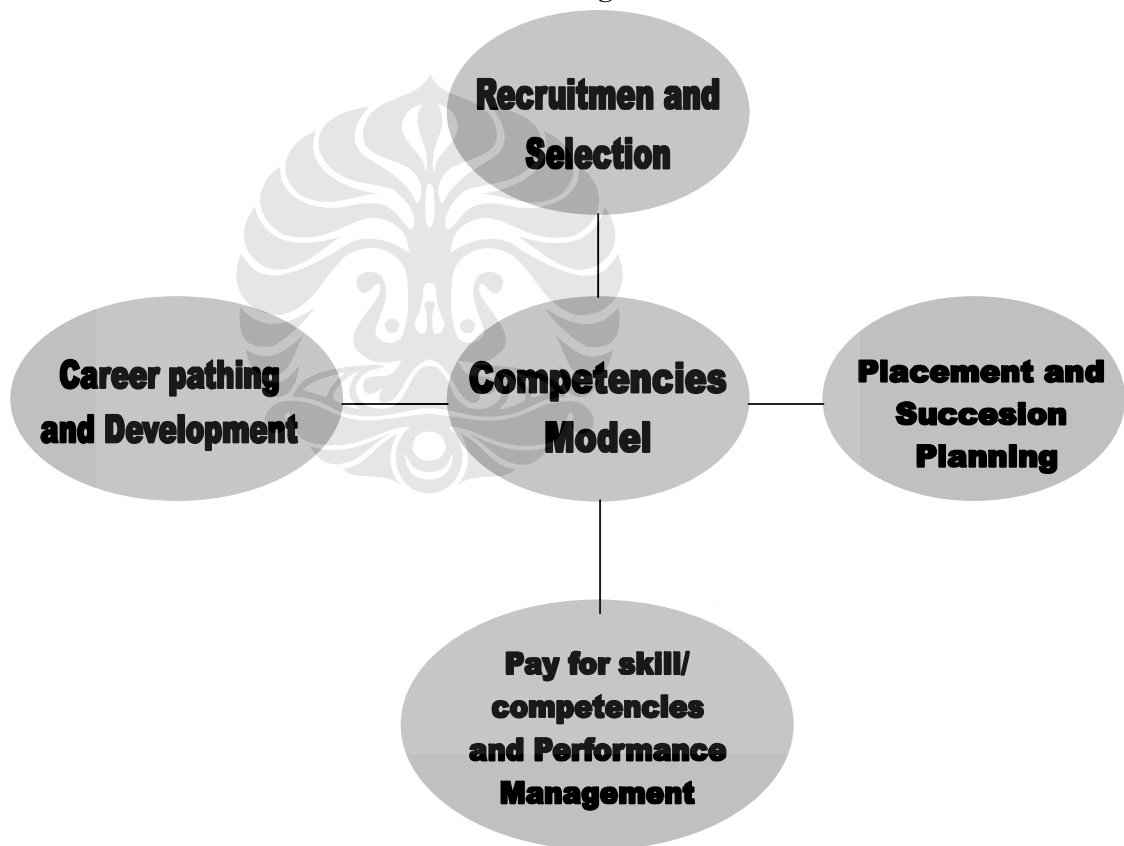
### 2.2.2 Aplikasi Model Kompetensi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia muncul pada area-area berikut :

- a. **Staffing** (penempatan staf)  
Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan.
- b. **Evaluasi Kinerja**  
Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target–target yang penting dari organisasi.
- b. **Pelatihan**  
Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja.
- c. **Pengembangan**  
Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada.
- d. **Reward & Recognition** (hadiah dan pengakuan)  
Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

Hal diatas sejalan dengan pendapat Michael Amstrong dalam *Handbook of Human Resouces Management Practice* (2001) yang mengemukakan bahwa MSDM berbasis kompetensi merupakan salah satu konsep pengelolaan SDM yang menghubungkan aktivitas SDM di dalam organisasi dengan kompetensi inti yang hendak diunggulkan. Penerapan kompetensi dalam MSDM dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi, *assessment centres*, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan manajemen kompensasi. Bentuk keterkaitan antara unsur-unsur yang terintegrasi dalam fungsi MSDM dan model kompetensi dapat dilihat gambar berikut ini:

**Gambar 2.2: Keterkaitan unsur-unsur terintegrasi dalam MSDM**



Sumber: Michael Amstrong dalam *Handbook of Human Resouces Management Practice* (2001)

### 2.2.3 Manfaat Penerapan Model Kompetensi

Aplikasi dari model-model kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang

ada di dalam perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Lucia dan Lepsinger (1999) berikut :

a. **Seleksi**

- 1) Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan-persyaratan jabatan.
- 2) Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.
- 3) Meminimalkan investasi (baik waktu dan uang) pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.
- 4) Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis.
- 5) Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.

b. **Pelatihan dan Pengembangan**

- 1) Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya.
- 2) Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi.
- 3) Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.
- 4) Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan.

c. **Penilaian Kinerja**

- 1) Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur.
- 2) Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja.
- 3) Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.

d. **Perencanaan Karir/suksesi**

- 1) Menjelaskan tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan karakteristik-karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan/peran.
- 2) Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya.
- 3) Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan.
- 4) Memungkinkan organisasi untuk melakukan pembandingan (*benchmark*) di antara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik.

Hal yang tidak jauh berbeda diungkapkan oleh Mitrani (1992) bahwa penggunaan model kompetensi dalam strategi MSDM memberikan keuntungan berupa hal berikut ini :

a. Prediktor Kesuksesan Kerja

Model kompetensi yang akurat dapat digunakan untuk menentukan dengan tepat pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan.

b. Merekrut Karyawan Andal

Model kompetensi yang telah disusun dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam merekrut pegawai baru.

c. Dasar Penilaian dan Pengembangan Pegawai

Model kompetensi yang akurat dapat dijadikan sebagai tolak ukur menilai kemampuan seseorang pegawai sehingga dapat diketahui apakah pegawai tersebut telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

d. Dasar Penentuan Pelatihan

Model kompetensi juga sangat bermanfaat untuk menganalisa kebutuhan pelatihan pegawai, sehingga dasar pemberian pelatihan kepada pegawai lebih beralasan dan sesuai dengan kebutuhan.

e. Penilaian Kerja dan Kompetensi

Tersedianya model kompetensi untuk setiap jabatan digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan seseorang dalam memenuhi persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Pada akhir tahun, model kompetensi ini

dijadikan sebagai patokan menilai proses kerja seseorang disamping output yang dicapainya. Pegawai yang memiliki kinerja baik, perlu diberikan hadiah tersendiri

Berdasarkan pemaparan di atas, model kompetensi dapat diaplikasikan untuk dasar pelatihan dan pengembangan anggota organisasi.

## **2.2.4 Kompetensi Kepemimpinan Pemuda**

Selanjutnya akan dipaparkan studi literatur dan dokumen terkait kompetensi kepemimpinan pemuda (*youth leadership competencies*).

### **2.2.4.1 Studi Ricketts & Rudd**

Studi Ricketts & Rudd (2002) ini membahas tentang *A Comprehensive Leadership education Model to Train, Teach, and Develop Leadership in Youth*. Setelah melakukan meta analisis terhadap literatur terkait kepemimpinan pemuda, mereka memaparkan hasil studinya tentang kompetensi kepemimpinan pemuda yang terdiri dari 5 dimensi yaitu:

#### **a. Leadership Knowledge and Information (Pengetahuan dan Informasi Kepemimpinan)**

Dimensi "pengetahuan dan informasi kepemimpinan" ini merepresentasikan apa yang harus diketahui oleh pemuda tentang pemimpin dan kepemimpinan agar mereka dapat melanjutkan dengan penerapan konsep kepemimpinan.

#### **b. Leadership Attitude, Will, and Desire (Sikap, Keinginan dan Hasrat Kepemimpinan)**

Sikap, keinginan dan hasrat kepemimpinan adalah dimensi yang dirancang untuk menekankan pentingnya motivasi, realisasi diri, dan kesehatan seorang pelajar dalam memenuhi kapasitas kepemimpinan.

#### **c. Decision Making, Reasoning, and Critical Thinking (Membuat Keputusan, Berpikir Rasional dan Kritis)**

Rudd, Baker, dan Hoover (2000) menawarkan analisis bahwa pemikiran yang kritis dan rasional, stabil dan mawas diri adalah pendekatan untuk memecahkan masalah atau menangani pertanyaan lengkap dengan bukti-bukti dan informasi yang tidak dapat dibantah.

**d. *Oral and Written Communication Skills* (Keterampilan Berkomunikasi Lisan dan Tertulis)**

Gardner (1987) menyebutkan bahwa dalam pengembangan kepemimpinan, jika dia harus menyebutkan satu hal yang utama dalam "semua tujuan-instrumen kepemimpinan" adalah komunikasi. Kemampuan komunikasi lisan dan tertulis adalah media untuk berbagi pengetahuan, minat, sikap, pendapat, perasaan, dan ide untuk mempengaruhi dan akhirnya membawa orang lain (vanLinden & Fertman, 1998).

**e. *Intrapersonal and Interpersonal Skills* (Kemampuan Intrapersonal dan Interpersonal)**

Dimensi terakhir model kurikulum kepemimpinan pemuda adalah keterampilan intrapersonal dan interpersonal. Resolusi konflik, stres-manajemen, tim, dan etika digabungkan dengan pengetahuan tentang keanekaragaman, tipe kepribadian, gaya komunikasi, gaya kepemimpinan, dan kemampuan berhubungan manusia dimasukkan ke dalam dimensi akhir. Dimensi dalam berhubungan dengan manusia ini mempersiapkan siswa untuk melihat dan untuk bekerja dengan orang lain dalam cara yang paling optimal.

**2.2.4.2 Studi Ricketts & Rudd (2002)**

Studi ini memfokuskan kajian pada pengembangan kompetensi kepemimpinan pemuda dengan judul studi *Developing Leadership Competence: A Coherent Curriculum Framework for Youth in Agricultural Education*. Tidak jauh berbeda dengan rumusan sebelumnya, Ricketts & Rudd memaparkan kompetensi kepemimpinan pemuda sebagai berikut:

- a. *leadership information* (informasi kepemimpinan)
- b. *leadership attitude* (sikap kepemimpinan)
- c. *communications skills* (keterampilan berkomunikasi)
- d. *decision-making* (membuat keputusan)
- e. *stress management* (manajemen stress)

**2.2.4.3 Studi Institute for Educational Leadership**

Studi ini merumuskan kompetensi kepemimpinan pemuda sebagai berikut:

- a. *Know: Learning and Development* (Mengetahui: belajar dan pengembangan)



- b. *Can: Cross Boundaries* (mampu: melampaui rintangan)
- c. *Will: Influence organizations and sistem* (ingin: mempengaruhi organisasi dan sistem)

#### 2.2.4.4 Studi Colorado Youth Leadership Network (2008)

Dalam studi ini terdapat pemaparan tentang kompetensi kepemimpinan pemuda yaitu:

- o *Knowledge: (Pengetahuan)*
  - a. *Self-Knowledge* (Pemahaman diri)
  - b. *Leadership Styles* (gaya kepemimpinan)
  - c. *Situational Knowledge* (Pemahaman terhadap situasi)
  - d. *Values and Ethical Behaviors* (nilai dan perilaku etis)
    - o *Skills: (Keahlian)*
  - e. *Self-Management* (menejemen diri)
  - f. *Communication, Information Sharing and Information Gathering* (komunikasi, bertukar informasi dan mengumpulkan informasi)
  - g. *Group, Organizational and Problem-Solving Skills* (grup, keorganisasian dan kemampuan memecahkan masalah)
    - o *Special Competencies: (Kompetensi khusus)*
  - h. *Leadership Qualities* (kualitas kepemimpinan)
  - i. *Vision* (visi)
  - j. *Shared Leadership* (kepemimpinan bersama)
  - k. *Coaching and Training* (pembinaan dan pelatihan)

Secara detil, model tersebut dipaparkan dengan rumusan berikut ini:

#### **Standar untuk Pengetahuan, Keterampilan dan Nilai Kepemimpinan Pemuda**

##### **I. Pengetahuan (*Knowledge*)**

##### **1. Pengetahuan tentang diri**

- a. Mengetahui tipe kepemimpinan dirinya sendiri beserta kelemahan dan kelebihanannya
- b. Memahami peran dan tanggung jawabnya terhadap lingkungan.

##### **2. Gaya Kepemimpinan**

- a. Memahami perbedaan gaya kepemimpinan dan efektifitas tiap gaya terhadap individu, grup atau konteks yang berbeda.

### **3. Pengetahuan tentang Situasi (wawasan)**

- a. Memanfaatkan pengetahuan yang dibutuhkan sesuai dengan situasi

### **4. Pengetahuan Ilmiah/Profesional**

- a. Memiliki wawasan yang luas dalam segala bidang
- b. Memiliki spesialisasi keilmuan minimal dalam satu bidang ilmu/profesi

## **II. Keterampilan (*Skills*)**

### **1. Manajemen Diri**

- a. Memanfaatkan kekuatan pada tipe kepemimpinannya dan meminimalkan efek dari kelemahannya.
- b. Memanaj peran dan tanggungjawabnya.
- c. Menampilkan fleksibilitas dan adaptasi untuk berubah, mendemonstrasikan kemampuan untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung situasi, orang dan tujuan.
- d. Menyikapi umpan balik secara positif.
- e. Bertanggungjawab.
- f. Bersedia mengambil resiko yang rasional.

### **2. Komunikasi, Bertukar Informasi, dan Mengumpulkan informasi**

#### **A. Mendengar dan mengobservasi**

- a. Dapat berinteraksi dengan semua kalangan, menampilkan bahasa tubuh, mimik muka dan respon verbal selama mendengarkan.
- b. Menampilkan pemahaman atas hasil pendengaran dengan membuat sintesa dan rangkuman, beraksi atau melakukan perintah.
- c. Mengidentifikasi asumsi yang diobservasi untuk dapat dioperasikan dalam situasi yang terpisah.
- d. Memahami akibat dari sebuah observasi atas suatu asumsi dalam sikap dan tingkah laku
- e. Mengidentifikasi pola-pola perilaku dan interaksi serta menggunakannya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari individu atau kelompok, serta membangun strateginya.

**B. Berbicara**

- a. Menggunakan diskusi yang rasional, menawarkan alasan yang rasional untuk mensupport ide, opini dan perasaan.
- b. Menampung ide.
- c. Memberikan umpan balik yang membangun
- d. Menggunakan format bahasa yang berbeda untuk menyampaikan ide, opini, dan perasaan untuk kondisi yang berbeda (individu, kelompok kecil, kelompok besar, telepon, telewicara, dll)
- e. Menggunakan tawaran terbuka terhadap orang lain.

**C. Membaca dan meneliti**

- a. Mengakses informasi dari berbagai sumber
- b. Menyusun informasi dari berbagai macam sumber.
- c. Mendemonstrasikan pemahaman tentang interpretasi ide, opini, atau perasaan yang akurat yang disampaikan dalam beragam jenis informasi.
- d. Kritis dalam menganalisa informasi yang bersumber dari asumsi, mitos, validitas dan reliabilitas.

**D. Menulis**

- a. Menulis laporan informatif atau esai.
- b. Menggunakan beragam format tulisan untuk menyatakan ide, opini, atau perasaan pribadi.
- c. Menulis sebuah laporan deskriptif yang benar.
- d. Mendaftar seperangkat metode, teknik dan prosedur yang akurat dan lengkap
- e. Merangkum hasil investigasi atau penelitian termasuk analisis dan interpretasi data
- f. Menulis proposal, termasuk anggaran untuk mendanai proyek; misalnya dana hibah dan donasi.

**E. Multimedia**

- a. Memahami bagaimana kata-kata, gambar dan suara ditampilkan dalam berbagai media yang digunakan untuk menyampaikan pesan, pokok pikiran dan nilai-nilai.

- b. Mendemonstrasikan pemahaman atas kelebihan-kelebihan dan keterbatasan dari berbagai media.
- c. Menggunakan berbagai macam bentuk komunikasi yang sesuai untuk menyampaikan pesan.

#### **F. Interpersonal Skill**

- a. Menggunakan isyarat verbal dan non verbal untuk mengindikasikan ketulusan dan kejujuran, serta memahami isyarat ini ketika digunakan oleh orang lain.
- b. Menghindari bahasa yang kasar, menjatuhkan dan menyakiti, menggunakan bahasa yang positif atau netral untuk menggambarkan atau mengklarifikasi ide orang lain
- c. Mengambil inisiatif dalam membangun hubungan dan merespon dengan segera atas inisiatif orang yang ingin menjalin hubungan.
- d. Mendemostrasikan perhatian atas ide, opini, dan perasaan orang lain

#### **G. Manajemen konflik**

- a. Mengakui emosi, motivasi dan reaksi diri sendiri.
- b. Menghargai kebutuhan dan motivasi orang lain.
- c. Mengekspresikan ide dan kebutuhan tanpa bersikap egois.
- d. Tidak setuju terhdap ide, bukan orangnya.
- e. Melihat dari sudut pandang yang lain.
- f. Memahami peluang dan tantangan dari keberagaman.
- g. Mengekspresikan emosi dengan baik.
- h. Berbicara dengan jelas dan intonasi yang tepat.
- i. Mengakui potensi konflik dan menanggapi.
- j. Mengidentifikasi hal-hal yang disetujui dan mengidentifikasi akar masalah dari ketidaksetujuan.
- k. Ketika terjadi ketidaksetujuan, menawarkan kompromi yang strategis untuk mendapatkan hasil yang lebih besar.
- l. Ketika disampaikan kepadanya masalah atau komplain, menghindari membela diri tetapi fokus pada solusi.

### **3. Pemecahan masalah dalam kelompok atau organisasi**

#### **A. Keterampilan diskusi kelompok**

- a. Bekerja bersama kelompok untuk mengembangkan rencana atau menganalisa masalah dan merekomendasikan solusi.
- b. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk meraih tujuan dan merekrut orang sesuai dengan kompetensi tersebut.
- c. Membantu anggota kelompok untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan untuk meraih tujuan kelompok.
- d. Berpartisipasi dalam diskusi kelompok dan menumbuhkan partisipasi anggota lain.
- e. Merespon pertanyaan anggota kelompok.
- f. Mengklarifikasi pertanyaan dari anggota lain.
- g. Mengelola kepedulian dalam nilai-nilai kelompok dan mengingatkan kelompok ketika diperlukan.
- h. Memonitor kontribusi anggota kepada kelompok, dan memastikan semua anggota berkontribusi.
- i. Mensintesa perbedaan sudut pandang kepada strategi yang dapat diterima anggota.
- j. Bekerja secara kooperatif untuk mencapai kesepakatan.
- k. Mengakui dan membantu mengakui anggota lain ketika harus beralih dari diskusi ke aksi.

### **B. Pemecahan Masalah dan Pencegahan Masalah**

- a. Menginterpretasi dan menjelaskan masalah atau tugas.
- b. Mengusulkan solusi atau strategi untuk menyelesaikan masalah.
- c. Mencari input dari perspektif yang berbeda atas suatu isu atau masalah.
- d. Menawarkan perubahan atas usulan atau strategi tanpa menjatuhkan usulan yang asli.
- e. Menerima kritik atau perubahan yang rasional atas usulan atau strategi.
- f. Mengevaluasi alternatif dengan nilai dasar organisasi.

### **C. Organisasi dan Perencanaan**

- a. Mengidentifikasi tahapan untuk mencapai tujuan.
- b. Membuat rencana aksi berdasar tujuan inti organisasi.
- c. Mengidentifikasi sumber daya yang dapat diakses dan mengidentifikasi tugas-tugas yang dapat dipenuhi oleh sumberdaya tersebut.

- d. Menyusun kepengurusan organisasi.
- e. Mengorganisasikan tugas-tugas dan mendelegasikan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas.
- f. menyusun jadwal dan mekanisme yang terukur untuk menyelesaikan pekerjaan.
- g. Menganalisa hasil kerja kelompok dan menggunakannya untuk menentukan pembagian tanggung jawab pada tugas selanjutnya.

#### **D. Kemampuan menggerakkan kelompok**

1. Memenuhi tanggung jawab individu terhadap kelompok
2. Memastikan bahwa anggota telah melaksanakan tugasnya masing-masing.
3. Memonitor kemajuan kelompok dan menggunakan prestasi dan milestone untuk memelihara fokus kelompok.
4. Mengidentifikasi dan merespon kekuatan yang dapat meningkatkan kemampuan kelompok untuk memenuhi tujuan.
5. Berkontribusi terhadap pengelolaan kelompok dengan memompakan semangat kebersamaan dalam kelompok.

### **III. Nilai-nilai (*Values*)**

#### **A. Menunjukkan Kepedulian**

1. Memperlakukan orang lain dengan kasih sayang, perhatian dan kebaikan.
2. Menghargai perspektif orang lain.
3. Mengidentifikasi kepedulian dan perhatian orang lain.
4. Memahami hak-hak orang lain.
5. Memahami kebutuhan orang lain.
6. Mengantisipasi efek langsung maupun tidak langsung atas keputusan dan tindakan orang lain.
7. Bersikap bijak terhadap informasi yang sensitif.

#### **B. Mendemonstrasikan keputusan yang baik**

1. Mengidentifikasi isu-isu yang dapat menimbulkan pertanyaan etis.
2. Menggunakan argumentasi rasional untuk menentukan apa yang harus diyakini dan dikerjakan.
3. Merefleksikan proses dan hasil yang rasional.

**C. Mendemostrasikan karakter dan nilai yang membuat orang lain mengikuti**

1. Mengatakan kebenaran, meskipun tidak mudah.
2. Melawan ketidakadilan.
3. Melawan asumsi, statemen dan perilaku yang menyimpang.
4. Menolong orang lain.
5. Mempertahankan apa yang diyakininya, tetapi bersedia berkompromi untuk kebaikan yang lebih besar.
6. Belajar dari kesalahan.
7. Optimis.
8. Mendemonstrasikan kedermawanan setiap saat.

**IV. Kompetensi Khusus**

**A. Kualitas kepemimpinan**

- a. Mendemonstrasikan hal-hal yang membuat orang lain senang untuk mengikuti.
- b. Menumbuhkan kepercayaan orang lain pada dirinya.
- c. Menginspirasi orang untuk bertindak, khususnya dalam situasi sulit.
- d. Bersedia berkorban ketika diperlukan.
- e. Mampu mempertanggungjawabkan keputusan, pernyataan dan tindakannya.

**B. Visi**

- a. Menyusun dan mengkomunikasikan visi.
- b. Membuat orang lain berkomitmen terhadap visi.
- c. Mengidentifikasi tujuan yang menyimpang dari visi.
- d. Mendorong orang untuk bekerja mencapai tujuan.
- e. Menolong orang lain untuk menerima dan bekerja untuk perubahan.

**C. Kepemimpinan Bersama**

- a. Memperkuat rasa memiliki dengan melibatkan orang lain dalam membuat perencanaan dan keputusan.
- b. Mengembangkan proses yang memungkinkan seseorang berkontribusi untuk mensukseskan kelompok.
- c. Mensupport orang lain untuk sukses.

- d. Memberdayakan orang dengan memberikan otoritas untuk bekerja dengan efisien.

#### **D. Pembinaan dan Pelatihan**

- a. Mengakui bahwa kita dapat belajar dari segala sesuatu termasuk dari kesalahan.
- b. Membina orang lain agar menjadi pemimpin.
- c. Menjadi model bagi orang lain.
- d. Memberikan umpan balik dan pembinaan untuk menolong orang lain memaksimalkan potensi mereka untuk sukses.

#### **2.2.4.5 Studi Executive Core Qualification (ECQs)**

- a. *Integrity/Honesty* (Integritas/Kejujuran)
- b. *Interpersonal Skills* (Keterampilan interpersonal)
- c. *Oral Communication*, (komunikasi lisan)
- d. *Written Communication* (komunikasi tertulis)
- e. *Continual Learning* (Pembelajaran berkesinambungan)
- f. *Public Service Motivation* (motivasi pelayanan publik)

#### **2.2.4.6 Studi Youth Leadership Training (Community Matters)**

- a. *Communication, including active listening, feedback and coaching* (komunikasi, termasuk pembelajaran, umpan balik dan pembinaan aktif)
- b. *Problem solving* (mengatasi masalah)
- c. *Decision making* (membuat keputusan)
- d. *Conflict resolution, negotiation, consensus building* (resolusi konflik, negosiasi, dan membangun kesepakatan)
- e. *Facilitation* (memfasilitasi)
- f. *Designing and leading effective meetings* (mendesain dan memimpin rapat secara efektif)
- g. *Organization* (pengorganisasian)
- h. *Planning* (perencanaan)
- i. *Public speaking* (berbicara di depan umum)



*j. Working with adult* (bekerja bersama remaja)

#### **2.2.4.7 Studi Knowledge Leadership**

- a. Vision* (visi)
- b. Strategi* (strategi)  
*Behavior:* (perilaku)
- c. Credibility* (kredibilitas)
- d. Executive* (eksekutif)
- e. Transformation* (transformasi)
- f. Charm* (berwibawa)  
*Skill:* (keahlian)
- g. Decision making* (membuat keputusan)
- h. Effectively communication* (komunikasi efektif)
- i. Cooperation*(bekerjasama)
- j. Innovation* (inovasi)
- k. Knowledge* (pengetahuan)

#### **2.2.4.8 Target Latihan Kader III (Advance Training), Pedoman Perkaderan HMI**

- a. fathonah
- a. Amanah
- b. Sidiq
- c. Tabligh
- d. Menterjemahkan dan mentransformasikan pemikiran konsepsional dalam dinamika perubahan sosial
- e. Mengorganisir masyarakat
- f. Mentransformasikan nilai-nilai perubahan

#### **2.2.4.9 Aplikasi Pendidikan Kader GMNI**

Kader GMNI dididik dan dibina agar memiliki watak yang mantap, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan menjadi Pribadi yang ulet, tanggap, tanggon, dan trengginas,

Kader GMNI dididik dan dibina agar memiliki wawasan Patriotisme yang mantap, serta wawasan kebangsaan yang kuat, dan dengan semangat membara

senantiasa siap sedia mempertahankan Pancasila, UUD 1945 serta keutuhan Negara Republik Indonesia dari berbagai ancaman Imperialisme-Kolonialisme, Kapitalisme-Separatisme.

Kader GMNI dididik dan dibina agar memiliki wawasan Ideologi yang dalam dan senantiasa siap berada didepan barisan Perjuangan Rakyat Indonesia, dalam menentang berbagai bentuk penindasan Kapitalisme, Feodalisme, dan Militerisme.

Kader GMNI dididik dan dibina agar memiliki wawasan akademis yang mendalam, sehingga mampu menyerap berbagai disiplin ilmu pengetahuan, dan mampu mengamalkannya bagi kepentingan bangsa, negara serta umat manusia.

#### **2.2.4.10 Kurikulum PDSPK GMKI**

Dalam buku PDSPK GMKI Bab VI (2007: 25) disebutkan tentang standar kompetensi kader GMKI sebagai berikut:

Level I: kader yang mampu berpikir kritis, belajar efektif, dan menerapkan kehidupan yang melayani, disiplin dan rajin.

Level II: Kader yang mampu memimpin, bersikap jujur, dan menerapkan kehidupan yang bersaksi.

Level III: kader yang memiliki keterampilan manajerial dan pemecahan masalah, setia dan berkomitmen tinggi serta aktif membangun persekutuan.

### **2.3 Proses Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership process*)**

Apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibentuk sehingga kemudian dapat diajarkan atau dipelajari, telah menjadi diskusi yang cukup menarik. Brungardt (1997) dalam studinya melakukan review terhadap riset-riset dalam pengembangan dan pendidikan kepemimpinan. Dan dalam studi tersebut dia memberikan beberapa saran untuk riset-riset untuk pengembangan dan pendidikan kepemimpinan.

Dalam diskusi tentang apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibentuk, beberapa orang meyakini bahwa pemimpin dilahirkan untuk menjadi pemimpin karena keturunan/warisan dan karena nasib/takdir. Sementara pendapat yang lain

menyatakan bahwa posisi kepemimpinan adalah sesuatu yang bisa diraih atau diusahakan. Dalam konteks pengembangan kepemimpinan pemuda, perlu disadari bahwa tiap-tiap pemuda sebagai individu memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin (Kansas, 1995). Oleh karena itu diperlukan pendekatan sistem pembelajaran yang tepat untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan pemuda, disesuaikan dengan karakteristik pemuda baik secara umum maupun secara individu.

vanLinden dan Fertman (dalam Rickkets dan Rudd 2002a) menjelaskan tiga tahapan pengembangan kepemimpinan pemuda yang dimulai dari kesadaran, interaksi, dan integrasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pada diri seseorang dibangun dan dikembangkan melalui tahapan-tahapan tertentu. Tahapan-tahapan tersebut kemudian direkayasa dan dimodifikasi dalam proses pembelajaran kepemimpinan.

Ellyard (1998, dalam Gillies, 2005: 45) mendiskusikan aspek-aspek dalam pendekatan sistem pada pembelajaran. Dia mengidentifikasi 8 elemen yang dibutuhkan untuk mewujudkan budaya pembelajaran yang efektif. Elemen-elemen penting tersebut diidentifikasi sebagai:

- a. *Life-long learning* (belajar sepanjang hayat)
- b. *Learner-driven learning* (dimana pembelajaran menjadi pembelajaran interdependen)
- c. *Just-in-time learning* (ketika pembelajaran dikehendaki oleh pembelajar dan motivasi belajarnya tinggi)
- d. *Customised learning* (ketika pelatihan dilakukan dengan menghargai perbedaan individual)
- e. *Transformative learning* (pembelajaran yang dapat mentransformasikan orang melalui tantangan serta dapat mengubah keyakinan serta tingkah laku)
- f. *Collaborative learning* (melalui *team work* dan perubahan dari independensi ke arah interdependensi)
- g. *Contextual Learning* (pembelajaran memiliki relevansi dengan pengalaman dan ekspektasi pembelajar)
- h. *Learning to Learn* (orang yang mengetahui bagaimana cara belajar akan dapat mengembangkan kapabilitas belajarnya dengan lebih baik)

Studi yang penting juga telah disampaikan oleh Delors (1996, dalam Gillies, 2005: 50) tentang jenis pembelajaran yang dibutuhkan pada abad ke-21 adalah pembelajaran yang menekankan pada *lifelong learning* dan pembelajaran dalam komunitas. Studi ini juga menekankan bahwa pembelajaran adalah jantung dari pengembangan individu dan komunitas, dan ada kebutuhan akan penekanan moral dan dimensi budaya dalam pembelajaran. Dalam hal ini, ditekankan 4 pilar yang menjadi dasar dari pembelajaran, yaitu:

- a. *Learning to live together* (belajar hidup dalam komunitas)
- b. *Learning to know* (belajar untuk memperoleh pengetahuan)
- c. *Learning to do* (belajar untuk melakukan sesuatu)
- d. *Learning to be* (belajar untuk menjadi sesuatu)

Sesuai dengan karakteristik pembelajar muda, maka pendekatan-pendekatan pendidikan di atas dapat digunakan secara simultan dalam proses pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pemuda.

## **2.4 Pelatihan**

### **2.4.1 Urgensi Pelatihan dalam Proses Pengembangan Kepemimpinan**

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan, literatur di atas menjelaskan bahwa seorang pemimpin tidak dilahirkan begitu saja. Seorang pemimpin menjalani proses-proses pembelajaran dalam hidupnya sehingga berhasil diakui sebagai seorang pemimpin.

Hasil studi Ricketts dan Rudd (2002a) juga memperjelas bahwa proses pembentukan kepemimpinan melalui tahapan-tahapan pembelajaran. Setiap tahap dalam proses tersebut dilaksanakan untuk mencapai kompetensi tertentu. Kompetensi-kompetensi tersebut, dapat secara efektif dikembangkan dengan metode pelatihan, sesuai dengan teori *experiential learning* yang disampaikan oleh Kolb.

### **2.4.2 Definisi Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang dilakukan oleh organisasi, yang didesain untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan,

perilaku/sikap pegawai, yang pada akhirnya akan menuju ke arah prestasi kerja yang efektif, untuk memfasilitasi anggota organisasi dalam mempelajari kompetensi yang diperlukan. Kompetensi ini termasuk pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang penting bagi dihasilkannya kinerja yang sukses (Ricks, Ginn & Dayhtry, 1995).

Dalam definisi di atas dijelaskan bahwa pelatihan adalah salah satu bentuk proses pendidikan, dimana prosesnya didesain sedemikian rupa dalam jangka waktu tertentu dengan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Proses pelatihan tersebut dilakukan untuk mengembangkan kompetensi tertentu yang mengarah pada pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Terkait dengan pelatihan sebagai salah satu bentuk proses pendidikan, maka berikut ini akan dibahas tentang konsep taksonomi Bloom. Konsep Taksonomi Bloom dikembangkan pada tahun 1956 oleh Benjamin Bloom, seorang psikolog bidang pendidikan. Konsep ini mengklasifikasikan tujuan pendidikan dalam tiga ranah, yaitu **kognitif**, **afektif** dan **psikomotorik**.

Ranah kognitif meliputi fungsi memproses informasi, pengetahuan dan keahlian mentalitas. Ranah afektif meliputi fungsi yang berkaitan dengan sikap dan perasaan. Sedangkan ranah psikomotorik berkaitan dengan fungsi manipulatif dan kemampuan fisik.

Ranah kognitif menggolongkan dan mengurutkan keahlian berpikir yang menggambarkan tujuan yang diharapkan. Proses berpikir mengekspresikan tahap-tahap kemampuan yang harus siswa kuasai sehingga dapat menunjukkan kemampuan mengolah pikirannya sehingga mampu mengaplikasikan teori ke dalam perbuatan. Mengubah teori ke dalam keterampilan terbaiknya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang baru sebagai produk inovasi pikirannya.

Konsep tersebut mengalami perbaikan seiring dengan perkembangan dan kemajuan jaman serta teknologi. Salah seorang murid Bloom yang bernama Lorin Anderson merevisi taksonomi Bloom pada tahun 1990. Hasil perbaikannya dipublikasikan pada tahun 2001 dengan nama Revisi Taksonomi Bloom. Dalam revisi ini ada perubahan kata kunci, pada kategori dari kata **benda** menjadi **kata kerja**. Masing-masing kategori masih diurutkan secara hirarkis, dari urutan terendah ke yang lebih tinggi. Pada ranah kognitif kemampuan berpikir analisis

dan sintesis diintegrasikan menjadi analisis saja. Dari jumlah enam kategori pada konsep terdahulu tidak berubah jumlahnya karena Anderson memasukkan kategori baru yaitu **creating** yang sebelumnya tidak ada.

Setiap kategori dalam Revisi Taksonomi Bloom terdiri dari subkategori yang memiliki kata kunci berupa kata yang berasosiasi dengan kategori tersebut. Kata-kata kunci itu seperti terurai di bawah ini:

- **Mengingat** : mengurutkan, menjelaskan, mengidentifikasi, menamai, menempatkan, mengulangi, menemukan kembali dsb.
- **Memahami**: menafsirkan, meringkas, mengklasifikasikan, membandingkan, menjelaskan, membeberkan dsb.
- **Menerapkan** : melaksanakan, menggunakan, menjalankan, melakukan, mempraktekkan, memilih, menyusun, memulai, menyelesaikan, mendeteksi dsb
- **Menganalisis** : menguraikan, membandingkan, mengorganisir, menyusun ulang, mengubah struktur, mengkerangkakan, menyusun outline, mengintegrasikan, membedakan, menyamakan, membandingkan, mengintegrasikan dsb.
- **Mengevaluasi** : menyusun hipotesis, mengkritik, memprediksi, menilai, menguji, membenarkan, menyalahkan, dsb.
- **Berkreasi** : merancang, membangun, merencanakan, memproduksi, menemukan, membaharui, menyempurnakan, memperkuat, memperindah, mengubah dsb.

Dalam berbagai aspek dan setelah melalui revisi, taksonomi Bloom tetap menggambarkan suatu proses pembelajaran, cara kita memproses suatu informasi sehingga dapat dimanfaatkan dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa prinsip di dalamnya adalah :

- Sebelum kita **memahami** sebuah konsep maka kita harus **mengingatnya** terlebih dahulu
- Sebelum kita **menerapkan** maka kita harus **memahaminya** terlebih dahulu
- Sebelum kita **mengevaluasi** dampaknya maka kita harus **mengukur atau menilai**

- Sebelum kita berkreasi terhadap sesuatu maka kita harus **mengingat, memahami, mengaplikasikan, menganalisis** dan **mengevaluasi**, serta **memperbaharui**

Begitu besar implikasi teori kognitif dan pengembangan keterampilannya di dalam dunia pembelajaran. Anderson dan Krathwohl sendiri mengakui bahwa hasil revisinya merupakan kontribusi dari teori kognitif tingkat lanjut. Namun, yang sangat menarik dari kasus revisi taksonomi tersebut adalah, Anderson dan Krathwohl ingin lebih menampakkan atau mempertegas 'dimensi proses' yang menjadi prinsip teori kognitif., yaitu bagaimana sebuah pengetahuan itu diproses dalam otak manusia. Selain itu, keduanya juga lebih memperinci dan mengklasifikasikan pengetahuan dalam beberapa tipe. Di sinilah, interkoneksi antara dua dimensi tersebut bersinergi dan dalam posisi tertentu akan mengindikasikan kerumitan tertentu pula, baik dalam proses maupun dalam jenis pengetahuannya.

Di samping itu, ternyata dalam revisi taksonomi ini lebih melihat fungsi otak dalam satu kesatuan ranah (domain). Tidak seperti, sebelumnya yang menggunakan klasifikasi dalam tiga ranah, yaitu kognitif, afektif dan psikomotor. Pembagian tersebut dikritisi karena dianggap mengisolasi aspek-aspek dalam sebuah tujuan yang sama. Dalam revisi taksonomi Bloom ini, ranah kognitif tidak dianggap terpisah dengan ranah afektif atau psikomotor, melainkan terkait antara satu dengan yang lain. Karena itu, yang dikemukakan dalam revisi itu hanya ranah kognitif dengan deskripsi kategori bermuatan kata kerja (proses) afektif dan psikomotor, karena semua aspek tersebut merupakan satu bagian utuh dari fungsi kerja otak. Sebagai contoh, pada kategori pengetahuan meta kognitif, misalnya, di dalamnya juga melibatkan ranah afektif, sebuah contoh yang juga menjadi indikasi kompleksitas fungsi otak manusia.

Dalam penelitian ini, definisi pelatihan Ricks, Ginn & Dayhtry akan digabungkan dengan rumusan taksonomi Bloom (Knowledge, Afektif dan Psikomotorik) untuk mendefinisikan pelatihan dan menggolongkan rumusan kompetensi sebagai hasil yang hendak dicapai dalam pelatihan.

## 2.5 Karakteristik Pembelajar Muda/remaja (*Adults Learners*)

Terdapat banyak sekali studi literatur yang membahas tentang pembelajar dan pendidikan. Para penulis dan peneliti telah mengembangkan teori-teori yang semakin baik terkait dengan kebutuhan belajar dan karakteristik remaja/pemuda. (Cross, 1981; Jarvis, 1983; Kidd, 1973; Knowles, 1990; Knox' 1986; Long 1983; Merriam & Caffarella, 1999; dalam Gillies, 2005). Secara spesifik, sumber utama yang dapat dirujuk untuk mengidentifikasi karakteristik pembelajar muda/remaja adalah Knowles (1998, dalam Gillies, 2005). Dia telah mengembangkan 6 prinsip pembelajaran bagi remaja/pemuda:

- i. "*Adult learners need to know why, what and how they are to learn*". Bagi seorang remaja/pemuda, penjelasan tentang mengapa, apa dan bagaimana mereka harus belajar adalah penting.
- j. "*Learners self-concept*." Pada dasarnya remaja/pemuda memiliki kecenderungan kuat untuk mandiri dan ingin dapat bertanggungjawab bagi dirinya sendiri. Mereka ingin diperlakukan dengan perlakuan yang menghargai keberadaan mereka. Mereka cenderung bertindak sesuai dengan keinginan diri mereka sendiri. Oleh karena konsep diri menjadi penting bagi mereka untuk dapat mengenali diri mereka sendiri dan bertindak sesuai dengan konsep dirinya secara benar dan bertanggungjawab. Dalam lingkup pembahasan kepemimpinan, maka konsep diri tentang termasuk kepemimpinan jenis apa dirinya, menjadi penting untuk diketahui agar memudahkan baginya untuk bertindak sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Sekaligus untuk mengoptimalkan potensi unggulnya, serta meminimalkan potensi negatif yang dimilikinya.
- k. "*Prior Experience*" adalah sumber yang dapat digunakan untuk membangun pengetahuan dan wawasan serta sarana untuk dapat berinteraksi dan belajar dengan yang lain.
- l. "*Adults have a readiness or need to learn*". Dalam hal ini, remaja memiliki karakter keingintahuan yang tinggi sehingga dia senantiasa haus akan pengetahuan.



- m. “*Orientation to learning*”. remaja ingin dapat mengaplikasikan hasil belajarnya pada kehidupan nyata, untuk menyelesaikan tugas-tugas maupun masalah-masalahnya.
- n. “*Motivation*”. Motivasi internal lebih penting daripada motivasi eksternal. Untuk itu motivasi internal pada remaja perlu ditumbuhkan karena hambatan-hambatan internal pada diri remaja juga rentan tumbuh, misalnya konsep diri yang negatif, keterbatasan kesempatan atau sumberdaya. (Gillies, 2005: 70)

## **2.6 Konteks Budaya Organisasi dan Lingkungan dalam Pengembangan Kepemimpinan**

Prof. Umar Kayam (dalam Sarjono, 1997) menyatakan bahwa transformasi besar budaya Indonesia menyangkut dua jalur transformasi besar yang saling berkaitan, yaitu:

1. Transformasi budaya Indonesia yang menarik budaya etnik ke tatanan budaya Negara-kebangsaan.
2. Transformasi budaya Indonesia yang menggeser budaya agraris tradisional ke tataran budaya industri modern.

Transformasi budaya pertama adalah konsekuensi dari komitmen bangsa Indonesia untuk bersedia bersatu bernaung di bawah satu Negara-kebangsaan yang berbentuk satu republik satu kesatuan. Sedangkan yang kedua adalah konsekuensi dari komitmen untuk mengubah sistem ekonomi pertanian tradisi menjadi suatu sistem ekonomi industri dan perdagangan.

Pada transformasi budaya etnik menjadi budaya negara-kebangsaan, tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menciptakan kondisi yang sehat serta menguntungkan bagi terciptanya dialog budaya antar nilai-nilai etnik dengan nilai-nilai Negara-kebangsaan. Adapun nilai-nilai etnik adalah nilai-nilai tradisional yang diwarisi oleh lingkungan etnik dari pemantapan struktur masyarakat-masyarakat yang mendahului mereka. Sedangkan nilai-nilai Negara-kebangsaan adalah nilai-nilai kontemporer yang diletakkan oleh persyaratan minimal untuk membangun sosok struktur Negara-kebangsaan tersebut.

Untuk mewujudkan tranformasi ini tidaklah mudah. Ada kendala-kendala yang menghadang terciptanya kondisi yang diinginkan, yaitu:

1. Kemapanan dan kekukuhan akar-budaya serta sistem-sistem tradisi dalam tubuh lingkungan etnik.
2. Sifat atau ciri dari sistem Negara kebangsaan yang cenderung imperatif (memerintah untuk tidak ditawar lagi) terhadap sistem nilai lama yang dianggap akan menghalangi struktur baru itu.

Kondisi ini mendorong terciptanya ketimpangan dan ketidak-sejajaran dialog antara masing-masing masyarakat etnik maupun antara masyarakat etnik dengan Negara kebangsaan.

Pada lajur kedua, transformasi budaya pertanian tradisional ke budaya yang mengacu pada masyarakat industri modern juga mengalami tantangan, yaitu bagaimana menyiapkan masa transisi yang cukup membuka banyak kesempatan bagi unsur-unsur budaya baru tersebut.

Ciri utama dari budaya tradisional pertanian adalah pada penekanan orientasi pandangan-dunia yang melihat masyarakat sebagai suatu rumpun bagian dari satu jagad yang bulat yang mesti dijaga keseimbangannya. Perbedaan pendapat yang tajam, konfrontasi persaingan terbuka dan sengit, penonjolan prestasi yang berlebihan, dipandang sebagai nilai-nilai yang kurang baik karena akan memicu disharmoni.

Pandangan dunia budaya industri modern justru menekankan persaingan yang terbuka, konflik dan konfrontasi, penonjolan prestasi, dan pendapat. Pandangan dunia masyarakat ini tidak melihat dunia sebagai jagad yang statis melainkan dunia terus bergolak dan berkembang untuk maju. Sementara pandangan budaya tradisional menurut mereka tidak menggalang kondisi harmonis yang dinamis. Tantangan dialog dua kubu ini sangat mendasar dan prinsipil.

Sejarah bangsa ini membuktikan bahwa masyarakat etnik Indonesia mampu mengembangkan dialog budaya dengan kebudayaan asing seperti Budha, Hindu dan Islam. Namun saat mereka harus menghadapi kebudayaan barat yang diwakili oleh Portugis, Belanda, Inggris dan Perancis, mengapa tidak berdaya? Jawaban dari pertanyaan ini adalah Budha, Hindu dan Islam datang secara bertahap dan damai. Sedangkan budaya barat masuk ke negeri ini melalui perang, penaklukan, dan penjajahan.

Dalam konteks penerimaan pengaruh barat ini masyarakat etnik kita terbelah menjadi dua:

- a. Pada masyarakat yang menganut *Splendid Isolation*, mereka tidak memiliki suatu warisan budaya yang rumit dan kompleks. Sehingga ketika mereka dikalahkan Belanda, maka mereka menerima pengaruh Barat lewat pendidikan dan pergantian sistem kepercayaan tanpa harus melewati penyesuaian yang berat.
- b. Masyarakat yang telah kompleks kebudayaannya sebelum datangnya Belanda, ketika mereka dikalahkan Belanda maka terasa amat pahit bagi mereka. Karena mereka mengira bahwa budaya mereka yang begitu “sempurna” kalah oleh kekuatan asing.

Selain dari permasalahan di atas kita juga menghadapi problem-problem lain, yaitu:

- Masyarakat etnik Indonesia tidak mampu memanfaatkan dialog dengan kebudayaan Barat. Kebanggaan akan diri sendiri yang kemudian mengungkung dan mengurung sehingga memunculkan sikap tertutup, tidak egaliter dan tidak demokratis. Gejala ini berlaku secara umum, kecuali beberapa suku seperti masyarakat Minangkabau.
- Kebanggaan berlebihan terhadap budaya sendiri sehingga menimbulkan kecenderungan meremehkan dan menganggap etnik lain sebagai pesaing (kecemburuan budaya). Misalnya: sikap tidak mau kalah orang Minang dengan orang Jawa. Hal ini akan menjadi penghalang bagi dialog antar budaya.
- Sikap imperatif Budaya Negara-kebangsaan telah mengakibatkan pergeseran budaya yang jauh. Contoh dari hal ini, Bahasa Nasional yang menjadi sangat penting mulai mendesak mundur bahasa-bahasa daerah.
- Sangat menonjolnya pengaruh budaya Jawa dalam kehidupan masyarakat kita sebagai Negara Bangsa yang sangat rentan akan “kecemburuan budaya” terutama bagi etnik yang juga perannya dalam membangun negeri ini.
- Sikap persimpangan jalan dari generasi muda di antara pengagungan akan tradisi lama dengan fenomena yang sedang mereka hadapi.

Pemaparan dari Budayawan Umar Kayam merupakan sebuah tinjauan sejarah kebudayaan dan analisis yang cukup sistematis agar kita bisa memahami permasalahan budaya yang sedang dihadapi oleh bangsa Indonesia pada saat ini.

Permasalahan-permasalahan yang telah disampaikan di atas telah menemukan pembuktian konkritnya. Masalah “kecemburuan budaya” di antara masing-masing etnik di Indonesia telah melahirkan Tragedi Poso, Aceh, dan Sampit yang juga erat kaitannya dengan masalah agama, ekonomi dan politik.

Selain persoalan internal, kita juga masih bermasalahan dengan pengaruh budaya Barat yang hari ini semakin menjadi-jadi masuk ke negeri ini dengan berbagai macam sarana. Mental rendah diri dan menganggap budaya barat lebih unggul telah membuat bangsa indonesia latah untuk mengikuti mereka. Fenomena ini terutama terjadi pada generasi muda. Jika Umar Kayam melihat generasi muda masih mengagungkan nilai-nilai lama dari tradisi, tapi kondisi hari ini telah berbeda. Pernyataan kuno, ketinggalan zaman, usang adalah label yang diberikan generasi muda kita terhadap budaya bangsanya sendiri. Hal ini menjadi persoalan serius, karena di tangan merekalah masa depan bangsa ini. Jika kita telah meninggalkan tradisi lama, maka apalagi yang akan kita jadikan sebagai pedoman dan dasar bagi pencarian jati diri kita sebagai bangsa adalah hal yang sampai hari ini masih dalam proses.

Sikap apatis dan ketidakmampuan kita untuk beradaptasi dan berdialektis secara kreatif dengan budaya asing terutama Barat juga masih terlihat saat ini. Seperti yang disinyalir oleh Umar Kayam, bahwa kita tidak mampu meniru Jepang dan mungkin sekarang Cina, yang mampu memanfaatkan keunggulan Barat terutama dalam teknologi dan pendidikan untuk mereka serap secara selektif tanpa membuat mereka “terbaratkan” bermetamorfosis menjadi kekuatan ekonomi dan teknologi yang mampu bersaing dengan Barat.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan pemuda, pemaparan Umar Kayam di atas perlu menjadi salah satu panduan. Sebagai sebuah bangsa yang majemuk, Indonesia memiliki karakteristik yang unik dibandingkan dengan bangsa-bangsa lain, yang oleh karenanya para pemimpin maupun calon pemimpin bangsa harus benar-benar memahami dimensi ini.

Menjadi Indonesia dan menjadi orang Indonesia adalah suatu proses transformasi yang telah, sedang, dan mungkin akan terus terjadi. Sepanjang proses terdapat banyak titik-titik konsensus sementara yang bisa digugat dan berubah. Ada sebuah perintah historis yang membingkai proses transformasi. Namun

seringkali terabaikan oleh penelitian yang bersifat a-historis. Perintah historisi bahwa kita hidup tidak di ruang kosong tapi ada faktor-faktor eksternal (semacam upaya untuk tidak menolak suatu budaya baru, namun melalui proses adaptasi dan dialogis melalui banyak jalur hingga akhirnya berterima dan menjadi bagian dari 'Indonesia'). Bentuk nyata perintah sejarah tersebut adalah toleransi.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan pemuda, bentuk nyata perintah sejarah tersebut harus menjadi aspek yang dimasukkan dalam pembuatan kurikulum kepemimpinan pemuda.

## **2.7 Model Pelatihan Kepemimpinan Pemuda**

Model adalah pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan (Departemen P dan K, 1984:75). Definisi lain dari model adalah abstraksi dari sistem sebenarnya, dalam gambaran yang lebih sederhana serta mempunyai tingkat prosentase yang bersifat menyeluruh, atau model adalah abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa sifat dari kehidupan sebenarnya (Simamarta, 1983: ix – xii).

Jenis-jenis model dapat dibagi dalam lima kelas yang berbeda :

1. Kelas I, pembagian menurut fungsi :
  - a. Model deskriptif : hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan. Contoh : peta organisasi.
  - b. Model prediktif : model ini menunjukkan apa yang akan terjadi, bila sesuatu terjadi.
  - c. Model normatif : model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap satu persoalan. Model ini memberi rekomendasi tindakan-tindakan yang perlu diambil. Contoh : model budget advertensi, model economics, model marketing.
2. Kelas II, pembagian menurut struktur.
  - a. Model Ikonik : adalah model yang menirukan sistem aslinya, tetapi dalam suatu skala tertentu. Contoh : model pesawat.
  - b. Model Analog : adalah suatu model yang menirukan sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama dan menggambarkannya dengan benda atau sistem lain secara analog. Contoh : aliran lalu lintas di jalan dianalogikan dengan aliran air dalam sistem pipa.

- c. Model Simbolis : adalah suatu model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol biasanya dengan simbol-simbol matematik. Dalam hal ini sistem diwakili oleh variabel-variabel dari karakteristik sistem yang ditinjau.
3. Kelas III, pembagian menurut referensi waktu.
    - a. Statis : model statis tidak memasukkan faktor waktu dalam perumusannya.
    - b. Dinamis : mempunyai unsur waktu dalam perumusannya.
  4. Kelas IV, pembagian menurut referensi kepastian.
    - a. Deterministik : dalam model ini pada setiap kumpulan nilai input, hanya ada satu output yang unik, yang merupakan solusi dari model dalam keadaan pasti.
    - b. Probabilistik : model probabilistik menyangkut distribusi probabilistik dari input atau proses dan menghasilkan suatu deretan harga bagi paling tidak satu variabel output yang disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga-harga tersebut.
    - c. Game : teori permainan yang mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.
  5. Kelas V, pembagian menurut tingkat generalitas.
    - a. Umum
    - b. Khusus

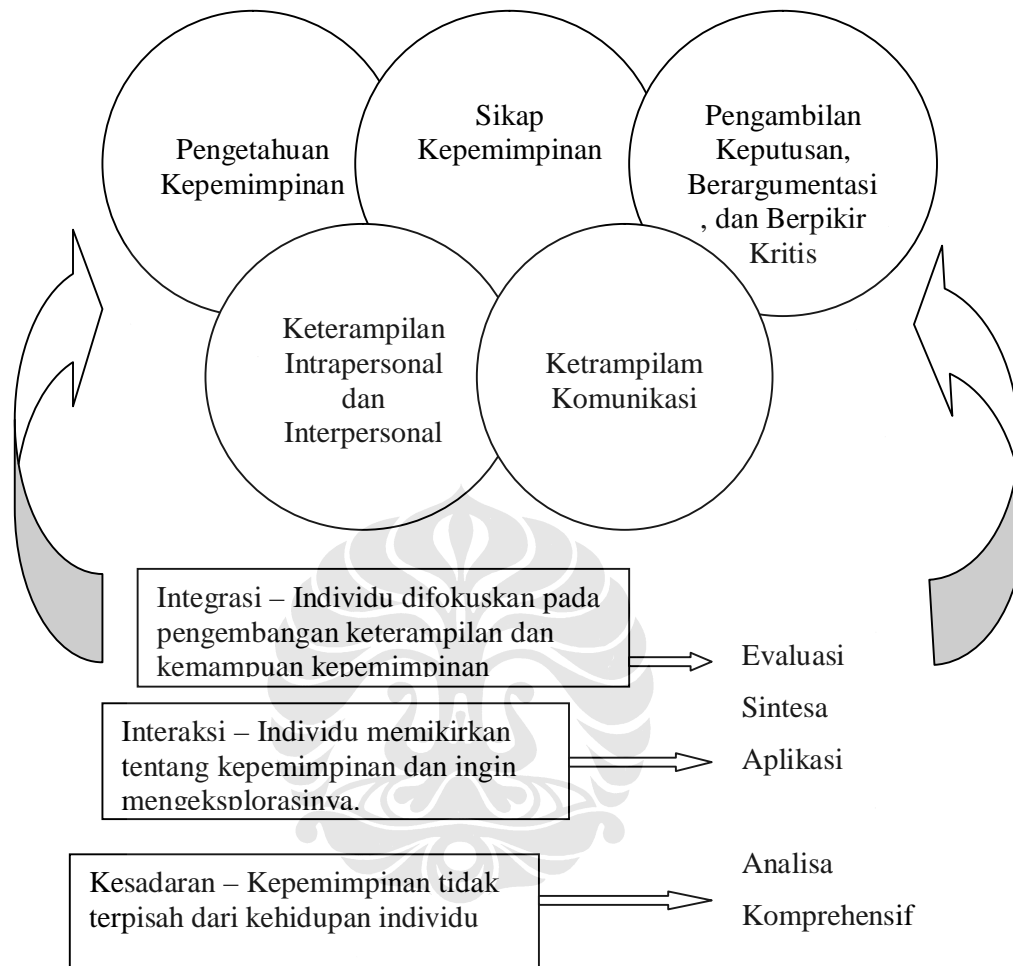
Model yang akan disusun dalam penelitian ini termasuk model Analog, yaitu model yang menirukan sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama dan menggambarkannya dengan benda atau sistem lain secara analog.

Dalam penelusuran literatur, terdapat model pengembangan kepemimpinan yang didesain secara khusus untuk pemuda/remaja. Model tersebut terdapat dalam studi Ricketts & Rudd (2002) yaitu . ***Model for Youth Leadership Curriculum.***

Model konseptual kepemimpinan tersebut adalah sebuah model yang telah efektif digunakan untuk mahasiswa dalam pengembangan kepemimpinan di Departemen Pendidikan Pertanian dan Komunikasi, Universitas Florida. Model ini juga telah dipresentasikan dan diterima dalam *Association of Leadership*

*Educators Conference*, dan telah dipresentasikan dalam International Leadership Association meeting pada bulan November 2001.

**Gambar 2.3 Model Kurikulum Kepemimpinan Pemuda**



Sumber: Rickketts & Rudd (2002a)

Dalam model di atas terdapat 3 dimensi proses pendidikan yang digunakan oleh vanLinden dan Fertman (1998) meliputi kognitif, emosional, dan aspek perilaku kaum muda dan "konsisten memberikan bingkai referensi untuk menilai, memantau, dan mengevaluasi remaja dari pengembangan kepemimpinan". literatur lebih lanjut tentang ranah kompetensi pendidikan adalah dari Bloom (1956), yang dikenal sebagai "taksonomi Bloom". Tujuan *Taxonomy Bloom* disini adalah memberikan pengetahuan untuk menyesuaikan dan mengembangkan penelitian vanLinden dan Fertman (1998) sehingga dapat juga digunakan untuk

pendidikan kepemimpinan baik formal maupun informal dalam pengembangan kepemimpinan pemuda.

Setiap dimensi dari model konseptual tersebut memiliki unit kurikuler untuk setiap tahap. Setiap dimensi akan diajarkan pada tiga tingkatan yang berbeda hirarki. Tahapan-tahapan tersebut secara konseptual dirumuskan dari teori *experiential learning* Kolb (1984), dimana pengalaman belajar adalah holistik integratif yang menggabungkan pengalaman, persepsi, kesadaran, dan perilaku. Selain itu juga dari Bloom (1956), yaitu Taksonomi Tujuan Pendidikan yang biasa dikenal dengan Taksonomi Bloom, dimana belajar berada pada beberapa hirarki untuk mempelajari konsep kepemimpinan.

Tahapan-tahapan pada model tersebut menggambarkan bagaimana siswa melalui program kurikuler. Siswa belajar tentang masing-masing dimensi kepemimpinan pada tingkat “Kesadaran”, “Interaksi”, dan tingkat “Integrasi”. Tahap Kesadaran berfungsi sebagai tahap orientasi ke kurikulum. Tahap Interaksi adalah tahap yang melibatkan siswa dalam eksplorasi kepemimpinan, dan tahap Integrasi melibatkan siswa pada praktik dan penguasaan konsep dan aktivitas pengembangan kepemimpinan.. Tahapan-tahapan tersebut diformulasikan agar dapat membangun pengalaman dan persepsi para siswa untuk meningkatkan kesadaran dan perilaku dalam pengembangan kepemimpinan.

### **2.7.1 Leadership Knowledge and Information (Pengetahuan dan Informasi Kepemimpinan)**

Dimensi "pengetahuan dan informasi kepemimpinan" merepresentasikan apa yang harus diketahui oleh pemuda tentang pemimpin dan kepemimpinan agar mereka dapat melanjutkan dengan penerapan konsep kepemimpinan. Pada kutipan berikut, Dewey (1963) menjelaskan terlebih dahulu tentang peran pengetahuan, yaitu:

*Sebagai landasan untuk memahami makna dari sebuah hal, acara atau situasi untuk melihatnya dalam hubungan dengan hal-hal lain, agar dapat diketahui bagaimana ia beroperasi atau berfungsi, apa konsekuensi dari mengikuti; apa penyebabnya, apa resiko penggunaannya.*



Menurut Stogdill (1974), pemimpin yang memiliki informasi mengenai tugas yang dilakukan lebih dekat pada hasil upaya yang mereka lakukan dibandingkan dengan tanpa pengetahuan yang benar. Hersey, Blanchard dan Johnson (2001) memaknai pengetahuan sebagai "menunjukkan pemahaman tentang tugas" . Dimensi Pengetahuan dan informasi Kepemimpinan yang merupakan konsep-konsep abstrak dimana di dalamnya terkandung ide-ide kepemimpinan, dapat membantu siswa memahami fenomena sebagai pribadi dan bagaimana melakukan hal-hal yang hendak dicapai.

### **2.7.2 Leadership Attitude, Will, and Desire (Sikap, Keinginan dan Hasrat Kepemimpinan)**

Chapman and O'Neil (1999) mendefinisikan sikap sebagai sebagai "... serangkaian mental yang menyebabkan seseorang untuk merespon dengan cara yang khusus terhadap suatu rangsangan." Mereka juga mencatat bahwa sikap adalah cara orang melihat dan menafsirkan lingkungan mereka.. Menurut Moorhead dan Griffin (1998), komitmen organisasi, kepuasan kerja, iklim dan organisasi dapat dipengaruhi oleh efektivitas sikap yang positif atau negatif.

Sikap, keinginan dan hasrat kepemimpinan adalah dimensi yang dirancang untuk menekankan pentingnya motivasi, realisasi diri, dan kesehatan seorang pelajar dalam memenuhi kapasitas kepemimpinan. Lerner (1995) menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas dapat optimal terjadi bila seorang siswa adalah orang yang sehat, menunjukkan fisik kebugaran dan mental, yang memiliki cira diri positif dan memiliki kemampuan sesuai dengan tugas perkembangannya.

Teori motivasi McClelland (1987) menjelaskan urgensi prestasi, afiliasi, dan kekuasaan sebagai tiga kebutuhan yang mendorong pola perilaku orang-orang tertentu, adalah landasan dalam sintesis dimensi ini. Pemahaman tentang teori motivasi McClelland adalah bagaimana motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri, merupakan motivasi yang secara efektif menggerakkan mereka untuk dapat mengembangkan kepemimpinan, serta mendukung mereka untuk memiliki kemampuan mempengaruhi konstituen di masa depan.

### **2.7.3 Decision Making, Reasoning, and Critical Thinking (Pengambilan Keputusan, Berpikir rasional dan kritis)**

Henderson (1983) mengemukakan bahwa kemampuan berpikir kritis menjadi bagian dari "praktik spesifik dan strategi" yang digunakan oleh konsultan karir dan teknis pendidikan profesional dalam program instruksional. Keterampilan Pengambilan keputusan, berpikir rasional dan kritis menjadi hal terpenting dalam penyusunan kuesioner untuk merancang sebuah model untuk pengembangan kepemimpinan untuk remaja/pemuda

Rudd, Baker, dan Hoover (2000) menyampaikan analisis sebagai berikut:

*Pemikiran kritis yang beralasan/rasional, stabil, dan mawas diri adalah pendekatan untuk memecahkan masalah atau menangani pertanyaan lengkap dengan bukti-bukti dan informasi, yang tidak dapat dibantah.*

Lancelot (1929) menjelaskan bahwa pengetahuan dan kemampuan berpikir seseorang sangat penting agar dapat mencapai efisiensi dan kesuksesan.

Sedangkan menurut Thomas (1992), kemampuan berpikir membuat seseorang mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, sesuai dengan perubahan dan lingkungan yang kompleks, dan meningkatkan kualitas kehidupan mereka.

#### **2.7.4 Oral and Written Communication Skills (Keterampilan Berkomunikasi Lisan dan Tulisan)**

Gardner (1987) menyebutkan bahwa jika dia harus menyebutkan satu hal dalam pengembangan kepemimpinan, maka hal itu "komunikasi". kemampuan komunikasi lisan dan tertulis adalah media untuk berbagi pengetahuan, minat, sikap, pendapat, perasaan, dan ide untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain (vanLinden & Fertman, 1998).

Montgomery-Putih, Lockaby, dan Akers (2001), menyampaikan kebutuhan yang besar akan komunikasi untuk pendidikan. Pemeriksaan literature secara menyeluruh tentang kompetensi kepemimpinan di semua disiplin, memasukkan kompetensi tersebut dalam kurikulum model kepemimpinan.

Ezell (1989) membahas tantangan terbaru yang harus dipertimbangkan ketika membuat kurikulum yang dirancang untuk mengajarkan komunikasi. Dia mengakui konvergensi komunikasi, komputer, dan media sebagai teknologi yang harus dibenahi. Konvergensi ini dalam hubungannya dengan teori komunikasi

tradisional dan instruksi untuk membangun dimensi yang kuat dalam model pendidikan kepemimpinan.

### **2.7.5 *Intrapersonal and Interpersonal Skills* (Keterampilan Intrapersonal dan Interpersonal)**

Dimensi terakhir model kurikulum kepemimpinan pemuda adalah keterampilan intrapersonal dan interpersonal. Resolusi konflik, stres-manajemen, tim, dan etika digabungkan dengan pengetahuan tentang keanekaragaman, tipe kepribadian, gaya komunikasi, gaya kepemimpinan, dan kemampuan semua hubungan manusia dimasukkan oleh Ricketts dan Rudd (2002) ke dalam dimensi akhir. Dimensi hubungan manusia mempersiapkan siswa untuk melihat dan untuk bekerja dengan orang lain dalam cara yang paling optimal.

Scherer (1992) menilai bahwa dalam pelatihan pemuda, pelatihan resolusi konflik harus menjadi prioritas utama. Deen (2000) menemukan bahwa banyak peneliti melihat konflik memiliki potensi untuk menjadi produktif dan menjadi bagian penting dari hubungan interpersonal yang positif, kreatif serta menjadi pembelajaran dalam pemecahan masalah dalam kelompok.

Keterampilan berhubungan manusia yang digunakan untuk menangani konflik yang konstruktif dalam masalah, menghindari konflik jika perlu, atau melestarikan keberhasilan dalam kepemimpinan pemuda dapat divalidasi dalam model dengan melihat konstruk kepemimpinan dari Kouzes dan Posner (1995). Riset mereka menunjukkan bahwa pemimpin yang patut dicontoh adalah pemimpin yang menampilkan praktek kepemimpinan berikut ini:

- Menantang proses
- Menginspirasi visi bersama
- Memungkinkan orang lain untuk bertindak
- Mencontohkan caranya
- Menyemangati jiwa

Chapman and O'Neil (1999) juga menekankan pentingnya hubungan intrapersonal dan interpersonal oleh membangun kebersamaan dengan orang lain, mengelola konflik secara efektif, berkomunikasi, memulihkan hubungan, dan menjaga hubungan.