

Model Kepemimpinan Masa Depan

Buku yang berada di tangan pembaca ini merupakan buku dengan materi yang komplit tentang kepemimpinan. Bahasan tentang konsep kepemimpinan, tokoh-tokoh pemimpin dunia yang berpengaruh, dan contoh penerapan kepemimpinan menjadi *concern* penuh penulis serta disajikan dengan bahasa yang ringan sehingga mudah dipahami. Maka tidak salah jika buku ini direkomendasikan untuk dibaca oleh siapa pun.



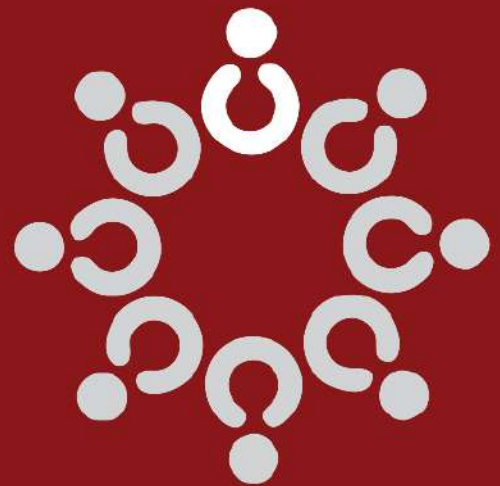
[Inara.publisher](#) [inara.publisher](#) 0813.3512.0152 [www.inarapublisher.com](#)

Model Kepemimpinan
Masa Depan

• I Dewa Nyoman Supariasa • Taufan Arif
• Djanalis Djanaid • Sablatu Assalamah
• Bisma Surya Bharata



Model Kepemimpinan Masa Depan



I Dewa Nyoman Supariasa
Djanalis Djanaid
Taufan Arif
Sablatu Assalamah
Bisma Surya Bharata

MODEL
KEPEMIMPINAN
MASA DEPAN

MODEL KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Penulis:

I Dewa Nyoman Supariasa, MPS.

Djanalis Djanaid

Taufan Arif S. Kep., Ns., M. Kep.

Sabilatu Assalamah

Bisma Surya Bharata

INARA PUBLISHER

2021

r p Un v Anf vB
UOv rZ r d r x r2Y ad4
O“r r.z. O“r rzi
er w L zwd4W 4Z 4Y 4W 4
drszr. L r.r. ry
Mz r d r Myr r r

j l a bi h b n b j f j n f k T k j T p T a b n i k
Pu472373 Y r r. xEU r r a s.z.yv 28687
z l 77Ay...47@@t 89 t
UdME

74U.. 3z.. d x.33W v z z r Uv u ...

EBE:EF

Tr” tz r 86872 rur v .z.

Ozr.r x v x z vsrxr r r v... y z z s ” uv xr tr r
r r 2srz” sv rw ” z tr aORur v“v z r4

L xx r UMaUZ 496A56 U8687

Nvr”r U_” sv 8687

Tr” v v szr rur f m
f u Uf c
n k U u

Ozv r” .vy nr _ f p .Nzr.S /

Ozvsz”r v r r”r.z. .vy Ur r a s.z.yv
V4V ” Lx xce45ch 48 Z 4CAY r.r. x
ev..469: 73@C6765Nd46C799A7867A8
P rzEz r r4 s.z.yv Kx rz4
h vsE 4 r r s.z.yv 4

KATA SAMBUTAN

Direktur Politeknik Kesehatan
Kemenkes Malang

a “z ” ”zr r “r”r Wýruzr e yr j r xYryr P r2
”r v r uv xr ry r ur v “”3Z r2 s ” Y uv...
Wv z z r Yr r Ov r ur r uz v.v.rz”r v rz “ru r...
r x v.ry uzv ”r 4
av r s ” z z v r”r r.ry r r r ”
v v yz ”vs yr vw v z v r x ”v v z z r 4
Wýruzr s ” z z r xr v z xr z r srxz ryr z r2 r r
u v 2 ur v xr ”v vyr r ur.r. v v r ”r uv...
”v v z z r ur.r. ”vyzi r sv r r r”r 4 Or.r.
” z” ... uz a .z.v” z” Wv vyr r Wv v”v Yr.r. x “ xr
v sryr v r x ”v v z z r 4 _ .vy ”r v r z ”r z
r r ”r ”v rur r”vy .uv v”rz s ” z z ur r uz“ruz”r
vsrxrz r.ry r vw v z ” ”vxz r v xv sr xr
sv ur r r z Uu v z4

Wf zsr xxr uv xr "vyruzr s" z z"r v r uz .z. .vy
9" v rz Yryr z r a .zv" z" Wf vyr r Wf v "v
Yr.r. x vsrxr z tr... v z z r r uv r 2O v a .zv" z"
Wf vyr r Wf v "v Yr.r. x2ur a r" z z Wf v z z r rz
Ozv" f r r Uu xv v ur Uu v...Yr.r. x4Y ury3
uryr "vyruzr s" z z v "ruz v z ur v rt
ryr z r ur u v .rz " ur r v xy r z"r "r r
ur.r. sv "s" r"r r s" vw v z4

Wf rur v .z.2 v xr "v zy r ry r x v.ry uzr rz z z
ur r v sv z"r " z s srxz v xv sr xr z.. ur
v" ..xz v r ur r uz r"r vsrxrz sv z w r z srxz
v srtr rur r4L"yz r"r z r r z"r v.r. r ur
v xy r xrr r x v z xxz z xxz r "v rur av .z. r r "r r
r r ur.r. sv "s" z z4M" z zy v ur" r ur r uz v z z
uz"v uzr yr z v rz uv xr v "v sr xr z v"2 v sryr
zr.ur uv.3. uv.."v v z z r r xr .z"r z4

Yr.r. x2@_" sv 8687
Ozv" 2

U p 6p:h :j :h :
Zu47DA@697C7DCC697668

PRAKATA PENULIS

a "zur " r "zr r "r "r "vyruz r L..ry dh e2
e yr j r x Yryr P r r x v r r r v svz"r ry r ur
"r r3Z r vyz x r s " Y uv...Wv z z r Y r r
Ov r ur r uz v.v.rz"r sv"r " .rs r z r x r xr srz"
ur z r r v .z.2vuz 2ur v v sz s " U v.vxv r4

M" z z v sryr v r x" v "v v z z r 2 " y3
" y v z z u r r x sv v xr y2 ur t y
v v r r "v v z z r 4 Uiv v r s " z z sv r r...
ur z"vxz r v z r Wv z r r x uzr." r .vy f WY
W d "r v.r..Wdc/ f z a .z.v" z" Wv v yr r Wv "v
Y r.r. x r x uzrur"r rur r x r ..7Ddv v sv 86874 Y r v z
r x uz r yr ur.r. s " z z v z z r zur z r v z r r sv

rur r" z rz r v z ur z s r r" O"r r.z. O"r rzu ur
M r" er w L z d 4 W 4 Z 4 Y 4 W 4

ar r v .z. s " z z sv r r...ur z O v a .z.v" z"
W vyr r W v "v Y r.r. x2 Y ryr z r a .z.v" z" W vyr r
W v "v Y r.r. x2 ur Ozv" f r r Uu xv v ur
Uu v...Y r.r. x4

arur "v v r r z z "r z v x tr "r v z r "r zy
"v rur Ozv" a .z.v" z" W vyr r W v "v Y r.r. x ur
h r"z.Ozv" Uu a .z.v" z" W vyr r W v "v Y r.r. x r x
v.ry v sv z"r "v v r r "v rur "r z ur v"r.zx
v sv z"r "r r r s r ur.r. s " z z ev z r "r zy "xr
"r z r r z"r "v rur av sz r f WY Wdc ur W r Wdc 3
a Y Uf z a .z.v" z" W vyr r W v "v Y r.r. x r x v.ry
v xz z r z v .z.r s " z z

L"yz r2"v rur av vsz U r r a s.z.yv "r z r r z"r
v z r "r zy r r u " xr ur v"v r r v vsz"r s "
z z dv xr s " z z ur r v sv z"r r wr srxz r r
v srtr rur r ur r r tr... v z z r r uv r
rur"y r4

Wf z v rur z r r r x v .z. uz ur.r. s " z z r zy
"r y ur z v r2 .vy "r v r z uv xr v r x yr z"r z
v v z r r r ur " z z" uv z v sr z"r uz r r v ur r x4

Y r.r. x2@_ " sv 8687

m

— PRAKATA PENERBIT —

dr z z2 v .z. vur x v srtr vs ry s " uv xr v r
svr "v v z z r 4 M" z z v .ryz r r " uz z uz r r
v r r v" zur" sz r uzv. r "r uv xr "z r"v v z z r 4
ev zur" v r r x v z z. z v .ryz uv xr "z r
"v v z z r 2 r s "r sv r z "z r 5" r r" v z z zur" sz r
uz s y"r r r uz t .r rur v r r x uzu r z z A

W v v xv rz "v v z z r svxz ..r .rz ur z
uv z z z yz xxr yr. 3yr....rz r r x sv" r z r v r uv xr
"v v z z r 4 Zr "Z"r "zr z x" r 2 "v v z z r
v r"r v uz r r r x ur r v sv Z"r v xr y
"v rur r xx r r " sv r r 3 r r sv r r uv z
v tr rz " r 4 Zr " v "r. r" r 5 v vr. z. r Z"r yr...
v vs zur" .ry ury 4 W v z z r ur r v " ur rszr.
v r x v z z " z v uv xr r r r x uz tr "r r ur

r v "ruz t y5 v "ruz .vy r xx r r4
Wz"r svsvr r r r v" v vs szr uzr.r."r 2 r"r v r x
v z z r"r v ur r"r .vxzz r z ur z r r r xx r r2
vyz xxr " r sv r r r xuzur "r ur r v tr r4

dv rz uv xr r r z uz r r.2.sry r "z r"v v z z r
zur" uz z.z .vy v r r x2 vr zyr r r x3 r x r x
v x r rz uz z r uv xr srz"4 _ r x r x v z.z "z r
"v v z z r r"r r v x uz z"r uz z r uv xr
srz" ur " xr .z.x" xr uz v"zr r4_ .vy "r v r z 2 z"r
r x uz z.z v vs zur" z s ..svxz r"2 v.rz "r ur z
"vsz rr 3"vsz rr r x uzr." r r4

Vz r "v v z z r " xr ur r uzr.zy uv xr v t y
r r " y3 " y svr r x v "ruz r r r4 dvz
z uz zu ur r v xr sz..zrz zzwur z " y r r r
ur "v uzr uzz .v. r z"r uz ur.r. "vyzu r r r4
Zr 2z uz zu v vs yr svz r z v v uz z v yrur
xr r "v v z z r 2rxr v "ruz v svur4dvyz xxr z uz zu
v vs v z.z uv..."v v z z r v v uz z2 v rz
uv xr " uz z r x uzrur z r4

dvtr r xr z svr s " z z yruz " v svz"r
xr sr r srxz v srtr r " v xvry z v r x " v
"v v z z r 4Yr"r " v x r"r r v z r x uzr x"r
.vy v .z.2 uzv. x"r z uv xr " y3 " y v z z u z
r x sv v xr y2ur t y v v r r "v v z z r 4_ .vy
"r v r z 2 s " z z .r.r" " uzrtr .vy z r 2
"y r srxz r x3 r x r x z xz v z.z "z r
"v v z z r 4

DAFTAR ISI

W r dr s r Ozv" a .z.v" z" W v r r W v "v
Y r.r. x pp
a r"r r av .z. pp zz
a r"r r av v sz pp z
Orwr Uzpp z

UTU Qmbk a Te s i s Tk pp C

UTU Dhl kpbmh bmbj fj nfk Tk pp G

84 av xv zr W v z z r pp @
84 Nz z Nz z W v z z r pp A
84 ez v 3 ez v W v z z r pp B
84 dzr 3 dzr W v z z r pp D
84@ f 3f W v z z r pp 76
84A W z"r z W v z z r pp 7:
84B R x z W v z z r pp 7B

UTUElml cfi r l h l e nbj fj nfk UbombkdTos e pp 89
94 av ury ..r pp 89
98 Wv z z r dvrxrza w zpp 8@
99 e " y3e " y av z z Mv v xr y pp 8A

UTUFLhToThrbombj fj nfk fa bTi p GH

:7 av xv z _ xr z r zpp @A
:8 Mv " _ xr z r zpp @C
:9 W v v z dv r x av z z pp A6
:4 Wf r" v z z' dv r x av z z r x Uivr .pp AC
:4@ W" r rr ur Wv z z r pp B9
:4A Sr r Wv z z r pp B@
:4B ez v Wv z z r pp BB
:4C Y uv .Wv z z r pp BD
:4D R x z Or r Y r r"v v pp C9

UTUGlmbkdTiTj Tk a TiTj j bkboTnhTk hl kpbm
hbmbj fj nfkTk ppJJ

_@7 Oz .rzur zWv r"z r L"r dvs ry Srxr r pp CC
@8 U z r zez s .Mv"r Wv r"z r pp D6
@9 Ov xr Y ur .Wv r r Zvx z r zpp D8
@4 Y v.zr"r ar"r ur a w z r .pp D
@4@ Wv z z r U r zpp D@
@4A Nz zav z z Y r r Ov r pp 76@

Orwr a r"r pp 76B
Mx rwav .z. pp 777

Bab Satu ■

PENDAHULUAN

Dewasa ini terjadi perubahan dalam strata sosial masyarakat dunia termasuk di masyarakat Indonesia. Sangat jelas sekali perubahan itu dirasakan pada saat pandemi Covid-19 yang melanda dunia ini. Perubahan ini meliputi berbagai sendi kehidupan masyarakat akibat kemajuan teknologi, perubahan iklim, perubahan cara pikir masyarakat, perubahan lingkungan, perubahan infrastruktur, dan perubahan sistem ketanegaraan.

Memperhatikan terjadinya perubahan ini, ada yang bisa diprediksi dan ada yang tidak bisa diprediksi atau diramalkan. Pada saat kondisi seperti ini dibutuhkan seorang pemimpin yang visioner, kreatif, inovatif, dan bertindak cepat dan tepat yang menyesuaikan dengan kondisi masyarakat yang dipimpinnya. Model-model kepemimpinan yang diterapkan di masa lampau belum tentu sesuai dengan kondisi saat ini. Model kepemimpinan yang berhasil diterapkan masa lalu perlu dilakukan modifikasi seiring dengan perubahan sosial yang sedang terjadi. Menurut J.W. Gardner menyatakan “dalam masyarakat yang mampu melakukan pembaharuan, (pemimpin) tidak hanya menyambut masa depan

dan perubahan yang di bawahnya, namun juga percaya bahwa mereka dapat ikut membentuk masa depan tersebut”.

Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian seorang pemimpin. Setiap pemimpi perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Memang kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh gaya atau model kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang sukses adalah mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Louis Rowitz (2003), ada beberapa keterampilan dan komunikasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu berkomunikasi yang efektif, pendengar aktif, *public speaking*, komunikasi dan sensitivitas budaya, advokasi, komunikasi interpersonal, memimpin rapat, dan *social marketing*.

Konsep dan definisi pemimpin memang beranekaragam namun pada hakekatnya mempunyai beberapa persamaan. Kepemimpinan adalah kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan menanamkan pengaruh yang terkait dengan tugas dari bawahan atau pengikutnya. Perbandingan karakter dan tanggungjawab dari praktisi, manajer, dan pemimpin dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakter dan Tanggungjawab dari Praktisi, Manajer, dan Pemimpin.

Praktisi	Manajer	Pemimpin
Praktisi melaksanakan	Manajer mengelola	Pemimpin berinovasi
Praktisi mengikuti	Manajer adalah tiruan	Pemimpin adalah keaslian
Praktisi menyintesis	Manajer memelihara	Pemimpin mengembangkan
Praktisi berfokus pada program dan pelayanan	Manajer berfokus pada sistem dan struktur	Pemimpin berfokus pada individu

Praktisi bersandar pada kepatuhan dan perubahan perilaku	Manajer bersandar pada pengadilan	Pemimpin menginspirasi kepercayaan
Praktisi memiliki pandangan yang sempit	Manajer memiliki pemikiran jangka pendek	Pemimpin memiliki pandangan jangka panjang
Praktisi bertanya siapa dan dimana	Manajer bertanya bagaimana dan kapan	Pemimpin bertanya apa dan mengapa
Praktisi melihat klien dan komunitas	Manajer selalu melihat pada garis dasar	Pemimpin melihat pada masa yang akan datang
Praktisi memisahkan program dari layanan	Manajer meniru	Pemimpin mengawali
Praktisi melindungi status quo	Manajer menerima status quo	Pemimpin menentang status quo
Praktisi berada dalam pasukan infanteri	Manajer adalah prajurit klasik yang baik	Pemimpin adalah diri mercka sendiri
Praktisi adalah seorang pesimis yang bertentangan	Manajer adalah seorang pesimis	Pemimpin adalah seorang yang optimis
Praktisi adalah pemikir reflektif	Manajer adalah pemikir linear	Pemimpin adalah pemikir system
Praktisi mengikuti agenda lembaga	Manajer melakukan sesuatu dengan benar	Pemimpin melakukan sesuatu yang benar

Sumber: Louis Rowitz, 2003. Kepemimpinan Kesehatan Masyarakat, Aplikasi dan Praktek. Jakarta. Penerbit Buku Kedokteran EGC. Halaman 14.

Menurut Sri Hindarti, 2017 seorang pemimpin mempunyai sumber-sumber kekuasaan yaitu:

1. Kekuasaan balasan (*Reward power*)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberi balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu. Balasan bisa dalam bentuk penghargaan atau penggajian yang dapat mensejahterakan bawahannya.

2. Kekuasaan paksaan (*Coercive power*)
Kemampuan seorang pemimpin untuk menghukum orang lain, jika orang tersebut tidak dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Hukuman dapat berbentuk teguran tertulis sampai pemecatan.
3. Kekuasaan legitimasi (*Legitimate power*)
Kekuasaan ini diperoleh jika seseorang mempunyai hak atau secara hukum diperbolehkan memengaruhi orang lain dalam wilayah tertentu. Dalam organisasi, kekuasaan semacam ini sering disebut juga sebagai wewenang formal seorang pemimpin.
4. Kekuasaan referensi (*Referent power*)
Kekuasaan ini datang karena seseorang atau suatu kelompok ingin meniru dirinya sebagai orang tertentu. Apabila seorang pemimpin mempunyai kekuasaan referensi, maka bawahannya akan mengikuti keinginan pemimpinnya.
5. Kekuasaan kepakaran (*Expert power*)
Kepakaran seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Dengan kepakaran seorang pemimpin maka bawahannya akan memiliki kepercayaan yang tinggi.

Sumber-sumber kekuasaan tersebut di atas sangat potensial untuk dapat mempengaruhi bawahannya. Kepemilikan karakter kekuasaan tersebut tidak secara otomatis dimiliki oleh seorang pemimpin. Perlu pendidikan dan latihan secara berkesinambungan.

Berdasarkan adanya perubahan sosial dan pranata sosial lainnya, diperlukan sosok pemimpin yang ideal di masa yang akan datang. Buku ini membahas secara garis besar masalah kepemimpinan tersebut. Pada bab selanjutnya, akan diuraikan lebih jelas dan rinci tentang konsep kepemimpinan, pemimpin dunia yang berpengaruh, karakter pemimpin ideal dan pengalaman dalam menerapkan konsep kepemimpinan.

Bab Dua ■

KONSEP KEPEMIMPINAN

2.1 Pengertian Kepemimpinan

Sejarah menunjukkan bahwa pemikiran tentang kepemimpinan sudah muncul sejak zaman Yunani Kuno. Rapar (2002) menuliskan Plato, filsuf Yunani kuno, menggambarkan pemimpin yang baik adalah orang yang memiliki moral yang baik, terpuji dan sanggup berpikir secara filsafat serta dapat membantu pengikutnya memahami arti kebenaran. Pemimpin harus mampu membantu pengikutnya mencapai kebahagiaan sebagai tujuan manusia. Sehingga, pemimpin harus menjadi fondasi kuat untuk menopang para pengikutnya dalam mencapai tujuan bersama. Bukan malah sebaliknya yang mana pemimpin menjadikan pengikut sebagai pijakan untuk mencapai tujuannya sendiri. Karena prinsip pemimpin adalah mengajak pengikutnya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama dan bukan hanya memerintah saja.

Jika diibaratkan pemimpin seperti angin dan pengikut seperti rumput. Kemana angin bertiup, ke sana rumput bergerak. Jika pemimpin menuju jalan yang salah, salah pula gerak pengikutnya. Agar tak salah bergerak, pemimpin harus merujuk kepada bumi yang merujuk kepada langit. Dimana makna langit berarti sang

pencipta yang memberikan keharmonian dan ketenangan. Maka pemimpin harus memiliki sifat tersebut yang memberikan rasa tenang dan aman kepada pengikutnya tanpa ada tekanan atau pemaksaan dalam mencapai tujuan.

Setiap tindakan yang dilakukan oleh pemimpin akan dicontoh oleh pengikutnya entah itu benar atau pun salah. Bukan berarti pemimpin harus dalam setiap tindakannya, karena bila pemimpin melakukan kesalahan maka pengikutnya harus membenarkan atau meluruskan kembali tindakan pemimpinnya. Sehingga dibutuhkan kerjasama yang kuat dalam sebuah organisasi.

2.2 Ciri-Ciri Kepemimpinan

Pemimpin yang bermutu adalah pemimpin yang dapat menjadi contoh teladan bagi anggotanya dan dapat mengembangkan perilaku seperti:

- Kesadaran diri sendiri (*self awarness*) jujur terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain, jujur terhadap kekuatan diri, kelemahan dan usaha yang tulus dalam meperbaikinya.
- Dasarnya seorang pemimpin cenderung memperlakukan anggota dalam organisasi maupun organisasi atas dasar persamaan derajat. Sehingga pemimpin harus berempati terhadap anggotanya secara tulus.
- Memiliki rasa ingin tahu dan dapat didekati sehingga anggotanya merasa aman dalam menyampaikan gagasan atau pendapat secara jujur ,lugas dan penuh rasa hormat kepada pemimpinnya.
- Bersikap transparan atau tidak ada rahasia antara anggota dan pemimpin yang akan menimbulkan perselisihan satu sama lain.
- Mampu menghormati anggotanya dan belajar dari mereka, karena setiap pengalaman atau pemikiran anggota berbeda-beda. Maka disitulah peran pemimpin untuk mempelajari

perbedaan dan berusaha menyatukannya agar tidak terjadi perpecahan.

- Memiliki kecerdasan dan cermat sehingga mampu bekerja secara professional dalam melaksanakan tugasnya serta dengan cepat dan tepat membuat suatu keputusan ataupun memecahkan masalah.
- Tangguh, tahan banting dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi segala tantangan. Karena menanggung beban seorang pemimpin dalam organisasi membutuhkan ketangguhan yang lebih besar untuk memikul anggotanya dalam mencapai tujuan.
- Memiliki rasa kehormatan diri yang merujuk pada tanggungjawab terhadap segala tindakan maupun perilakunya.
- Memiliki semangat dalam bekerjasama dengan anggota, bukan hanya memerintah saja.

2.3 Tipe - Tipe Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara satu dengan yang lain. Dalam prosesnya tipe kepemimpinan ini diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota organisasi atau organisasi untuk ikut dalam setiap kegiatan. Dengan demikian, setiap anggota diberikan kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuan memimpin.

Kelebihan kepemimpinan demokratis dalam memutuskan sesuatu akan memuaskan banyak pihak. Karena setiap keputusan diambil dengan musyawarah sehingga dalam pelaksanaannya tidak ada paksaan dan justru terdorong dalam melaksanakan tugasnya sebagai bentuk tanggungjawab bersama.

Sementara itu kelemahan kepemimpinan demokratis adalah caranya yang cenderung bertele-tele dan mengidealkan sesuatu yang mengakomodasi semua organisasi. Karena sangat sulit membuat keputusan yang dapat disetujui oleh semua pihak yang berbeda-beda.

b. Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan di tangan satu orang dan bertindak sebagai penguasa tunggal. Sedangkan kedudukan anggota hanya sebagai bawahan, pelaksana perintah, dan selalu dipandang rendah oleh pemimpin. Sehingga, dalam tipe ini pemimpin dianggap paling benar dan tidak boleh dibantah keputusannya. Kekuasaan pemimpin digunakan untuk menekan bawahannya hingga tidak ada pilihan lain kecuali tunduk kepada pemimpin. Kesuksesan pada kepemimpinan otoriter dilihat dari timbulnya rasa takut dan kepatuhan dari bawahan sebab adanya sanksi atau hukuman.

Tipe kepemimpinan otoriter biasanya ditemui pada pemerintahan kerajaan absolut dan pemerintahan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpinnya.

Kelebihan dari tipe kepemimpinan ini adalah dapat menjadikan suatu sistem dan keyakinan menjadi satu. Sedangkan kekurangannya adalah menimbulkan kejenuhan, karena budaya, politik, ekonomi dan, sebagainya dikontrol oleh alat dan fraksi yang menjalankan kepemimpinan.

c. Kepemimpinan Kharismatik

Pada kepemimpinan kharismatik memiliki daya tarik besar dan kharisma sehingga memiliki pengikut dalam jumlah besar. Sehingga para pengikutnya sendiri juga tidak dapat menjelaskan mengapa mereka mengikuti pemimpin tersebut. Biasanya karena tertarik oleh kepribadian pemimpin sehingga sering dianggap pemimpin kharismatik memiliki kekuatan gaib.

Contohnya adalah Mahatma Ghandi yang bukan orang kaya ataupun tampan tetapi segala perkataan beliau selalu dipatuhi oleh seluruh masyarakat India pada zamannya.

Kelemahan dari kepemimpinan kharismatik adalah pengikut hanya tertarik kepada pribadinya dan bukan hal-hal yang dilakukannya. Sehingga segala pekerjaan pemimpin bukanlah urusan pengikutnya.

d. Kepemimpinan Kolektif

Tipe kepemimpinan ini adalah kebersamaan, baik dalam hal memberikan penilaian terhadap hasil usaha maupun pengawasan.

e. Kepemimpinan Agitator

Tipe kepemimpinan ini diwarnai dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan dan memperbesar permasalahan. Tentunya semua hal tersebut dilakukan demi kepentingan pemimpin sendiri. Dalam praktiknya kepemimpinan agitator dicirikan dengan kecenderungan perilaku banyak komentar, cuap-cuap dan berwacana di tengah publik. Melalui televisi, radio, ataupun internet.

f. Kepemimpinan Organisatoris

Tipe kepemimpinan organisatoris bisa saja tidak begitu cemerlang pemikirannya dan tidak fasih dalam berbicara. Kelebihan kepemimpinan ini adalah kecakapannya dalam berorganisasi seperti punya kelebihan dalam menyusun rencana maupun program kerja yang jitu dan kerja sama secara efisien. Tetapi, tetap saja dalam hal kepemimpinan seorang pemimpin membutuhkan pendamping sebagai sumber inspirasi untuk menjalankan cita-cita bersama.

2.4 Sifat-Sifat Kepemimpinan

Sifat merupakan perilaku dasar yang menyatu dalam diri seseorang dan akan ditampilkan aktivitas keseharian. Sedangkan

sifat seorang pemimpin diyakini mampu mengantarkan pada keberhasilan dalam memimpin dan mengelola sebuah organisasi.

Edwin Ghiselli (dikutip di Handoko 1999) dalam penelitiannya mengungkapkan beberapa sifat pemimpin yang efektif dalam mengelola organisasi:

1. Kemampuan dalam pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kecerdasan, termasuk kebijakan dan pemikiran kreatif.
3. Ketegasan untuk membuat keputusan dengan cakap dan tepat.
4. Inisiatif untuk menemukan cara baru atau inovasi dalam memecahkan masalah.

Sedangkan menurut Chester I. Barnard (1982) sifat seorang pemimpin terbagi menjadi dua, yaitu:

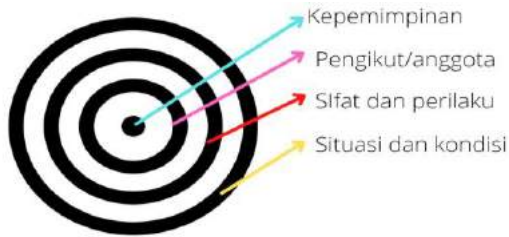
1. Bersifat objektif seperti fisik, kecakapan, teknologi, daya tanggap, pengetahuan, daya ingat dan imajinasi
2. Bersifat subjektif seperti ketekunan, daya tahan, dan keberanian.

Sementara itu Ki Hajar Dewantoro (1977) mendefinisikan sifat seorang pemimpin berdasarkan posisi dan perannya, antara lain:

1. Ing Ngarso Sung Tulada, disaat berada di depan pengikut atau anggotanya mampu menjadi contoh dan teladan yang baik.
2. Ing Madya Mangun Karsa, disaat berada di tengah-tengah pengikutnya dapat memberikan motivasi dan semangat.
3. Tut Wuri Handayani, disaat berada di belakang pengikutnya mampu mengayomi, memengaruhi dan bertanggung jawab.

2.5 Unsur-Unsur Kepemimpinan

Terbentuknya sebuah kepemimpinan tidak terlepas dari beberapa unsur. Menurut Wahjosumdjo (1987) unsur-unsur kepemimpinan meliputi :



Gambar 1. Unsur-Unsur Kepemimpinan

1. Adanya Kepemimpinan

Pemimpin merupakan unsur utama kepemimpinan yang menjadi pendorong bagi organisasi agar tercipta hubungan kerja yang serasi untuk mencapai tujuan. Menurut Maxwell (2002) ada beberapa karakter yang dibutuhkan oleh pemimpin, antara lain:

- a. Kemampuan beradaptasi dalam segala situasi
- b. Kemampuan berkolaborasi dengan anggota organisasi
- c. Kemampuan memegang komitmen
- d. Kemampuan menjalin komunikasi
- e. Dapat diandalkan dan bertanggung jawab
- f. Antusiasme untuk memunculkan semangat pada setiap langkah usaha
- g. Memiliki tekad bulat dalam membangun kekuatan tim
- h. Kemampuan membina hubungan dalam organisasi
- i. Memiliki keuletan sehingga pantang menyerah.

2. Adanya Pengikut

Unsur kedua dalam kepemimpinan adalah pengikut atau anggota dalam tim yang mendapat dorongan atau motivasi sehingga mau dan mampu dalam melaksanakan tugas yang sudah diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa tipe anggota dalam organisasi, yaitu:

1. Tipe ambisius dan tegas, terkadang tipe ini terkesan sombong dan tidak memedulikan anggota yang lain dan tidak mau bila diajak bekerja sama.

2. Tipe peduli dan suka mendukung, tipe ini cenderung setia pada organisasi dan penuh perhatian serta toleran kepada anggota lain.
3. Tipe analitis dan hati-hati., tipe ini berpikir praktis dan tidak bergantung pada orang lain tetapi cenderung lambat dalam bekerja.
4. Tipe berani mati, tipe ini tidak memikirkan risiko dari tindakan yang diambilnya dan mudah dalam membuat keputusan tapi cocok untuk menyelesaikan masalah dengan cepat.
5. Tipe *supervisor*, tipe ini berprestasi, penuh rencana dan produktif tetapi mudah hilangnya kepercayaan kepada pemimpin yang ragu-ragu.
6. Tipe pengikut setia, tipe ini memiliki hasrat untuk maju dan berkembang karena baginya organisasi adalah segalanya.
7. Tipe pembangkang, tipe ini biasanya tidak ada hasrat untuk maju ataupun berkembang, malas bergerak dan suka melawan. Bila dalam suatu organisasi ditemukan anggota seperti ini maka sebaiknya dikeluarkan saja dari organisasi karena sangat tidak menguntungkan bahkan akan membuat suatu permasalahan.

3. Adanya Sifat dan Perilaku Tertentu

Unsur ketiga dalam kepemimpinan adalah adanya sifat dan perilaku tertentu yang dimiliki oleh seorang pimpinan untuk mendorong atau memotivasi anggotanya. Pemimpin tidak boleh mudah patah semangat dalam memberikan dorongan kepada anggotanya yang memiliki sifat berbeda-beda. Dibutuhkan keuletan dan ketahanan yang kuat untuk memotivasi anggota yang masih kesusahan dalam mengerjakan tugasnya.

Sifat dan perilaku pemimpin berbeda dengan anggotanya sehingga bisa menjadi panutan atau pun contoh untuk diikuti. Pemimpin juga dituntut harus bersifat dewasa dalam menyikapi

permasalahan anggotanya. Pandangan pemimpin juga harus luas tidak hanya melihat dari satu sisi lalu memutuskan, tapi melihat dari segala sisi untuk menentukan keputusan mana yang sebaiknya diambil.

4. Adanya Situasi dan Kondisi Tertentu

Unsur terakhir adalah adanya situasi dan kondisi tertentu yang memungkinkan terlaksananya kepemimpinan. Situasi dan kondisi tersebut adalah situasi dan kondisi internal organisasi lalu situasi dan kondisi eksternal organisasi yakni lingkungan.

Pertama situasi dan kondisi internal organisasi artinya bagaimana keadaan dalam organisasi tersebut, apakah anggota dan pemimpinnya sejalan atau mungkin berbeda pandangan. Dalam suatu organisasi pasti pernah mengalami masalah internal baik itu masalah yang ditimbulkan oleh anggota maupun pemimpinnya. Masalah internal dalam organisasi harus diselesaikan secara musyawarah dan kepala dingin agar bisa diselesaikan dengan baik. Bila suatu organisasi pernah mengalami masalah internal maka kedepannya akan memiliki pengalaman untuk menyelesaikan masalah yang akan datang.

Kedua situasi dan kondisi eksternal organisasi artinya apakah lingkungan disekitar organisasi mendukung atau malah menjadi tantangan dalam berjalannya organisasi. Setiap jalan yang dilalui organisasi tidak selalu mulus pasti akan ada rintangan dan tantangan dari sekitar sehingga harus mampu beradaptasi. Artinya organisasi harus menyesuaikan diri dengan tantangan yang ada disekitar dan membuktikan dapat melalui tantangan tersebut.

Sehingga semakin banyak rintangan dan tantangan entah itu dari internal maupun eksternal organisasi maka akan semakin kuatlah organisasi tersebut. Tidak peduli jatuh sekali dua kali atau pun berkali kali, karena pasti ada pelajaran dibaliknya dan pengalaman yang bisa diambil untuk menjadi bekal organisasi kedepannya.

2.6 Komunikasi Kepemimpinan

Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan bantuan manusia lainnya. Sehingga diperlukan komunikasi untuk dapat menjalin kerja sama antar individu dengan individu lainnya. Maka seorang pemimpin memerlukan hal-hal yang dapat menjalin komunikasi antar anggota organisasinya, meliputi:

a. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Djanaid (1994) seorang pemimpin yang efektif sering mengambil keputusan, cepat mengambil keputusan, tepat mengambil keputusan dan keputusan yang diambil berakibat besar. Sehingga komunikasi berperan penting untuk menyatukan pemikiran antar anggota agar dapat membuat sebuah keputusan.

Adapun beberapa sikap seorang pemimpin dalam mengambil keputusan antara lain:

1. Jeli dan cermat terhadap inti permasalahan.
2. Siap dengan segala resiko dari keputusan yang diambil.
3. Tidak ragu-ragu dan bertanggung jawab saat mengambil keputusan.
4. Tenang dan tidak tergesa-gesa saat mengambil keputusan.
5. Berkomitmen dengan keputusan yang telah diambil.

Sikap-sikap di atas akan dapat dilakukan bila komunikasi antara pemimpin dan anggota dalam menentukan keputusan berjalan dengan baik. Karena itu pemimpin harus pandai-pandai dalam berkomunikasi agar tidak ada perpecahan karena keputusan setiap anggota berbeda. Sehingga saat berkomunikasi pemimpin dituntut dapat menyatukan perbedaan-perbedaan pendapat antar anggota untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

b. Komunikasi dalam Membangun Kerja Sama Tim Efektif

Komunikasi pada kepemimpinan tidak hanya digunakan untuk mengambil keputusan tetapi juga dalam membangun kerja sama tim agar efektif. Pada hal ini komunikasi lebih diarahkan untuk membina tim agar lebih berkembang dan lebih baik. Pembinaan tim merujuk pada mengelola anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya secara bersama dalam satu tim. Berikut beberapa langkah komunikasi dalam membangun kerja sama tim:

1. Menetapkan tujuan yang jelas tentang apa yang akan dicapai organisasi dan bagaimana cara mencapainya.
2. Mulai dari hal sederhana agar suatu tim dapat terus berkembang hingga dapat menyelesaikan masalah yang rumit sekalipun. Karena sebuah pohon tumbuh dari biji yang kecil.
3. Adanya kesepakatan sebelum memulai perkerjaan agar menjadi komitmen tiap anggota dalam melakukan tugasnya.
4. Menyusun jadwal yang realistik dan dapat dicapai dalam kurun waktu agar tidak terjadi penumpukan tugas yang akan melemahkan kekuatan tim.
5. Mendorong keterbukaan agar setiap anggota tim dapat mengungkapkan segala ide dan pemikiran mereka untuk dikontribusikan bagi keberhasilan tim.
6. Mendorong kejujuran anggota apabila ada masalah yang perlu diungkapkan sehingga tidak menjadi bom waktu yang suatu saat dapat meledak.
7. Menciptakan kesadaran anggota agar mau mengemban tugasnya tanpa ada paksaan sehingga para anggota dapat bekerja dengan senang hati dan ikhlas.
8. Memahami sifat setiap anggota. Karena kepribadian setiap orang berbeda-beda tidak semua bisa bekerja dengan cepat dan efektif sehingga pembagian tugas pun kadang berbeda

disesuaikan dengan jenis kepribadian anggota. Bila ada anggota yang kurang cekatan dalam bekerja maka peran pemimpin adalah membantu mengembangkan keaktifan anggota agar tidak tertinggal satu sama lain.

Berikut beberapa tips agar komunikasi dalam kerja sama tim menjadi efektif, yaitu:

1. Komunikasi yang disampaikan jelas dan tidak bertele-tele sehingga fokus diskusi dalam tim dapat berjalan dengan baik karena hal disampaikan tidak melebar atau tidak tentu arahnya.
2. Menyampaikan pembicaraan secara terbuka tapi ramah, tanpa perlu menjatuhkan anggota tim yang kurang disukai atau yang pekerjaannya tidak bagus. Pemimpin harus memotivasi setiap anggotanya dengan pujian agar anggota tersebut dapat lebih berkembang.
3. Keluarkan setiap perkataan melalui hati bukan langsung dengan mulut. Artinya setiap perkataan pemimpin yang hendak disampaikan ke anggota harus dipikirkan terlebih dahulu agar tidak menyakiti hati anggotanya dan perkataan tersebut dapat memotivasi langsung menyentuh perasaan pendengarnya. Sebaliknya jika perkataan melalui mulut langsung tanpa dipikirkan kadang tidak dapat dikontrol sehingga dapat melukai perasaan anggotanya.
4. Hadapkan seluruh tubuh dengan lawan bicara di saat berbicara dengan mata fokus menatap anggota yang mendengarkan agar lebih sopan dan jangan berbicara dengan menatap objek lain yang akan membuat kesan tidak percaya diri sebagai pemimpin.
5. Biasakan untuk menyapa setiap anggota yang bertugas untuk membangun kesan peduli. Seperti” apakah ada kesulitan dalam tugasmu,apakah perlu bantuan.”
6. Ciptakan kesan bahagia dalam organisasi dengan membisakan senyum dan berwajah ceria. Jangan pernah

menunjukkan wajah cemberut karena akan membuat anggota bekerja kurang maksimal.

c. Komunikasi dalam Konflik Organisasi

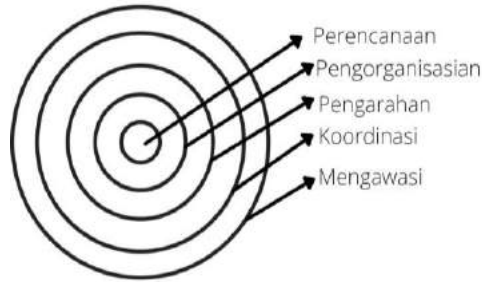
Seringkali berbagai konflik yang timbul dalam organisasi terjadi karena permasalahan miskomunikasi (pemaknaan yang berbeda terhadap tindak komunikasi) ataupun diskomunikasi (tidak adanya tindak komunikasi) yang akan memperburuk sebuah organisasi terutama hubungan antar anggota tentang tugas masing-masing.

Berikut beberapa strategi komunikasi untuk menurunkan atau menangani konflik organisasi:

1. Menyelesaikan masalah bersama dengan membahas sebab-sebab perselisihan dan memecahkan masalahnya. Dalam hal ini pemimpin tidak boleh meyinggung atau main hakim sendiri dan harus pandai dalam menyampaikan tindakan yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah agar tidak terjadi salah persepsi.
2. Menggunakan banding dengan mendengarkan masukan setiap anggota dan mengambil keputusan. Pemimpin harus berhati-hari pada hal ini agar tidak salah berbicara dalam menanggapi setiap masukan dari anggota.
3. Sering berkomunikasi dan berinteraksi dengan anggota lainnya agar dapat memahami kepentingan satu sama lain untuk mempermudah kerja sama.

2.7 Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan berfungsi sebagai acuan pemimpin mengarahkan anggota dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi kepemimpinan pertama kali diperkenalkan oleh seorang indrustialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi kepemimpinan, yaitu merancang, mengorganisir, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi:



Gambar 2. Fungsi Kepemimpinan

1. Perencanaan

Perencanaan artinya bertindak memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Tentu saja perencanaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi dan bagaimana strategi untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya yang tersedia.

Dalam hal ini, pemimpin mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi kepemimpinan karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tidak akan dapat berjalan dengan lancar.

Sebelum melakukan perencanaan sebaiknya membuat beberapa konsep agar rencana yang hendak dilakukan jelas tujuannya. Konsep tersebut dapat merujuk kepada rumus 5W+1H (What, Who, When, Where, Why, How). Contohnya :

- Apa yang akan dikerjakan?

Dalam hal ini pemimpin menjelaskan tentang tugas yang akan dibagikan kepada anggotanya. Penting untuk menjelaskan tentang detail tugas agar anggota yang mengerjakan tidak melakukan kesalahan.

- Siapa yang akan mengerjakan?

Konsep ini menjelaskan tentang pembagian tugas yang akan diberikan kepada anggota oleh pemimpin. Sehingga

diharapkan setelah pembagian tugas, setiap anggota dapat fokus mengerjakan tugasnya masing-masing.

- Kapan akan dimulai dan kapan diselesaikan?

Pada konsep ini pemimpin harus menenkankan kapan sebaiknya tugas yang dibagikan kepada anggota dapat diselesaikan. Pemimpin dapat membuat peraturan agar dapat meningkatkan kedisiplinan anggota. Selain itu pemimpin juga dapat menciptakan suasana kritis untuk memberikan dorongan kerja kepada anggota agar dalam menjalankan tugasnya tidak bertele-tele. Karena sejatinya anggota yang harus menyesuaikan peraturan dan bukan peraturan yang menyesuaikan anggota.

- Dimana dilakukan?

Konsep selanjutnya yaitu tentang lokasi. Lokasi yang dimaksud adalah tempat yang strategis dalam mengerjakan tugas organisasi. Pemimpin dapat memberikan arahan tentang lokasi yang sebaiknya digunakan anggota sesuai dengan tugas yang telah diterimanya.

- Mengapa hal tersebut harus dilakukan?

Konsep terakhir dan juga paling penting adalah alasan tugas tersebut diberikan kepada anggota. Tentu saja pemimpin harus bisa meyakinkan anggota tentang potensi yang dimiliki sehingga anggota tersebut dinilai pantas dalam menjalankan tugas yang telah diberikan. Maksudnya adalah agar anggota tidak ada keraguan saat menjalankan tugasnya.

Tentunya 5 konsep di atas harus ditetapkan bukan oleh pemimpin saja tetapi juga dengan para anggota organisasi. Sebelum pemimpin menetapkan rencana untuk kedepannya, maka setiap anggota harus mengerti 5 konsep di atas.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian tidak lepas dari definisi organisasi, yaitu dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan atau

sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga pengorganisasian dapat diartikan sebagai suatu perlakuan yang dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian memudahkan pemimpin dalam mengawasi dan menentukan hal-hal yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagikan.

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan tugas, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan dan siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut. Berikut hal-hal yang perlu dilakukan dalam proses pengorganisasian:

- Mengidentifikasi tugas yang sekiranya dapat dilaksanakan oleh anggota
- Mengelompokkan tugas-tugas sesuai dengan kriteria anggota
- Mengklasifikasikan kekuasaan anggota sesuai dengan wewenang tugas yang telah diberikan
- Mengkoordinasi tanggung jawab setiap anggota terhadap tugas yang diterimanya.

3. Pengarahan

Pengarahan dilakukan dengan memberikan arahan kepada anggota agar dapat menuanikan tugas masing-masing. Pengarahan juga merupakan suatu tindakan untuk memotivasi agar semua anggota organisasi berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Fungsi penting lainnya dari pengarahan adalah agar masing-masing anggota kelompok paham tentang tugas yang diberikan dan memudahkan dalam mengerjakan tugas ke depannya.

Pengarahan yang diberikan pemimpin haruslah tepat dan akurat sehingga tidak menimbulkan kesalahan yang akan mempengaruhi kinerja dari anggota organisasi. Karena bila salah arah maka salah pula tujuan yang akan dicapai.

4. Koordinasi

Koordinasi dilakukan agar tidak terjadi kekacauan, kekosongan kegiatan dan dapat menyelaraskan tugas yang diemban oleh anggota. Pemimpin harus bisa mengkoordinasi setiap anggota saat mengerjakan tugas agar didapatkan kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Hal yang harus diperhatikan pemimpin adalah jangan sampai terjadi salah koordinasi dalam organisasi. Bila terjadi kesalahan dalam koordinasi kerja sebaiknya segera ditindak lanjuti agar tidak merambat luas dan berpengaruh ke tugas-tugas lain. Hal ini akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

5. Mengawasi

Pemimpin bertugas untuk memantau dan memastikan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dan dikondisikan sebelumnya dapat berjalan dengan baik sehingga target atau tujuan dapat tercapai.

Adapun beberapa prinsip selama pengawasan yaitu:

1. Pengawasan dilakukan oleh pemimpin dapat diemengerti oleh anggota dan hasil pengawasan dapat mudah diukur.
2. Pemimpin harus memahami bahwa fungsi pengawasan kegiatan sangat penting dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam organisasi.
3. Standar kerja dan peraturan harus disampaikan kepada seluruh anggota agar dapat dinilai oleh pemimpin dan anggota yang kinerjanya bagus dapat memperoleh penghargaan.

Sedangkan proses selama pengawasan meliputi:

1. Mengukur hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh anggota
2. Membandingkan hasil yang telah dicapai dengan tolak ukur yang sudah ditetapkan.

3. Memperbaiki kesalahan yang terjadi selama proses dan menentukan penyebab kesalahan tersebut. Selanjutnya menetapkan langkah-langkah kedepannya.

Bab Tiga ■

PROFIL TOKOH PEMIMPIN BERPENGARUH

E:C m

Y v "ruz v z z 2u r" r r uv xr v" r r xx x"r rs uz
uv r r r v v r x r x v xv sr r4Y v "ruz v z z
s "r yr r v "r.r." r r r r x ury uz vuz" r 2 r r
v z z v r ur x .vszy "r y ur z z r z v" r r x ur v.zyr
.vszy ..r "v x"z r 3"v x"z r r x r" r v "ruza Tr...
v vs r x v vsrs" r "v v z z r v.r... sv y s xr
uv xr v sryr 4 V N.v. v ur.r. s " r v xr r" r
sry r "v v z z r rur.ry vs ry z ur" r 2 s "r v" rur
"rsr r 4dv r x v z z zur" v xxx "v v r r ur r x2
v v" r v.r." r ur v s r v r v "ruza Y v v" r zur"
yr r v xz" z r x r x sr r" 2 v v" r v v "r "r.r.
v v" r v uz za Y v v" r zur" v xx " uzsv z ry r r
r xy r uzr." r 2 v v" r v.r." r r r r x v ...uzr." r 4
ar r v z z "r r x v sr xr sz x4Y v v" r v zz" z " r
ur v r x2 zur" v xv r3xv r.N.v. v 2866D/4

W v z z r rur.ry v z v 2ur z.. r x ur r .ryz
ur z .r. z'z r .r. sv v zr." v r x4 av z z

sry"r szr uzsv " ur z "vxzzyr 2 "vv" r 2 ur "v .v.r
v v r xyz xxr vsv " r zz " v sr x r ruzx r
sr 4gz z v sr v uvw z z' r vs ry r ur vw r
r x .vszy r r x4av z z uv xr zz" r v s r r x3
r x sv yr r v r x r r uv r 4dr r yr... r uv xr r xx r2
v z z zur" .r. ur r r" r r rur r r xx r r x
r" z4d sv ur r r z v r"r w" v v z x rxr
v tr rz r zz v z z 4

_ z z v rur.ry tr r "v..r ur z v "r r z"zr r x
"vyruz r r v"r.zx v ur r x"r "vxv szrr 4dzw .r."
ur r ur z "vv z z r r x v s r r xx r v r x
v z z r x v r tr"r r r z z w sr xz r x uz v"zr r4
Ov xr v r xr r x v x sr ur "z r z z r x xx .2.
v z z v "ruz " r x uz z rz v r r x4

M ur r "r z v " r.zr z w Zr z ur a r r .Zr z 28676/
v ur r "r yr z..sry r ur.r. v "ruz v z z
sv zrz .vszy ur z v"vur z r z' r szz r r s v z r
.vszy z z w ur .vszy v ur.r. 2 zur" v ry sv r r vxr z w
v v zr szz r r s v z4av z z r x v z z' z ur.r.
uzz r v x ... x ur.r. @ r x v sr z' ur z v z z r x
yr r v "r.r."r "v r z' r r4Y v v"r r"r sv"v "r .vszy"v r 2
.vszy .r. r2 ur v v yr z' r ur..uv xr z tz uz r uz x"r
v z z r x zur" v z z' z 4 ar z r r " r.zr
z r z v r"r yr z..ur z vs ry vw." z r r r" r
"vsv yr zr. 4

Or.r. s " r2 i v f z " : p
e 2 Sv wv M....r v .z. v r x v "ruz v z z
rur.ry v "ruz sv r z " v .r4 V xr v xx yz xxr
uz z r W v r r "zr r 3r r " v sv z' r
" z z rur.ry uv xr sv yv z v xx ur v v"r3 v"r2
.rzry v.r."r v r 4Y v v sr z' "zr ur.r. v.r.r z
uzz v uzz ur r x .rz rur.ry W z' r "zr zur" v xx 4
Y .rzry2 M r r xr zr z ur v r r x r x v .zr uz

ur.r. r4eaur"2"zr s "r .ry r x r x uz xr z2 v r z "zr
ur r sv z ur"4 eaur"2 "zr s "r .ry r r v z z r x
uz " " vtr r v zlevr z"zr ur r v z z 4

E:D h p m

Oz v.r.r z ur z .zr h ry" ai" sry r " "
v v "r "v v z z r vsrxrz w z v v ..."r svsv r r
r "r 2 " r 2ur "zv r r x uyz ur zsv srxrz sv 4
Or zsv srxrz sv v vs "v uz uz z .r "v ur.r.
r v r r x "v.r.2 vsrxrz r "v v r"r r " "
uz"ruž"r r x"r... .r." v.zyr .vszy "r y" zv r r x uzv r "r
ur v u " x r" ž "v v z z r ur.r. "v r x"r " v
r r"v v .h ry" ai" 28667/4

Wv z z r v r"r z.. v r r ur z z.. r.2.
trsr xz.. ru z z r z2ur srxz "y ur zz.. ru z z r z
vvr r4 Wv z z r vsrxrz z.. v r r svv r ur.z...ur
r v.ry sv yr z.. v vtry"r sv srxrz " wž.4 ev z
"v v z z r z r z r xr sv r wr ur.r. v ryr zyr.3yr...
r x sv"r zr uv xr z r z2 xr r "v v z z r 2 r r.zr
r r" z r.2ur v xv sr xr xr z r z4d uz"v v z z z r
r x v ur r"r rur v v vtr r ..r ur uv" z zw
v.ry sv yr z.. v x x"r "r sv srxrz tz z"v v z z r r x
zivr.4. My"r r rszr. uzv r "r rur "v v z z r r x
v xr rur z z "v v.rur r r r r r r r 2 v z zw
r xr v.v.r ur uz v..."r v..."r ur.r. v z z 4

f" r "vsv yr zr. wzs "r v.v.r" rur "v xr
w r r.2. v.rz "r uzv"r "r rur v xrsuz r r r xx x
"r rs r.4M srxrz v zur v" ž "v v z z r v r"r
v r x"r r s " z v xrsuz "v v z z r ur.r. ž v r r
" v xrsuz"r uz z r srxz "v v z xr r x .rz 2 v v z
v" ž z r z2 v" ž " ž r z2 ur v" ž v xr szr.
"v r 4 dvsrxrz r w z2 "v v z z r uzi " x ur
uz "r x .vy rur r .v. srxr r r xr z r z4 dvsrxrz t y

rur.ry Ůr r O " v Uu v x .U2av" .r. a ur
av uuz" Wvyr r Yr r r"r Uu v x .aaaWY U2 av r r
Ly.z.SzzUu v x .aPcdLS U2ur av r r av r r Zr z r...
Uu v x .aaZU4

Yv h ry" zu" .8667E9@2 vtr r zrz zrz
r x v "ruz" uv v z"r w z "v v z z r r x v "ruz
vu r ur uz r" z"r r r r.rz E

r4 av z z r"š v xrsuz"r uz z rur"v v z xr 2

s4 av z z rur.ry r"ur yr zsrxz"vyzu r "v... "2

t4 av z z yr sv uz z uz v xry3v xry2sv z"r v s "r2
ur zu" v zy"2

u4 M z " "

v4 av z z yr sv z uz" v z szr v svur"r
"v ryr zr ur "v v z xr r x.vsz xv z x2

w4 av z z yr szr sz"r r r4

dvsrxrz r w z v" z v z "v v z z r ur.r.
"vyzu r r r r"r v.ry v v .vy v xr" r z...vsrs
v r "r x v r ry"vyzu r r z r x v ur r z v r" zr r
r z4 Oz r r v r x r r r xr zr z v v
sv v zr." v rz"vyv ur" r x.rz 2uz r r .ry v "ruz v
"v v z z r 4 Or.r. "vyzu r uv r x v t ."r
sv srxz rtr " wz." r x " .v." r xr v v..."r
"v v z z r 4Tz xxr rr z z v ur r sv srxz zzyr w z
r x v "ru"r "v v z z r vsrxrz ur r 4

E:E r 8r m U

f " .vszy v xv r... r" z" "v v z z r vtr r r r2
rur uzsr ry z zr"r v sryr v xv rz " y v z z r x
sv v xr y ur.r. v sr r r v sryr 4 Or z š r
v z z uzu z2uz x"r.ry: " y v z z x r uzsvury
w."v v z z r r4

C e a

Xryz r v r x v x ryr ur r" z z x..d z uv xr
 r r Wr Tv z O r rur r xxr..C Y vz 78C v sr r
 v sryr r xr z z"r rur u x "v r zr v r "r x
 v"r ry4O r .ryz uz W v r2d z ur z"v..r xr sv "z r x...
 z xxz2 r r xr Wru3Vt v O r ur z z r L z v v
 O r 3N .ru 4L ry O r v r"r v r x v x ryr
 r x "xr v r"r yr"z uz av xrurz. W v r4 Oz r"
 v xxr x r2 sv.z v r x"r vsrxrz r" z z x... r x
 v sr r z x ur r r zur r r x v "r.r.z r r
 ryr r zur" v z"r sv r r2 vur x"r U r r" zw v sr
 r x r"z ur "r z"z uz W v r4U r "xr v r"r
 r ur r v v r ur zw z"r r v"v r.2Or z.N .ru 4



d G g e a

dv"r" 7C ry 2 O r sv xrs x uv xr i
 u c i r x v r"r v yz r r r...
 W v r4arur ry sv z" r sv r r v r 3 v r r2sv.z
 v uz z"r v " .r. r x uz vs v c 2
 vs ry " .r. v r"r r r z"r r "vr xx rr v z r x
 v.r" r r"r v v r z " v v.r"r z U"z..ur
 v ... x "r z"z 4 h r" .v. xxr x r sr r"
 uz r"r " v.r" r r"r "vxz r x..uz ry ryr r
 sv r r r r r r zur r4

arur r xxr.96 Z v sv 7C@2O r sv yr z.. v uz z' r
trsr x " o : e c .j YNL/ uz W v r4
Tz xxr 9 ry sv uzz r j YNL sv. x sv r zz r z ur.
v v r ar z r x sv " r v sv " j YNL v "ruz
vs ry xr zr z U v r z r..sv r r "v... " v r uz
Uxx z2a r tz2W r 2M.r.ur2ur L v z' r dv z' r .Mz z v 2
7DB: /4

Tz xxr r"yz r O r v z xxr."r W v r " v tr z
v xr r uzL."r rz 2 r x uzr"... "r 86 ry vsv... r
.vy ar "r X z3ayzz. v4av xz "r y ur z r ry "v.ryz r r2
O r v .z.s " v r r r p t v 4
av ryrr r x sv. x uz z' r rur ry 7C@C uv xr r r
u c o o f r x v r
v zz.z ..."r z r x r vxz2 ur... r x v rur2 ur
uzv. x"r zuv xr v r.r.r uv 4

Tz xxr r"yz r O r v "r vxz"vL x "

v v ..r ryr r4Zr uz r r sv. x uz r s uv xr
zr.ry r x yr t "r v r v r x4 av v r xr r x r.z.x
sv ur ry uz P r v"i" 8: V z 7C@D av r x uz d .w z
v vsrs"r zur" " r x ur z : 6466 v r r v..."r v "ruz
" sr v r x2 v v r r sr r vuz zur" t " v r r
r r " sr 4a ..yr z r " z r x v..."r ur v"r r z
sv xv.v.r"r uz r r r ry2 r r rur r x v x zO r
svr "r" v r "z Sv v"r r x uz v yz uv xr r "r r x
v ..."r2svsv r r sv sr z x uz 2 v xv r x2ur .rz r sv v z"
"v r"zr 4Yv "z zur" v zz.z v xv ry r vuz2O r
sv ryr v sr v sv zy"r ur v sr... ..."r r r
" sr v r x4Tz xxr r"yz r sv. x sv yr z.. v x ..r
v u u " z z.v r r v v r " v sv z' r sr r 4
L r... r v"r rx 3rx " v r r Av r r a r tz "r v r
r" L x r"r v xy " v v"r "r v r v.ry v sr
y4evr zO r v r"z "r sry r v uv zrr z r r
" v r r x2 v h tr r v rur ur zTv

O r rur v... y v v r ur.r. xv^vr4v h r x
r z r "zr v r sv r ur r2sv " r rxr r r v u u " z z..
zur" r ur xs ..."v rur r r v v"r v sr 4

dv.v.ry v v r xr .rz v ur 2 O r v.r. " r
v "r.r. r sz z r uz L." rz 2 r rxr..."r v r v v r
uv xr Zr .v. UU r x uzr r "r r zur" v "ruz M.v.z
"v sr.z."v W v r uv xr v sr r vxr.r.z xr r r v xv rz
v v r xr r x v xv z"r uz d .w z 2 v uz r uz"r r r2
v sr r .vy z zr zsv.z v .z.s " r x uzsv z" u ...w
u u 4M" "r r Tv O r r rz rur
S r v Y r x "v uz v sv " r " zv uz
W v r " v vr.zr z"r zuv3zu O r rur 7B Rvs r z
ry 7CA92 yz xxr "z z r xxr...v vs uzvr "r vsrxr z yr z
v sv " r k e t e .UNcN/4
Y v.zr "r Sv vr..O w 2S r v Y r 2Tv O r 2u 4
X z L r2ur u 4eyv u v Yr z4

arur 86 _" sv 2sv.z "v sr.z."v W v r4Tz xxr rur 8A
_" sv 7CA9 W w v z U v r z r...uzs "r uz W v r2
r xxr r v v y r v rzuv xr yr r r 47C v r"zr. ur z
7: v v z ryr yruz 4av v r" w v z r x v uzzur z v zr
v z 2u "v zzv 2ur "v uv r... rur r r...r v " "r
"v z v "r v r v ryr yr... r x sr 4 Zr 2 v v"r
v xr" z sry r .r.r r "v vyr r r" z sv... v rurzur
uv xr r r r"r r x v xr zz uv xr sr z"2 r sv z ur"
rr v "ruz v r x2 ur ur r v v.r. r"r r r r" z
r"yz r ur.r. v z"zr z zr. " w v z v v " .ry
v ...zXr sr x v xv r"r uzr sz.ur zsv " sv uv r d z 2
r.r. x v ry r x v r ur"r "v v r.r. 48D_" sv 7CA92
.ryz .ry v xv r"r k e t e
.UNcN/H

Or.r. v ..r r xv r"r "v r zr r x v.ry uz 2
rur r r...dv v sv 7CA9 O r vxz "v M.v.z. "
v xyruz z k u e x r v r r z"r

zuv3zuv r ur v x .r u " xr ur z "r.r. xr
U v r z r.4dv v.ry Mv .z.2sv.z: v x " xzO v uv 2g zv r2
ur Y zy4 Mv.z: uzv z r uv xr srz' .vy cr'r Vy ur z
dr 2L tyu " crz v 2Y v v zav r x Mv r z2ur sr r" .rxz4
av "r.r. O r v ur r yr z..r x..r sz r4

W r x ur z8 s .r.2 e k u
r r r x uzv z'r .vy e h
t ...v r r "r.z.uzh v sv x4Or " r x ur z v ry 2D
.rz r v sv " uz O ty w _ .uv s x2 Mv.xz2 a z2
Ov r "2 a r tz2 Ur.z: .Y zr. /2 Y vt".v. s x2 d r .2.ur
Tr s x4av v z ry d z sv vuz v.r" "r zur x" w v z
uz W v r rur rxxr.88 Lx 7CA8 " v v ..r xv r"r
"v r zr z z"v v " P r uv xr u " xr Zr .v. U4
dv.r. r : ry "v v xz Tv O r " v xrsuz
rur "v r zr 2 v ryrr r x sv.z: uz z'r uv xr r r
u c o o f .rz y4arur
s .r. L z.7CAB2e i sr " v r O r v "rsr
vsrxrz uv r uzv" z z' sr x" v xr"zsr "r vs ry
"r ur... r x v.zsr"r sv.z: v xr" z vtr r r" r uv xr
z uv xr v xr'r v z .vy av xrurz. Orxr x W v r
rur r xxr..7B Lx 7CAC4Tr...v vs v s r x r ury
yvs y r r r"r W v r yz xxr v t .r v r 3v r
r r O r v x u "r uz zur zUNc N4

Or zr r...v sv " r UNc N2O r ur Y zv v r x
v r v xr.r. zsvsv r r" wz".r v r v svurr z z4Tz xxr
Tv O r v x u "r uz zur z" zv "r v r zur" " r
v ryr tv yr r r r"r " r Nr..z 4 Y zv r x
r r...r v .r" v x u r uz z Tv O r vsrxrz
v" v r z W zv U v r z r..ar.r. x Y v ry yz xxr r xxr..8@
Lx 7CAC vtr r v z u v v y r4arur r"yz ry
z O r " xr uz"v..r "r ur zj Y NL4

Tz xxr r r r O r v .zz.y r xur v z xxr."r " r
"v.ryzr r2sv.z: z ury"var z ur yzu ur.r. " uz z v sr

"v" r xr 4Y zv "xr v.zyr sv r r v v xr yz v r
ur "vrsr O r rxr zur" rur v r x r x v svz"r
sr r r r u " xr "v rur O r 4d r r" 2 rr yruzy
vur.z.v r dtzv tv Y r.v. uz av"r cr r L.r. ar z zur"
uzsvz"r rrur O r v r z uzsvz"r rur UNcN vyz xxr
v... y yruzy v "ruzyr" " zv4er r r Zr .v. UU "
v xr sz.r.zv v r y ur z "v r"sr y r x O r uv xr
r r v r 3v r O r v "r z v r y v... r r y r x
.rz O r uzrxr."r .vy Y zv 4

Yv"z yzu vsr "v" r xr 2O r vr v xvuv3
r "r v tr r "v r zr 4dv.r. r v.vur" r av r x a r tz
ur a z .7CB637CB7/2sv.z. c h Fr"
.r. r vv.ryz 2sv.z. v uz z"r c c h q
é He " r r r zy r r2 v v.r. r"r r r
r r v vyr z"r .r.r sv.r."r xr " sr 4

Oz zz .rz vv.ry vvr xr v ur 2O r vx3
r r"r .r. vsv " r v r"rr r.r. 2ziv sv r r x
t ...v"zr ry 7CAA v xv rz v r"rr z v r z r.4.
Tz xxr r"yz rf ZPdN_ t .uz v "rr s z

Yv"z uz x"r vsrxrz r xx r "vy r r yz r
ar.r. x Yv ry L z2 M.r. ur2 d vuz2 a z2 ur d r .2.
O r r z v ... r"r ur.r. v "r.r. r "r z UNcN uzsv srxrz
Zvxr r4O r yzu ur.r. "v z"z r ur yzu ruv
v.r. r D ry .7CB: 37CCA4Tz xxr rr z xxr..uz X u rur
ry 7CB2sv.z. .rz v v z r svsv r r sr r "v r xr
ur z"v rsr r4dv"r" 96 L z.7CB8 yz xxr z r yzu r2O r
z xxr..uz ry r"z 78 ur r z" r x uz z z
.vy O 4Tv r L.yv r x v .v.r" uz Tvziv 4Tz xxr r"yz
"v v xr r2 r z" z z r"yz r uz.zv w x z"r vsrxrz
Y v Tv O r 4

Tz xxr rur s .r. dv v sv 7CD@S v xMf sv xv 2"v r.r.
vuz Oz_ ty vz 2 vs ry r "rsr r x v sz uz d4Sr....
sv v uv xr " Tv u O r 4L z"v... r x z .z.

sv " u ..j f F t e ur t ...
uz vs ry r"r.r. vszr W r 2Ü n o HL z"v...
v vs v ur r r s r srz" vyz xxr O r W sr.z.
v v .vy vyr x ur u " xr u x4 dz r z "v r xr
sv.x: .rz v srz"4

arur ry 7D672 O r v v .vy Z sv..av ur rz
v r r r4 dv.rz z 2 sv.x: " xr v v .vy xv.r. u "
"vy r r ur z Rr" .r Wu " v r f z v z wTvzv.v.sv x2
rur ry 7D694

Yv "z svxz yz xxr r"yz yr r r2O r v uz yr z
r r x "r v r "vr" r r r"r S r v Y x ur
"vuz r4Tv O r v z xxr... rur r xxr..96 _" sv
7D764M.x: uz" s "r r r rtr r uz W .v" av r"r r
dzy.w.u. uz k z y4Tr z "v.ryz r ryz xxr r rz z z uz v z xr z
vsrxrz Tr z ar.r. x Yv ry ur M.r. drsz Yv ry U v r z r...
vsrxrz v xy r r v r"yz rur " v z z r x v.r...
v xvuv r "r "v r zr z z

D m :a :2e _3 :U a

d " v z z r x v.ryz vsrxrz r r" v r x V" r
sv r r Y y4 cr r..d Myr uuz sv r r..ur z r xz r z
. v z x"r uv r/ uz Wtr r r U W 2Wfs r v Lxr 2a z z
d r v r M r r xuz"v r.uv xr r r W Srur xur Xz ry2
r zr r x sv r r..ur z L.r. x Xr vy2" r arur x4M.x: .ryz
rur 96 V.z.7D68 uz X s " Mxr... x2 arur x2 d r v r f r r
uv xr r r .ryz Mfyuv O" yr 4Mfyuv Vyr v r"r r
"v.z. r ur z v ..y sv r ur r r x v uzz ur z .z. r r x
v v r ur .z. r r x.r."z.r."z.drw r 27DC@4



d D U a

Or.r. xr r vsrxrz V" r2r ry Myuv O" yr v z x"r.z.
sv z ury v r z xxr.4.j r x uz r r v... y "v..r xr sv.z
uzyr "r z" v r4Zr 2s "r .ry v "ruz yr...r x
vxr zw srxz Myuv O" yr "r v r uv xr v zur yr uz r
r ry r2 v xr.r. r yzu sv.z v v z x"r r"r 4
Wf v r r ry r r xsv w z vsrxrz V" r2 r x v r ur x uz
r r r"r 2 Myuv O" yr v r"r r ur z v"z r r"
sv xur r v xv r v uuz"r ur z z x"r ur r yz xxr
vx r z xxz Tr 2yr...v vs zur" v r ry"r w" r
sry r sv.z vr .ry z z r x v x ur x v z ..."r
ur zsr x r M.r. ur r r v r ur x v r r x 4

arur s .r. V r z 7D/C2 Zr z O ar tr" ur r x "v
arur x vsrxrz r l u d r x uzuz"r uz
V"r r rur r xxr..D Ov v sv 7D/B ur uzr .vy eryv
Y r ry d r " v sv " l u d trsr x
arur x4 Oz z z r r...v sv " r "z r"v v z z r Myuv
O" yr 2 sv.z v z z vsrxrz v" vr z sv r r Y yr ru
Tr r vsrxrz sv uryr r4dr sv xrs x uv xr xr z r z l
u d F Myuv O" yr r zy sv rur uz "v "r x
v uuz"r vr r v" .ry v v xry v r r r x uz"v r.uv xr
vs r Yvv f z xvs vzu Xrxv _ uv z" .Y f X_ /4 Y v "z
v.ry r" zw v z z xr z r z Myuv O" yr zur" v ry

v... r"r xr " " r vsrxrz v.r.ř 4Yv r r"v v r"
" v zry r r r sv.r.ř 2 v z z xr zr ž v r
v xž" z"...s v r"s .r.sv r r u uzr." r r uv xr
r xr srž" H

arur ry 7D7C Mfuv O" yr v ur r r r r " "
v.r. "r v uzıž"r r "v de_g U .u v q y
l c / rz v" .ry u " v srxzr r"3r r" s z r4Oz
de_g U Mfuv O" yr zır" sv yv z v xv r" r r r
"v v z z r r2 sv.x v r v r ur x xv.r. W r r
av" .r. av.r.ř de_g U4 Mfuv O" yr v v.v.rž"r
v uzıž"r r ur sv yr z..... uv xr v r"r uv xr
v v .vy xv.r. c rur r xxr.78 Z v sv 7D8B4

ezır" .r. r Mfuv O" yr z xxr..uz V"r r2x .r. r uz
.vy l u d " v xyruz z" xv v r r
xr zr z v vs rur r xxr... yz xxr AV .z7D7D r x uz yruz z
v"zr 9666 r x " v sryr tır3tır ur r r l
u d F xr v ur2 v uzıž"r " "r

vv r 2ur sryr r Y v.r. 4Wxı r Mfuv O" yr ur.r.
.zž" y r v xv r"r v ur2 v z x"r yz xxr tr" r r.r.
r x .vszy ..r 4 Mfuv O" yr ž" sv ryr ur v u x
v... y v r r xr zr z v ur"vr ry v r r Uu v x4

a tr" "r žv xr zr z Mfuv O" yr uz rzy rur ry
7D8A uz r r sv.x v zzy v "ruz v z z v ryrr l
u d ur.r. "v vur" x l u d H r"r
rur r xxr..96 L z.7D8A uz V"r r uz v.v. xxr r"r r r sv r

v ur r x"v uz v"v r..uv xr r r W xv av ur
U uz Sv u x y .Sv u x Wž x Rr r/ uz r r
r r z uz yruz z .vy r"z.. xr zr z v ur v.z. zl l F
l u d Fl c Fu t Fl k

d Fu o Fl d d 2ur av ur
Wf eyv w " v "u"r v r r v... y v ur
Uu v x r x uz ž"r Mfuv O" yr ur "r r 3"r r
v v " r xr r4

W x v z z u z z z .v y Y yr ru e r s r z v s r x r z " v r 2
M y u v O " y r v s r x r z r " z . . " v r 2 u r s v s v r r r x x r
v x . r z r u r z x r z r z v u r r x v " r u z r z x 4
O r . r . " x v r x s v v " r y z z 2 M y u v O " y r v r r z " r
z u r r x s v " u . O v a z z w g r O v Z U O v . . u v z y v
d r v z x . W u u " r h r z r O r . r . Y r r r " r . . u v x /
r x v " v . r . " r s r y r v v r v v z r u z r z x . r . " z
r . " z s r x z Z v x r r u r M f x r 4

X ... r M y u v O " y r z u r " v x y v z " r u v " z z r z
r x u z r . " r s r x r M r . r u r s z r 4 e v r M r . r u r
M y r y u v O " y r z u r " v x r " v x . . " s v . x y r r " r v r
s v . x r u r . r y v r x z z Y v " z u v x r " v r y . x u r
x v . r . r x r r 2 " v r u z r . r z y v t v " r 4 M y u v O " y r v u r r
x v . r . k c r x s v r z u " v z z s v s v u r u v x r
v r 3 v r M r . r u r r r x v x x r " r x v . r . c r " r r r
v s v . 3 v s v . . r r 4 L u r x r " z r x u z v z r . v y u " v
z z y r r @ + u r z x r " z u " v M r . r u r 4 O x u " v r r z
v v s z " r v s r y r " r . r y s v r r i v
p . S e Z U 4 O " v z s . v y s v . r . x x r r
r " r . r y z z y r r v s r x r z r x x r . . r s z r 4

M y u v O " y r r x r r z v " r s r v s r x r z v " v r z
v " . r . r u r u " v r x s v r r y
i . g U / u r z r y 7 D 8 D y z x x r 7 D 9 D
r x " x r v u r x r " z w s v " v " r v s r x r z r z v v r " z u r . r . u r z
a 4 u v X r x v u z e d é . N M k / r x
v " r r x v " r u z c r y d r " z f a r O 4 N z
Y r x " v v z " " r " v r v v r x r r " v r u r
v r r r x u z s v " . v y a v v z r y T z u z M r . r u r 4

M r " . r s r z u v x r v . . y u " v z z M y u v O " y r
u r v . . y v " r r v v r " r " r v x u " r u z z u r z z " r r
r " r . r y " v u " v r " z " r v r r z z z u r " u z r s 4 M r " r
r t r r z z z u r " v x z z y r M y u v O " y r v s r x r z v " v r z

v" .r. r r u "v2 r"r v r r r x v xyz r z z
uzyr "r .vy av v z ry Tz uz Mr. ur4

arur v v xryr dv v sv 7D@ uziz z"r .ry xr z r z
ar.r.x Y v ry Uu v z .aY U r x.r.x xuz z z .vy h r"z..
a v ziv O 4Y yr ru Tr r4 Myuv O" yr r x v "...
"z r "v r zr r2 "xr z" v v... z sv uz z r aY U
"v uz uz x"r v "ruz v" v r z4f r r v uz z xr z r z
ar.r.x Y v ry Uu v z ury uz .rz v v "r" vsv... av r x
O z "v W .vy O 4cNX dv u " ur Myuv O" yr 2uz r r
vsv... r v.ry rur xr z r z r.r.x v ry uz Uu v z r x
sv r r Zvuv .r. u c uv W z Lwv.z.x Uuzv .ZPc WLU r x
uziz z"r .vy Mr. ur4 av xr" r aY U v r"r ur r" ur z
v xr.r. r Myuv O" yr rr v "ruz"vtv.r"rr uz r.r. sv r r
"r r r4e ziv" rur v r x r x sv rur uz v"zr yz xxr
vs ry sz.sr x r Mr. ur .v. r 2.r. r sv.z v z r ... x
"v rur sz.. v vs 4 Zr 2 sz.. v v.r." r r
v xx s z "sv rurr v v"r uz r r4 Tr...v vs v s r
Myuv O" yr vuz"z v z r "v"v r.r. vyrur zyr"
Mr. ur ur v sv r z"r uzz " v u " x "v r
v sv "r aY Uuv xr r r "vrurz. srxz v... y r z r x
z xxr..uz r ry Uu v z4evr z r r z z r zy uzv r x .vy
v v z ry" ... z.Mr. ur ur W r x4

arur ry 7D@ v v.ry Uu v z vuv"r2 r r z " z
a v ziv d v"r r"r uzsv "ry srur ar.r.x Y v ry
Uu v z .vy ar z z Xz r2 rz O 4c4Y ty r vsrxrz"v r2
Myuv O" yr vsrxrz v" v r z2O 4O" vyr r2O 4Y r "z ur
O 4dzr r.r. vsrxrzr xx r4dvyz xxr rur r xxr..7B dv v sv
7D@v av x Mr aY U r x v r r r xuzr. z" .vy
h r"z.a v ziv cUY ty4 Tr r r x v"r.z sv.z vsrxrz
"v r r4Tz xxr rr z z2 " v xv r x "v"ruz v vs 7B
dv v sv uz" z vsrxrz yr z .ryz r ar.r.x Y v ry Uu v z
.aY U4

Mfuv O“ yr vsrxrz v x z zaY Uur vsrxrz v r x
u ” v sv”v“r uv xr v y v xrsuzr 4M.r. ur r xx r aY U
.rz r sv”v“r x xyz xxr r.r. v sr ” sr v v r xr
ur.r. v v ryr ”r ”v v uv”rr r xsr uz ”.r. r z”r 4
Mfuv O“ yr “ xr v uzuz” v rxr ur “ r r ”
v “ruz r xx r aY U Y v v”r uzr.zy rxr v r z..ur
v rz uvuz”r z r x z xxz ” v sr v “ r xr
sr xr Uu v r4 av“ r xr v v ryr ”r ”v v uv”rr
v v...”r v rxr v uzuz” ur v rz “z r r x ..y
” v sr v r r r r 2srz””r r r .r. r 4
dv.v.ry z ” r uz z ury”r ”v j x r”r r rur r xxr.:
V r z7D@4Mfuv O“ yr vsrxrz z z r aY Uvr z xxr.uz
V”r r4U ”v uzr uzr x”r v “ruz”v r aY Utrsr x V”r r2
vsrxrz”v r aY Utrsr x V”r r ur “ xr r xx r WZU2Mfuv
O“ yr yr r urz3 r urzsv“ r x ur v r wr”r r r r
r x uzvuz”r .vy av v z ry M.r.ur ” v sr
v “ r xr r” r Uu v r4 Oz r z x v xyrur z M.r. ur2
Mfuv O“ yr “ xr yr v xyrur z xr ur ”vxz r r x
svy s xr uv xr u r z v r z r..ur.r. ”vu u ”r r
vsrxrz”v r aY Utrsr x V”r r4
arur r xxr..7DOv v sv 7D C2M.r.ur v.r.tr”r Lx v z
Yzzv U4Tr z v... y” r uzUu v r sv yr z.uz” r r2ur
v... y V”r r ury u ” uz r xr r4ev r ” Sv u x
avxr x rr ez Z 4 @A ur cdf a V”r r4 Zr 2 sv”r
”vtv uz”r Mfuv O“ yr 2 vsv... cdf a uz u ”z az z r
cdf a2O ” v Mfuv O“ yr v.ry sv yr z.. v z ury”r r.r.3r.r.
v z x ”v ry r4 M”r ”vxv zr ur ”vtv”r r Mfuv
O“ yr ur.r. r” 9 r x sv yr z.. v z ury”r r.r.3r.r.
”vu ” v r 2 sr 3 sr r 2r.r.”r 2ur r r r z ur z cdf a
”v ry r2 V.r. Wz r Z 4 D arur ”v ”r yr z r Mfuv
O“ yr v x” uz r z”r v x x r r r u ” v 2 v r r 2ur
vxr rz ry r”z4 Y v v”r sv yr z.. v v.r. r”r vsr r”
8666 r x v uv zr2ur v v r”r v v”r vtr r v v tr

uz ry³ ryu "v r x r" z r zy z xxr.uzV"r r ur
vsrxz uz"zz "vurv ry cv s.z".4

dv ury v xr" r "vur .r.r 2 Myuv O" yr "v sr.z.
sv"v "r rur av v z ry cv s.z". Uu v x⁴L.r.3r.r. "vu "v r
ur sr³ sr r r x r zy v zr² r x u ...uz.v.r. r"r .vy
Myuv O" yr 2ur uzr r"v ry r² .rzuz"v sr.z".r .rxz
"v ry r"z⁴ av "r xr w z" v.ry v.v.rz ur xr " "
v"r r x rur.ry v xzz"v v uv"rr v rz uv xr szur x ur
"vry.x r z x³ r z x⁴ W" uz Myuv O" yr "xr
v uz z"r vyz r u "v 3u "v ur v r r r x uz v z
r r "Myr" zY .x⁰U v xyz v rxr vuz r x rur rur
r" z 2x r v sr r" r r x v... v ...xr r r
uz x sr r r 4

dv.v.ry v xr" r "vur .r.r Uu v x rur r xxr...A
dv v sv 7D⁶² Myuv O" yr uz x"r v "ruz Y v v z aaW
v.r. r As .r. r xr"y z r uzr z"r .vy Y 4h x vx 4
dv.v.ry Myuv O" yr sv yv z vsrxrz Y v v z aaW ur.r.
Wfsz v Zr z 2 x "v sr.z. v t ry"r v yr x r "v rur
szur x "vs ur rr r x .rz uz v r xz r v v "r" z
v z z l u d 4Wf v r v yr x ur "vxr r
Myuv O" yr uz szur x "vs ur rr 2 x r"yz r uz x"r
v "ruz"v r Xv srxr Wfs ur rr Uu v x .XWU yz xxr rur
r xxr..9 L z.7D⁸² Myuv O" yr "v sr.z. v "rsr vsrxrz
Y v v zaaWur.r. "rsz v h z.. 4

dv.v.ry sv yv z v "ruz v v zaaWur.r. Wfsz v h z.. 2
Myuv O" yr "v sr.z."v rur w z r v .r. vsrxrz u "v
v r"z ur.r. 4arur ry 7D⁹ Myuv O" yr uz x"r v "ruz
uzv" c ry dr"z f a r .cdf a/4 e zur" sv.r. x x
.r. r² rur ry 7D⁹ Myuv O" yr uz x"r vsrxrz v ziv
.v" /f z v zr Uu v x r x v xy r "r uzz r v.v.r
"rsr r r vsrxrz uzv" cdf a4 e zur" sv yv z uz z 2 rur
ry 7D⁹ yz xxr 7D^{9B} Myuv..O" yr v z v "ruz"v r aYU

"vw r "r v r "vtz rr r "v rur "v r zr ur "z r
v xrsuzr r r x z xxz4

Mfyuv O" yr v.v.r "rsr r r rur s .r. Rvs r z7D@C
v.v.r""r "rsr r vsrxrz v ziv . v" /f z v zr Uu v z
v ..O 4 Y y4 Tr r "r v r zur" v " r r " v z
a v ziv cU U4 d v"r " v xx rr v "r r ur.r.
v xyrrur zaccU v r x r ur r r zsv"vtr " ur.r. z r z
z 4Mfyuv O" yr v.zr r r.ry z z s "r ur z u .zZ"2
v.rz "r z ur z u "v r zr 4 Y v Mfyuv
O" yr v xx rr "v"v r r r"r v z s .r "vyr t r
srxz r" r Uu v z4cr" r r x v.ry v uv zr v.r. r v r x
"v v uv"rr .7D @7D@/ r"r .vszy v uv zr .rxz "r v r
z s ...r v r x r ur r4av r x r ur r sz r r .vszy "v r
ur z v r xuv xr sr x r r z x4

dv v "r" v.v.r""r "rsr r vsrxrz v" f z v zr
Uu v z ry 7D@2Mfyuv O" yr "x v xr" "r v z
vsrxrz vxr rz vxv 4Ov xr uv z"z 2 v .ry y s xr
Mfyuv O" yr uv xr v v z ry4Mfyuv O" yr yzu vtr r
vuv yr r ur z yr z..r x v z r4dvsrxrz v r x u "v z
zur" sv vuzr v s "r r" z" uz ry r v v zu "v .rz
r.r. z v rz"v r r ur r.r. r xt " " v s "r r" z"4evr z sv.z: uv xr v r x yr z v x sr z
r x r"z r x ur r x "v ry r v z r sr r 2 r r
v x sz r vuz"z 4.r. v sr r x r"z z v r r 3
r r yr r "r v r"v r zr v rzuv xr r xxzr. yr z r4

dv v.ry 76 ry yzu vuv yr r sv r r "v..r xr r2 v r
r xxr..8C dv v sv v v.ry "v v xzr a 4Zr dT2 v"
f z v zr U Wyr.u. 4 az z r j r r r .s. Wyr.u
v xy s xza 4O 4Mfyuv O" yr " v xxr z"r a 4
Zr dT v z z f z v zr .s. Wyr.u. 4dv v.ry Mfyuv
O" yr v r r"r "v vuzr r2 r"r rur r xxr..76 Y r v
7DAD Mfyuv O" yr uz x"r v "ruz"v r a v ziv f z v zr
U Wyr.u. ur rur r xxr..8B V.z.7LB7 Mfyuv O" yr

uz x”r v “ruz v” v y4 Ozr z x v “ruz v”
f z v zr Ŭ Wyr.u. 2Myuv O“ yr v v xv sr x”r
”vtz rr r v yrur r ”vs ur rr Yz r x”rsr yz xxr
r”yz r sv.æ v z z j r r r Yz r x”rsr yz xxr sv yr z..
v u x sv uz z r Rr” .r dr r uz z v zr L ur.r. rur
ry 7DC74

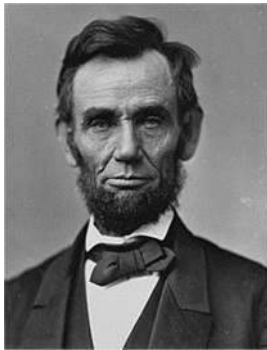
Tz xxr r”yz yr r r rur C Y r v 7DC7 uz ”v BC
ry 2sv.æ v xyv s ”r rw v r”yz r uz V”r r4dr rz
rr z z Myuv O“ yr uz”v r..vsrxrz ” v z z r x vx y
uv xr v uz æ r yz xxr zur” vxr ” v.v.r “rsr r
z xxz r x sv.æ z z.æ

E: T i

Ls ryr Xz t ...ryz uz.z.x” xr vuv yr r ur.r. ry
r .r. rz sv r.r.”r ”r uz T xv z.x2 W t” 2 L v æ r
dv z”r rur r xxr..78 Rvs r z 7C6D4L ry r2ey r Xz t ..2
sry”r zur” ur r vtr r.r. tr v xv”r r r Ls r r Xz t ...
”r v r yzu uz sr ry xr z ”v z”z r zur” v r
v sv z”r r ”v v r r ” v xv r v uzuz”r
w r.4ey r Xz t ...yzu vsrxrz v r x vr zur ”r x
”r r xsv v xyr zr. ” r xur z”r r t ” 4ey r Xz t ...
v z”ryz Zr t Tr ” r xr”yz r sv yr z.. v uzuz”u r r x
r r”2 rz dr ry Xz t ... S æ s ur Ls ryr Xz t ...vsrxrz
r r” ”vu r4Zr t Tr ” v z xxr..”v z”r Ls ryr v xz “i”
æ D ry r x ”v uz ey r Xz t ... v z”ry uv xr
dr ry M y Vy r” .r. r v v.ry ”v r æ Zr t 4Y v “ruzæ
zz r” .r. r v sv z”r “i r” r r r dr ry ur ”vu r r r”
ey r 2”v..r xr sr v vs v v...”r r” r x t ”
z x”r ” v xr” rs”r uz z.M .z.xr v28687/4

Ls ryr Xz t ... yr r v xvtr v uzuz”r v.r. r ”zr3
”zr v ry 2 v r z ur.r. r” z x”r æ ur r v srtr2
v .z.2ur sv yz x4dv r”z sv r “i” uv r r2sv.æ sv ryr
”vr ” v r sry v xv ry r r4 M.æ v r wr ”r

vsrz"3srz" r v r s " r x ur r uzrtr r ur r"yz r z
sv yr z.. v "ruzry.zy " rur z 8C ry 4



d E T i

Wyzu r vuvrr uz avsr r r L v z"r rur rsru 7C
zur" .ry ury4W z"z r 2 zur" rur r r.z.r .z. z"2ur r r
v tryr z r r ur.r. vt v r z v uzr r"r .vy
"v..r xr Xz t ..4Tz xxr"yz r uz z"v7B2 v .r.xLs ryr
sv"v "r uz "r r..w z sv.z. v v "r zuv tv v.r.x " "
v r" "r v rursr uz uv r "v.ryz r r4 M.z. v s r
vs ry "r r.."r" r x uzr r "r r ur r uzx r"r " "
v xr x" yr z.. v r z v.r..z xrz Yz z z z v " "
Zv _ .vr 4

Wz"r sv 87 ry 2"v..r xr Xz t ..."v uz z ury
"v Uz. z uz Ovtr M r 4Ls ryr ur r ry r sv"v "r r r
v sr x x s " "r sr " v r z xxr.4Ov xr sv"r...
v xr.r. r r ur.r. v s r v ry "r r"2sv.z v s r 7
s ry v ry "r r" x r v xr x" yr z..v r z ur 7 v ry
.rz r uzx r"r " v xr r uz z r "v" r Zv dr.v. 2
Uz. z rur ry 7O974

Yv r r "v Zv dr.v. 2sv.z. v ur r v"v "r vsrxz
vxr rz " 4dvxv r v v.ry yr...v vs 2Ls ryr Xz t ... v
sv"v sr x v svr "r r r r vsrxz v r x r r"
v sr r r r x " v uz" r sv r 4M.z. v xv" "r v... y
v r xxr ur v r r uv xr "v r xx yr r sv ryr yzu

uz r r yz " z" " v" rr r x zur".ry v r... sv r 4e "
v r r sv"v "r v r"r v r r x"r r x v z v x " x2
ur z z z.ry sv.z v xv r... r r r"r uv xr srz"4M.z uz"v r...
vsrxrz " r x v v r x"r uv xr "vtv ur r ur
z vx r z r4Mxz" r Zv dr.v. r x sv... v v y r v.v"
y w"v r r v srtr Ls ryr Xz t ... r xr .ry sv yr xr4
M.z vtr r tv r uz"v r..uz vxr.r. v " " r ur uz"v r...
vsrxrz v ur r xsrz"yr zur z " s " 4

P r s .r. v v.ry "vur r xr r uz" r Zv dr.v. 2
Ls ryr .rz v rz"r r szz r4 M.z v x "r
v tr... r r uz" z .vxz .r.zwUz. vsrxrz tr... r r r r4
Msv r r z xx v v.ry v tr... r r2 v r x Mrt" Tr "
t .4.cv"r 3v"r Ls ryr uv xr "v v r"r r M r r
v zzy r vsrxrz v z z v v r r ur.r. v v r xr z z
vs ry "vy r r r x .vszy uz yr xrz r uz sr uz x v tr... r
uzz r vsrxrz r xx r .vxz .r.z4M.z sv r x"r "v vur
v r x sv r r v... y v"r v.r. r r4Or.r. xr v r"yz 3
r2sv.z sv xr vsrxrz r" z u e k yz xxr
r"yz r rxr... v.rtr" W r Mrt" Tr " uz h z t z dv.r.r 4

dv"v sr.z. r "v Zv dr.v. 2Ls ryr v.r. " "r "r r v
.zz" r vsrxrz tr... srur .vxz .r.z4ev r z r" r x v z r
yz xxr yr z v zzyr zur".ry sr r"4 M "r "v r r r
v"r" r r...ur r x "v " r2 Ls ryr uz"v r... .vy sr r"
r r r"r uz" r v vs 2 v s r uzz r .vszy ury ur.r.
v.r." r r"r "r r v r4 Y v "z v v r x"r 8BB ur z
966 r r2sv.z "r.ry ur.r. v tr... r r2uz z z"v uv.r. r
ur z zr sv.r. tr... 4

L"yz r sv.z v w" "r uz z sv.r"r y " yz xxr
v ur r "r xv.r. r rur ry 7GB4 dsv... "z
v xrtr r 2sv.z ury v .zr ur.r. uvsr "r uz yrur r
v xrur. 4dv v.ry "v....r r2sv.z sv r z z r zur.r. r rz
h yz vsrxrz v" v r z 4 Wtv uv xr .zz" Ls ryr v
v r z" v yr z a v ziv L u v Vt" 2 v ziv rur r r

z 4M:z v " " Ls ryr vsrxrz "v r.r. uz" r Zv
dr.v. 4av z z r ur z"v r L u v Vft" "r v r zur" rur
r x r v xr sz..v"v "fr v vs 4

arur ry 79:2 Ls ryr v tr..."r uz z .rxz vsrxrz
r xx r uv r uz Zvxr r Mxzr 2"r.z.z z sv.z: v v r x"r
v zzyr r r4 d r vxz r x v xr r "r "vsv yr zr. r2
rz zur" v xv..r xr "r "z r sv"v "r vtr r r r2 zur"
rur r r v z uz sv srxz .r.w 2 v r v sv z"r
svsv r r zur 4 d r vxz r x sv.z: v" r rur.ry v "ruz
zruz r x sv ryr sr uv xr r" r ur uz v r xz .vy v r
r x4 M:z sry"r zur" vxr " v x "xz ry3
ry r" r r4 Tr...v vs r x v s r r v v r x"r
v zzyr rur ry 79A279C ur 7G 64W v "r r uz zur x
.z z" r xr v sr r v xr y sv r 2 sv.z: v z x"r"r
"z v "r z v r..uv r ur v sr z"r v xv rz"v r xr uzsr "
vxr r4

dvsrxrz r xx r .vxz .r.z v ur2 Lsr ryr v ur r r
z z r x r xr " v z...v r r."r v "r.r.r "r z r r
uv r r4 M: r r @ur z 9C r xx r .vxz .r.zw.rz r v v r x
"r rs .z z z .xv r"r r x z xz v z x"z"r v s ur"r /4
arur ry 79C sv.z: v xr x"r "r "v r z "r
rs .z z z uz Uz. z ur v r x vuz r "rsr 2P.zry ar zy
X v" 2"v ur.r. zur r4 P.zry vs y rr v sv.r."r
r "rsr r ur z xv... s .r. r xr r x v u" x
v s ur"r uz L... 2 z z z z4 M:z v v"r "r sryr r
uv "r zur v r zy " v z"r r r r"r v xx r"r
tr r "v"v rr ur z rur v r r"r v r rz v ur r
v xv rzr r r x v v"r z xz "r 4

arur ry 7G 62 Ls ryr v xxv r""r "r r v "
v xvtr "r uzur uv r .vxz .r.zw r x v u" x v s ur"r
ur r z v4 Or.r. "r r v z z2 Ls ryr v xxv r""r
r r r"r " .z.yzr vsrxrz r r r ur z r z v z z4 Ls ryr
v z xxr..r "rsr r r rur ry 7G 7 ur "v sr.z."v r ry

.zz' rur ry 7C Aur.r. v zzyr Oac O L v z' r dv z' r 4
dv ..y yr z v v.ry v tr... r r2 v vtry.ry v v r xr
L v z' r 3Y v' z' 4 dv.r. r sv s .r. 3s .r. "r r v2 Ls ryr
zur" v ry vu z' z v z xx x v xv rz v v r xr z z
z .ry r vxz " v v r x" r v zzyr 4Zr 2 v v.ry
v zzy r sv. x vsrxrzr xx r Oac L v z' r rur ry 7C B2
sr .ry Ls ryr v r r" r v ur r r v xv rz " w z".
v vs 4Ov xr v... y" vs v r x r2sv. x v xr r" r sry r
v v r xr v vs uz vs rs" r .vy v v z ryr Y v" z' r x
v z v r x r" z r v vs r zr. ry .vy "vu r zy" 4
Ls ryr sv "r "z " zur" v tr... "r uz z uz v z uv r x
"vu r2 ruryr...sv. x v v z z' z "v v r r " v "ruz
S sv Uz. z uz r r ur.r. r rzh yx yr r.ry Ls ryr
r 3r r r x sv yr z.. v ur r "v v r r v vs r
zur" uz sz...vy r4

Tz xxr rur ry 7C C vs v... Ls ryr v xr" r
v z 2sv. x r r" t ...v sr.z. " sv" r r v uz
Yr .r. u ur Yr rty v " r uzir v ziv krtyr
er ... ur z r rzh yx 4Tz xxr r" yz r Ls ryr v "r
v z v v r r ur z u x .zz' ur sv r. zy v "ruz
v xrtr r uz ry 7C Dyz xxr 7C@ ur v "ruz v xrtr r " v
uz d z xv. u 4Y v" z v r v zzy vsrxrz uv r .vxz .r. zw
v xr r sr xz rur ry 7C@ 2sv. x v x u "r uz z ur
v tr... "r uz z vsrxrz v r L v z' r dv z' r 4 Ls ryr
sv z ury ur z r rzh yx "v r rz rz r..sr rur ry
7C@ 4e z vsrxrz r rz sr uv xr r xx r r x
" r v yrur v s ur" r r x r" yz r sr r" v u z r z
S v r" r r z v s ur" r uz L v z' r dv z' r 4Y v v" r sv uv z' r z
ur.r. v trs r f ur x 3f ur x Wf r 3Z vs r" r Lt .7C@ /
ur v tvxryr v ..r r v s ur" r .vs zy .r. " 4

Ls ryr v tr... "r uz z " z r z r" z.. v ziv
v r zrxr...v zzy uz W v zuzayzruv...y x 4O r ry v v.ry
z 2 Ls ryr Xz t ... v v r x" r z r z vsrxrz dv r

L v z' r dv z' r 4Or.r. v uvsr r r r r Ls ryr ur O x.r.
vsrxrz uvsr "r r v2 v uvsr r r z r... v xv rz
v s ur"r v tr rz z z' uzuz4dv.r. r: ry v "v.r. x uvsr
sv v' r ry z z r r r"r L v z' r v.ry v r" z' r v z z r
r x r xr "v' r ur v" ...zw r x v vtry sv.ry sr x r4
Ovsr z zuzr" z' r .vy v... y r r r"r L v z' r ur z vxr.r.
v " vxr r srxz 4Wf r v Xz t ... vsv... r uz .rz
uv xr j f u r x v"v r.2.uzr r z' r uz
d z w.u2 Uz z rur 7AV z 7CA4azur z z uz" z vsrxrz
r.ry r zur v v z xur.r. v' r ry L v z' r2 v r r r x
" r v v z xr"r sry r" z z vs ur"r zur" r"r yzr. x
"vt r.z."z' r sr x r v vs sv r 3sv r v "ruz s ur" z v uz z
r r v "ruz v tr rz" vsvsr r v v y r4azur z z v
uz" r ur x"r " v.r. r u" z " w z. r x r"
v ryr "r uzL v z' r rur r r r4

Tz xxr rur A Z v sv 7CA62 Ls ryr Xz t ... v z
v "ruza v ziv L v z' r"v37A4dvs .r. v v.ry v "rsr 2 v r x
r ur r r" v v.r."r r r r vxr r3 vxr r srxz f r r ur
vxr r3 vxr r srxz v.r.r 4arur v v xryr v r x r ur r2
a v ziv Ls ryr Xz t ... v xv..r"r a "r. r zav svsr r
r x v x sry yr' r yzu r xsr r" uzL v z' r4a "r. r z
z v r r"r v r s ur" sv.z: uz vxr r3 vxr r srxz
r r urv ry3urv ry vxr r3 vxr r srxz r x v.r. r
L v z' r dv z' r r"r svsr .rz7 Wf r z7CA94a "r. r z z
v tv "r v r xr v r r x r x v v "r x"r
"vsvsr r 2 ur v "ruz v u x"v r ry v xyr r
v s ur"r uz v... yL v z' r dv z' r 4

Ls ryr Xz t ... v ryr z sry r "v" r r v v z ry
Rvuv r... " v xr"yz z vs ur"r uzr r z .vy W z z
r x vsv... 7CA@sv" z v r r.ry z z"v r z x3 r z x
vxr r4 M.z: sv r x v vsv... ur v.r. r v z.. sry r
"v ryr r"yz r vs ur"r r"r uzr z' r ur z v tvxy
v" r z "v zr.ry sr Ld4 arur r r... v r x2 sv.z: "x

sv ryr " v s " vxr r3 vxr r " v v z r
v r z r z " v r z vsrxrz z sr.r. r r .r.r xr v v"r
v s ur"r 4Mz: vtr r sry r v srr z v s ur"r uv xr
tr r z z r"r v xyr vtr r v" z z 2 v v z r x
uzyr r "r .vy r r v uz zsr x r2uzsr ry" z 4

a v ziv Ls ryr Xz t ... uz zxy "v sr.z. rur 7CA 2 uz
v xry "v v r xr 3"v v r xr zz.v L v z"r dv z"r v "
svr"yz r av r x dr ur r4 Or.r. v v tr r"r v ur rz
a v ziv Ls ryr Xz t ...sv zw ww" zv.ur sv ry yr zUf
v xr"r" vxr r srxz v.r.r r x v sv r" " "
v.v.r"r v "r r ur "v sr.z."v L v z"r dv z"r 4 dv r xr
v "ruz vu r r "v.r. v r uv xr v r xr zur
v.r. z"r r r x "vu r4 W " z .r.x uz .rz v.r. r
v r x2 v xz vx r z"r "v sr.z. vxr r3 vxr r v.r.r r x
uzr"...r 2 v v "r r z v z z W wuv r z2 ur
v svsr "r s ur"4 Ls ryr v z z uv r v xv rz
"vsz"r cv" " z2 ur uzv r x .vy cruz"r...ar rz
cv s.z.4 Mv v"ru " v v "r " r x r"r
v r "r sr x r ur zur" v xr z x"r vxr r srxz dv.r.r 2
a "r. r z COv v sv 7CA9 v r r"r v xr r "v rur
v v"r r x zur" v vxr x "r z z..W wuv r z2 zur"
uzr r r ryr r f z 2ur r"r v r ur r xr z ry v r4
cv zw"r z " v ur z vxr r v z z"z" v" v z " r r
v xr r4 Uzry % v z"r dv z"r % vtr r yz z v.ry uzx r"r
v"r"r"yz rsru"v37D4

Ls ryr Xz t ... v r rur r xxr..7@L z.7CA@
" ... 6B88 rxz r" v v r r"zsr v sr"r r x
uz.. t "r .vy Vy h z.v M y vyr z vsv... "v r r r4
W r r z z v "ruz yr r A yr z v v.ry W uv r..W wuv r z
c sv P4 Xv v v ry"r r "r svr r uz Sv u x
av xr uzr. L r x r v xr"yz z av r x dr ur r4
L r... r M y sv v tr r " v r x"r a vuzv Xz t ...ur
v sr r r "v c z y u2 r rur 86 Y r v 7CA@ v tr r

v t .z"r xrxr.4.Ls ryr Xz t ... r"r v.r... uz"v r x .vy
r" r r"r v r zw sv r z r ur.r. v xyr "r v s ur"r
ur r z v rur" .z.yzr .Zv " 28687/4

F: f :p

av z z v r"yz r x r"r uz ryr rur s " z z rur.ry
a v ziv v r r cv s.z. Uu v x2 ur ry V r r x .ryz uz
Xr r x dv"v v x2d rsr r2V rez rur yr zWf z r xxr.A
V z7D67 .ryz sv v r r uv xr v z x z x r w"r ur z r ry
z 4 d v"r "vtz..ryz uv xr r r W d uzr u" 2
v svx r r ur z "vu r r x r r4 Zr 2 yz xxr
v xz "r x"r r"3"r r" W "vtz..v z x uz v r x v r"z4
Ozvs "r ur.r. s " av r s x Xzury cr" r Uu v x
"r r Nz u Lur sry r sv.z v z x uz v r x v r"z v v z
r.r.x ur uzv zAv r"z v r ry r x sv.z r.r. z rur.ry
rr sv vsv.r. ry 4 dr"z y v v r x r uv xr
yvsr4My"r sr r" r x v r x"r sry r x sv.z ury
sv rur uzr sr x z "v r x .Nz u 2867C4W v tr rr rur
"r r v vs "r szr.r r v r x r r" r"z3r"zr 2yv ur" r
r r .ryz r uzr zTz xxr r"yz r uzr zry r r W
v "ruz d v"r v v.ry v v yz r r ur z L ryr ur r2
cruv d v"v z d uzr u" 2 v r x x r x .ryz uz
a s .z.xx 2V rez rur 7@V z7CB94L ry r v svz"r
r r " v r "r y wdL rur r r.r. ur ZL uz
r"yz r r4 U ur r2 Ur Z r cr rur.ry v r x
"v r sr x r r ur z "r r Mry r r r x v svz"r
d v"r v r x"r"r"sv r rd v"r z z



d F: p

dvsrxrZR r" ur z v r xx 2 vr v r r"r d v"r ur
"v..r xr r yzu r x vsr "v" r xr 4 Wł..r xr d v"r
v v z r" r "vsr r"r 2 v z x"r.z.zur" szr r"r "r v r zur"
v rz v r r x szr uz r"r r r "vrszr r x
vyz xxr zur" ur r v sv.z."v v ..r yzu vyr žyr z r4
Y v"z svxz 2 L ry r v r v x r"ryr rxr v... y
r xx r uz "v..r xr z z ur r v xv r v uuz"r uv xr
v z xxz x"z 4

Y r r v" .ry d v"r uzv. r z uv xr v "ruz z r r x
r" zw sv r r v r x r r r x zur" r r " r x
uz v xv z r4 dvsrs "vsz rr srz" z z .ry d v"r v "ruz
" r x sv v xv ry r ..r v.vszyz v r 3v r r4
L ry r r x x " xr r xr v vyr ž"r v uuz"r
d v"r yz xxr rr v xz "r"r "r"z r uz P v Xrxv v
dty ...PXd/ Y " v 2d v"r v "ruz zu r x r xr xr
sv.r.ř 4 dv"r yr z z 2 d v"r v "ruz žruz r x r xr
v tz rz v žf r r r r r x " .z2"vxv r r r vyrur
r r x " .z. z z uz "r ur zL ry r r x xv r v xr"r
sv.z: v v " r r r x " .z.yz xxr .r. r.r. 4

dr r x v ž r r x2 d v"r uz r r"r zur" ur r
uz...."r "v"v.r. A"r v r "v r r Mfyr r sv.r. ur r r x
uz zrz v ury2 ruryr..d v"r xv zr. x uz r r v.r.ř r .rz 4
Tz xxr r"yz r r ry r v "r " v z r ... x

rur r.ry v r x x r x v xr“r sryr r M.r. ur uz PXd
sv r r Vww Y r x ar .z.r Ov Xr cz v4Wz”r ur r x r
r” ”v“v“r x v” .ry r x .vszy z xxzL ry r v r ””r
d v”r ”v v” .ry vsrz” uzV rez rur r r r2v r r
uz” r d rsr r4T xv vM xv dty .2uz r r sv.x r”r z xxr...
sv r r T4 4l e“ ” r z r x ”v uzr uz”r r”r r
vsrxrz v x sry ”vyzi r r4e“ ” r z rur.ry v r x
”v r dr v”r U.r. r x uz“ ...”z vsrxrz cr“r r x ezur”
Oz sr”r 4

_ xr zr z .zZ” r x v r r ”r.z.uzizZ”r .vy d v”r
rur.ry e zW Or r x v zZ.zr z ezxr e “ r d tz
ur v.r. sr x”r ”v v uv”rr .zZ”2v” zZur x...r x
sv.x tr z_ xr zr z z z v zZ.zr xx r r x v uz z ur z r r
v.r.“r vsr r uz” r d rsr r4l l 2 vsrxrz .r. x”ry ”vu r
v yrur ”z ry r ur.r. v xr .r. x... r x sv .r. ur ”r
”vsr x rr v rz ur r r x .vszy ..r ur z xr zr z
vsv... r4arur 7A ry 2uz v v r c u
e A ue B zur v r r r sv” r ur x uv xr .r. r x4
ev .vszy v v.ry tr r v r x M.r. ur r x v r r”r sry r
v “ruz r ”vyr r srxz xv v r z sr ” v x r rz
sryr r M.r. ur2 r”r sv.x v v r x4

76 V z 7D872”v.....r d v”r v r v r v v tr r”r
uzz r ” v.r. “ ”r av uziz”r ”v Zvxv z M.r. ur4Zr
v tr r v vs uz .r.” v ry3 v ry .vy U r4 Yr”r
sv r.zy.ry ”v r r rur z v zr uz M u x2 dv” .ry
ev” z” ez xxz uv z v xv“r xv.r. z z 4Oz r r d v”r
v v v ur.r. z.. .zZ” r r”r.z. sv.x v xv“r
xv.r. r x sv .r.” sv.r.”r x4 M.r.x sr r” v u s r” “z r
Zr z r.z. v v z r r x r x vur x sv rur uz v”v.zz.x r4
Ov xr zur r x v xxvs 3xvs ur v z z2. r” yv r
sr r” sr x r M.r. ur r x v v.r. ” r”r z x”ry .r.” r4
Wsv r z r v vs .r. r v z s .”r ”vxv r r yvsr 2
yz xxr sv.x v ur r r xxzr. ur z v ziv z v zr 4dv”zr

ry 7D8937D8: 2 d v"r z' v x sry r r V x V r
v "ruz V x Uu v x4d v"r v ry .r. v "ruz r xx r
xr zr z"v r u r uzMf u x4

dv.v.ry v "r.r.r r x svxz r "r x v.r. r uz z v zr 2
zr.ry sv.z uz yr z "v.....r 4W.....r r uzr s srz"
.vy r r x svr 2r r r v "ruzr z v u v ur v"v "r
uz v v z ryr " r zur" v r z" z r r4ev .z. .r.ur.r.
s " av r s x Xury cr" r Uu v x2d v"r v r r"r
dr r zur" r"z uz "v uz yr zr"r v "ruz v sr x
ry4e " r r"r x.ry " v "ruz v sr x ur z r
sr x r4 a .z z" r x ur z Sv r"r Wsr x rr "r z rz
v xrur"r "v "r r r uv xr v v z ry uv xr tr r
v xv z3 xv z2 yr r v xyr z"r "r "z"r "z r x zur"
uzv r zOv xr ryr r r2"r zsr 3sr z z v .rz .z z"
3" v r zUz uzur r "r rur "vyv ur" v tr r rur uz z
v uz z ur uz zur x v" z v .v. r ur zsr r vxr r r z x 4
ev"ru r r x svr z r z v "ruz z r z v svr r "

v z z Uu v x v " "v v uv"r r 4
ev .z.ur.r. s " d v"r 2U.r. 2ur Zr z r.z. v"r r
Mfu z j r z 2 7DDD uv xr u " xr Yr" 2 Sr
Yr x" ru"r2 ur d xuz r r ur z c u e 2
d v"r v uz z"r ar rzZr z r.Uu v x.aZU rur r xxr...
: V.z7DBuv xr " r r r rur.ry "v v uv"r r v v y r4
er" .r. r aZUsv uz z d v"r .rz v t sr v vr.zr z"r
zur r ur.r. v xv x r x vsv r r4 av "r.r. r .z z"
d v"r zur" sv"r.r. ... vu z"z 2r"zr v sv " r aZU
sv.z sv "r.z"r.zuzryr ur uz z x"r .vy zyr" M.r.ur4j r x
v "ruz y ur zsr x r M.r. ur rur.ry v" z" zur d v"r
r x v xxvs 3xvs vyz xxr v r tz x sr r" v x z" v x
r x rur r"r "vs yr Uu v x " v uv"r4Oz'v
r" r r r v z xxr."r v r ry "r r rur z z ur
v x z" r2 sv.z uz v "r r ur uz z x"r rxr v "r y ur z
r" r r .W x r 2867B/4

d v"r ur "r r r uzr x"r .vy M.r. ur rur r xxr...
8DOv v sv 7D8Duzj x r"r r r x"v "r r uz z ury"r "v
M u x " uz"vs..."r "vav "r r Mf tv 4arur ry 7D62
v v"r uz z ury"r .r."vav "r r d "r z"z 4Oz v xruzr. r
r xuzr." r r"r uzXr urr Mf u x rur r xxr.7COv v sv
7D86 sv.x v srtr"r zur r x w v r..yz xxr rr z z
Uu v x Yv xx xr 4 Msr r d v"r ur z v "r r rur
r xxr..97 Ov v sv 7D97 .r. r zur" v xv u "r r.z. r
" v v v "r x"r "v v uv"rr Uu v x4 Tz xxr
rur s .r. Lx 7D99 sv.x uz z x"r uzR..v ur "v sr.z.
uz z uryr z x"r "va z zM x" ..4dzw v z z r x zur"
ury v v ry z z .ry r x v "ruz tv z " r Mf x r
Uu v x4

W r x v ur r uzUu v x rur r xxr..77 V r z7D8 uz
er r"r 2W.z. r r ez 4Tz xxr r"yz r sv yr z.. v r" r
u M.r. ur yz xxr r.r.z"r uz z v xz ur z Uu v x4
d v"r r x vur x uz z x"r uzr.z"r "v arur x .vy zyr"
M.r. ur "r v r M.r. ur r" W r x r"r v xx r"r sr"r
sv .z z" d v"r ur.r. v v xr yz r r r"r " "
v v v" M.r. ur ur sv"v "r r r uv xr W r x4
W"yr r z r M.r. ur v "ruz"v r rr 2d v"r v svsr
ur z vxr.r. v xr z xr r4dv"v sr.z. r d v"r "v V"r r2
sr r" v uv zr r" r r x sv.x r" z"r 4W"v"r r W r x
r x zur" r ur x r r "v r x r 4 a r ev r x r cr" r
.a v r/ v sv " vsrxrz .r. x"ry r r...v x r "v v uv"rr
Uu v x4er" z" sr ry r ry uz x r z vsrxrz v v r r "r "z
d v"r r"r v v "r x"r"r "v v uv"rr Uu v x sv r r
"r r 3"r r r uv xr W "r r r v... y r" r Uu v x4

Lu "r z sr r" uzr."r .vy d v"r sv r r v z xxz
W r x ur.r. v "r x r v " "v v uv"rr 4 Yv"z
uv z" x 2 ur.r. zur v s "rr v "v.r. x v srtrr
"r. r z sv.x v v "r sry r Uu v x v r x sv"v "r
r r uv xr W r x ur.r. ryr "v v uv"rr v r z "x r

vsv r r "zr v tr r ur r"z v r v xr ur.."r "v" r r
v uz4Or.r. v v z "r "v v uv"rr uz v z"r r Mur
av v.zu' f ryr av z r Wv v uv"rr Uu v z .Maf aWU
v "ruzxv r"r v z r "v v uv"rr v r r yr z.."v "r r
W r x r x sv r xx r"r A8 r x v " d v"r 4 dzur x
v r r r v tv "r r z z "vtz.sv" .ry D r x .ar z z
dv szr. / r x r"yz r v.ryz"r a z x r V"r r vsrxrz
tv z v r ar tr zr4d v"r uz z z "xr sv v r r" zw
ur.r. v "r ar tr zr2f f O 7D @ ur ur r ur r
v v z ryr Uu v z v r " v "r r "ry "r. r z
Wv v uv"rr 4

arur r r . r" "v" r rr /2W r x uz r r"r
"r.ry v.r" r"z r v xvs r r x v xyr t "r 8 " r2
Tz yz r ur Zrxr r"z Oz rr v v z z z v ur r sr r"
x ... xr r x z xz v uv r" d v"r " v xr" r
"v v uv"rr 4Tz xxr r"yz r x ... xr ur v t .z. d v"r
ur Y y4Tr r ur uz r r "v cv xr uv x"..." " .69466 uz z
yr zY v xyrur zuv r"r v vs 2d v"r ur Tr r v r zur"
sv sry v uz z 4dv v r r z uz V"r r2Nyrv ..ur "r r 3
"r r v.ry v v tr r " v vs "v" r rr 4evr z
r r r x v.ry uz v tr r"r zur" sv yr z.uz"r.r. "r "r v r zur"
v r r xx r aPeL v u " x v tr r v vs 4 ev"
a "r. r zuz uz cv xr uv x"..."2uz ry O"z Wvd x
.Xr" r r r Yrvur/4Tz xxr r"yz r a "r. r zuz rtr"r rur
r xxr.7BLx 7D @uzuzV.r. avxr x rr ez Z 4@4

dv v.ry a "r. r zuz" r ur x"r ur svrxrz zyr" v.ry
v xr" z "vur .r.r Uu v z 2 a v ziv d v"r uz x"r
vsrxrza v ziv cv s.z. Uu v z dv z"r .cUd/ ur Y yr ru
Tr r uz x"r vsrxrz v ur r v v z cUd Vsr r a v ziv
cv s.z. Uu v z uz v ry"r "v rur Y 4L r r x"v uz
uz"v r...vsrxrz cUV r3j x r4Zr "r v r r r" r
r x z xz "v sr.z."v vxr r "v r r 2 r"r rur r xxr..7B
Lx 7D@62cUd "v sr.z.sv sry v "ruz cv s.z. Uu v z

ur d v"r uzr. z" vsrxrz a v ziv v r r cv s.z.
Uu v r4

dv.vry v uv"r2 d v"r zur" yr r uz v z' r z2
v " r xr r sv.r. " rur v tv r rxr r U v r z r...
r x t ..."r v r"v zyr z r r v yrur sr x r L r3Lwz"r
r x sv... v uv"r4 arur ry 7D@@ d v"r sv r r V z
M ez .j x .r.r/2Sr r.Lsuv.Zr v .Y v z/2Y yr ru
L.z. V ry .Y v z/2 f Z .Y r r /2 ur V ryr .r..Zvy
.Uuz/2 d v"r v xrur"r r " w v z z x"r z xxx uz
Svu x Y v uv"r2 M u x " v sryr v xv rz v r x
r x v "ruzr r r cv s.z. cr" r ez x" " ur L v z"r dv z"r 4
W w v z L r3Lwz"r z z v.ryz"r Svr"r Z 3M.."2r.yr z..
sr r" vxr r L r3Lwz"r r x v v .vy"v v uv"rr r4

Yv "ruz v z z v zz.z sr r" z z 2 yr...z z zur"
v ry v z "r r.z.d v"r 4Oz"vry zyr zB vt srr
v s yr r x uzr r"r r4 Tz xxr rur r"yz r r
"rsr r r r xsvr"yz rxz 2sv.z: uz u ysv"v "r r uv xr
ar rz W z Uu v r .aWU "r v r v .r" uz sr "r r
aW4Xz r s .r. "v uz 2uz"v..r "r .ry d r av z ry dvs.v.r.
Yr v r x uzr ur r xr z .vy sv.z: 4Uz r z z v r"r
v z ry "v rur Xv r W uv r...d vyr v.r" ar x.z. r
L x"r r Or r " v xr sz..z ur"r r x v... x r
v "rxr "vr r r v v z ryr ur "v v.r. r r z ruz
v ziv 4 d r v vs .r... uzx r"r .vy d vyr "r
v s sr "r aWU ur v r r"r r vsrxrz xr zr z
v .r.r x4Oz zz.rz 2Yacd v xv..r "r u r "v v r r r2
rz eLa Z 4U 57DAA v r x v x " yr d v v r v "ruz
eLa Yacd ur eLa Z 4ig 57DAA r x v sv z"r "r z r
"v rur d vyr vsrxrz v vxr x d v v r " v r r
v "ruz v ziv r rszr. v ziv sv yr.r. xr 4dvsrxrz v sv.r r 2
d v"r "v uz v sr r"r zur v r xx x"r rsr
v xv rz z"r r v yrur v z z r S96d rur dzur x f
"v3Ug Yacd4azur sv " u .%Zr r" r r%ur uzsrtr"r rur 88

V z7DAAy 55u4 z'z vuz4 x5 z'zd v'r 3tzvp v3r z3D
zur %av.v.x'r Zr r "r r% uzr rz'r .vy d v'r
rur 76 V r z7DAB r "v uzr uz .r." .vy Yacd rur 7A
Rvs r z ry r x r r4Tz xxr r"yz r rur 86 Rvs r z7DAB
d v'r v r ur r xr z d r av rrr av v ryr
W" r rr uzUr r Yv uv"r4 Ov xr uzr ur r xr z r r
v vs r"r d vyr uv wt v "ruz "v r.r. v v z ryr
Uu v z4dv.v.ry v.r." r dzur x Uz v r r"r Yacd
v trs "v" r rr a v ziv d v'r 2 v trs xv.r. av z z
Mr cv ...z ur v xr x"r d vyr vsrxrz a v ziv cU
yz xxr uz v.v. xxr r"r v zxr svz" r4
Wv vyr r d v'r ury .rz v v"i"
s .r. Lx 7DA@Oz"v ry z vsv... v z z r "r. r z
sv.z v.ry v z z z v r"z xz "r...r x v vsrs"r v v.ry
v svz"r zur 2 sv.z yr v r"r"r uzz sv "r.r.
v r x"r" v " sz4.Mfy"r a W O 4 W Rv.z.xv ur z
Rr" .r Wu "v r f z v z r h z r v r r"r rxr xz "r...
"z z d v'r uzr x"r 2 v r z z v .r." r ur .vszy v zzy
v x s r r ruz z r.4.M.z v r sv ryr v.r. r @ ry
vsv... r"yz r v z xxr... rur yr z Yz xx 287 V z 7DB6 uz
c ry dr"z a r L x"r r Or r .c daLO/ Sr d s 2
V"r r uv xr r vsrxrz ryr r .z z"4h r.r. d v'r
v ry v z r rxr uzz r uz r"r "r uzUr r M e .z.2
Mx 2 r v v z ryr d vyr v zzy W r Mzr 2 V r
ez 2 vsrxrz v r v r"r r d v'r 4 Tr... v vs
uzvr "r .v. r Wv v cUZ 4: : ry 7DB64W r ry d v'r
uzr r "v Mzr vyr z v v.ry "v r z r ur uz r"r "r
"vv "r yr z r sv vsv.ryr uv xr r"r z r4f rtr r
v r"r r d v'r uz z z .vy ar x.z. r LM UW uv r..Y 4
ar xxrsvr vsrxrzz v" rtr r4
d v'r v r"ry t y v z z "r z r z" r x
v xr x"r xr r "v v z z r uv " r z M.z rur.ry
v r x r r srxrz r r v r x v z z r v sry

r x ur v.r." r sr r" yr.4.M.z: x rz ur.r. v sry
vv z r x2 v s r r x .rz u" rur v z ry r2
v "r.r."r r r r x uzz xz"r r4 W r r d v"r
v xxv r""r 2 v v xr y2ur sv uz ... r z v.ry v r 3
"r sv sr x rz " 2 rxr r2 x ... xr v "ruz r "v r r 4
d v"r " xr v v ry"r d v sr x z sv r "v r rur
r" r r2 r v uv xr"r r z r z r " z z" ur z
r" r r x r"yz r v "ruz zuv zr Uu v x yz xxr rr z z
vsrxrz vxr r Ov " r z ev z z 4

Bab Empat ■

KARAKTER PEMIMPIN IDEAL

4.1 Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani (*organon*) atau bahasa Latin (*organum*) yang mempunyai arti sebuah alat, badan, anggota, ataupun bagian. Pengertian organisasi dapat ditinjau dari 2 sudut yaitu organisasi sebagai wadah dan organisasi sebagai proses. Organisasi sebagai wadah adalah tempat dimana kegiatan manajemen dijalankan, dan sifatnya statik (Hindarti, 2017). Organisasi secara sederhana dianggap sebagai sebuah sarana, alat, tempat atau wadah dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama-sama. Organisasi akan terarah pada tujuan tertentu karena keberadaan tujuan, dan tujuan itu merupakan alasan berdirinya organisasi. Organisasi akan dikoordinasikan secara rasional dan memiliki rambu-rambu pembatas yang teridentifikasi jelas yang menentukan unsur mana saja yang termasuk bagian organisasi dan agar mampu meraih tujuan yang telah ditetapkan (Sahadi et al., 2020).

Setiap organisasi memiliki suatu pola dasar struktur organisasi yang bersifat relatif permanen. Organisasi sebagai proses adalah organisasi menunjuk pada interaksi antar anggota dalam organisasi

tersebut dan bersifat lebih dinamis (Hindarti, 2017). Sebagai proses, dalam organisasi terdapat 2 hubungan yaitu:

1. Hubungan formal

Hubungan formal merupakan pola tata hubungan yang berupa susunan tata kerja beserta segala tugas kewajiban dalam organisasi tersebut. Segi formal didasarkan pada hubungan rasional.

2. Hubungan informal

Hubungan ini merupakan tingkah laku dan tindakan masing-masing anggota dalam hubungan antar pimpinan ke anggota ataupun antar anggota dalam sebuah organisasi. Segi informal didasarkan pada hubungan irrasional, dan emosional (Hindarti, 2017)

Organisasi merupakan sebuah sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama mengarah pada tujuan sama dibawah kewenangan dan kepemimpinan (Wahab & Umiarso, 2017). W. Jack Duncan yang dikutip oleh Wahjosumidjo, menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu kebersamaan dan interaksi serta saling ketergantungan individu-individu yang bekerja kearah tujuan yang bersifat umum dan hubungan kerjasamanya telah diatur sesuai dengan struktur yang telah ditentukan (Wahab & Umiarso, 2017). Sebuah organisasi sangat membutuhkan seorang pemimpin. *Leadership* merupakan faktor yang sangat krusial terhadap kesuksesan semua organisasi (Shrestha, 2015).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu seni atau proses dalam memberikan pengaruh kepada orang lain sehingga orang akan bertindak secara sukarela menuju tujuan kelompok (Purnama, 2009). Kepemimpinan merupakan variabel yang erat kaitannya dengan tugas manajer. Manajer diharapkan mampu memimpin organisasinya dengan baik. Meskipun demikian, tidak semua orang memiliki kemampuan yang baik dalam memimpin (Hindarti,

2017). Peran yang sangat sentral dan strategis seorang pemimpin dalam organisasi adalah proses pengambilan keputusan terutama dalam situasi tertentu yang membutuhkan kualitas kepemimpinan yang unggul (Sutanto et al., 2021).

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus mampu untuk melakukan sesuatu bagi anggota dan organisasinya, meliputi:

1. Membantu anggota dan kelompok untuk mencapai tujuan
2. Memungkinkan anggotanya untuk dapat memenuhi kebutuhannya
3. Menciptakan sebuah nilai kelompok dalam organisasi yang dipimpinnya
4. Mewakili pendapat dari anggota kelompok dalam berinteraksi dengan pemimpin kelompok lainnya
5. Sebagai fasilitator dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi kelompok (Sahadi et al., 2020).

4.2 Bentuk Organisasi

Secara umum bentuk organisasi dibagi menjadi tiga bentuk organisasi, yaitu:

1. Organisasi Garis atau Lini

Organisasi garis diperkenalkan oleh Henry Fayol yang pertama kali digunakan oleh militer sehingga sering disebut organisasi militer. Bentuk organisasi yang hanya dapat menghubungkan secara langsung menurut garis vertikal antara pemimpin dan anggotanya. Bentuk organisasi ini fungsi perencanaan dan pengawasan berada pada satu tangan, dengan garis kewenangan langsung dari pimpinan ke bawahan (Hindarti, 2017; Sahadi et al., 2020). Ciri-ciri organisasi ini adalah:

- a. Organisasi kecil
- b. Tujuan organisasi sederhana
- c. Jumlah karyawan sedikit

- d. Pimpinan dan anggota saling mengenal dan berhubungan langsung setiap hari
- e. Tingkat spesialis kerja karyawan tidak begitu tinggi dengan peralatan yang tidak beragam (Hindarti, 2017).

2. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional diperkenalkan oleh F.W. Taylor. Bentuk organisasi ini berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang dilakukan sesuai pada bidang keahlian maupun spesialisasinya. Bentuk organisasi fungsional ini merupakan bentuk organisasi yang besar serta bersifat kompleks. Latar belakang organisasi fungsional adalah karena tidak adanya kejelasan dalam pemberian perintah dalam organisasi. Contoh organisasi ini adalah Lembaga, Kementerian, Perusahaan Penerbitan Buku (Hindarti, 2017; Sahadi et al., 2020). Adapun ciri-ciri organisasi fungsional adalah:

- a. Pembagian tugas tegas dan jelas sehingga pada tingkat pelaksanaan tidak begitu diperlukan koordinasi (hanya diperlukan diatas tingkat)
- b. Pembagian unit organisasi menurut spesialisasi tugas
- c. Para direktur mempunyai wewenang sendiri, tidak atas nama direktur (Hindarti, 2017).

3. Organisasi Garis dan Staf

Organisasi garis dan staf ini diperkenalkan oleh Harington Emerson, digunakan oleh organisasi yang besar dengan jumlah karyawan yang banyak, daerah kerja luas, dan hubungan kerja bersifat tidak langsung (Hindarti, 2017). Bentuk organisasi yang dapat menghubungkan secara tidak langsung melalui garis komando antara pemimpin, staf, dan bawahan. Bentuk organisasi ini merupakan bentuk organisasi besar dan bersifat kompleks, seperti kantor, dinas, dan lain-lain (Sahadi et al., 2020). Ciri-ciri organisasi garis dan staf adalah:

- a. Pimpinan dan bawahan tidak mengenal secara langsung
- b. Spesialisasi karyawan tinggi

- c. Dalam organisasi terdapat tiga kompten, yaitu pimpinan, staf, dan pelaksana (Hindarti, 2017).

4.3 Kompetensi Seorang Pemimpin

Semua manusia dalam bermasyarakat akan selalu dihadapkan dengan sebuah kepemimpinan. Manusia diciptakan oleh Tuhan agar manusia menjadi seorang pemimpin di dunia atau bisa diartikan sebagai wakil Tuhan YME di muka bumi (Hamim, 2014). Tidak ada sebuah pengertian tunggal tentang kepemimpinan, tetapi ada konsensus umum atas beberapa konsep penting yang menjadi karakteristik kepemimpinan (Fragueiro & Thomas, 2011).

Kepemimpinan merupakan sebuah fungsi sosial didalam suatu kelompok untuk memotivasi pergerakan organisasi dalam mencapai sebuah kepuasan, tujuan, dan efektifitas. Kepemimpinan juga diartikan sebagai sebuah kemampuan dalam menyelesaikan masalah dan mempengaruhi orang lain (Shrestha, 2015). Mayoritas ahli teori menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan beberapa hal seperti mempengaruhi nilai-nilai orang lain, mempunyai keyakinan dan dapat meyakinkan, memotivasi, dan berperilaku untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Namun penekanan dari kepemimpinan itu sendiri pada bagaimana dapat mempengaruhi orang yang mempunyai peran yang sama dengan kita, maupun orang lain yang mempunyai peran yang berbeda dengan kita (Fragueiro & Thomas, 2011).

Meskipun terdapat perbedaan pandangan terkait apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibentuk, tetapi ada kesepakatan diantara para ahli yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan bukannya suatu jabatan yang langsung didapat, melainkan lahir dari proses yang panjang dalam melakukan perubahan dalam diri seseorang (Sutanto et al., 2021). Terdapat dua pendekatan teoritis utama untuk kepemimpinan sebagai peran tunggal. Pertama adalah

“pendekatan sifat” yang berfokus pada sifat yang menjadi ciri seorang pemimpin. Pendekatan ini menjawab seperti apa pemimpin itu, dan mengidentifikasi kepemimpinan dalam aspek psikologis. Kedua adalah “pendekatan gaya” yang berfokus pada bagaimana pemimpin melakukan pekerjaannya, bagaimana pemimpin bekerja, bagaimana pemimpin berperilaku (Fragueiro & Thomas, 2011).

Selain itu, teori kepemimpinan menyebutkan terdapat 3 pendekatan teori kepemimpinan yaitu teori sifat atau bakat, teori perilaku, dan teori kontijensi. Teori sifat/bakat menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk atau dipelajari. Seorang pemimpin memiliki pembawaan yang dimiliki sejak lahir yang memungkinkan mereka untuk menjadi pemimpin bagi orang lain. Teori perilaku menjelaskan bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan seorang pemimpin menjadi pemimpin yang efektif, serta gaya kepemimpinan yang ideal ataupun terbaik. Kepemimpinan efektif menggunakan sebuah gaya khusus dalam memimpin baik orang ataupun kelompok agar dapat mencapai tujuan tertentu dengan menghasilkan moral dan produktifitas yang tinggi. Teori kontijensi menjelaskan bahwa keefektifan personalitas, gaya, ataupun perilaku seorang pemimpin tergantung pada sejauhmana mampu menyesuaikan dalam segala situasi yang ada pada organisasi/kelompok. Beberapa pendekatan yang lebih mutakhir antara lain teori kepemimpinan kharismatik, transaksional-transformasional, dan kepemimpinan visioner (Purnama, 2009).

Pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menciptakan situasi yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi dari kondisi yang ada dengan cara menganalisis situasi, mengatasi masalah, bertanggung jawab, dan mampu memberdayakan anggotanya. Hal ini didasari oleh kapabilitas, integritas, dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang

efektif juga harus mampu menyatukan persepsi dari banyak anggota dengan cara memberikan arahan yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi melalui pembentukan mental kerja yang baik, pemberian motivasi kerja, bimbingan, arahan, dan komunikasi yang baik (Sutanto et al., 2021). Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas pemimpin adalah:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, tiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku pemimpin
6. Harapan dan perilaku rekan (Wahab & Umiarso, 2017).

Terdapat dua jenis pemimpin, yaitu pemimpin yang baik dan yang tidak baik. Seorang pemimpin yang baik akan mengkomunikasikan energi, ambisi, antusias, kesukaan, kesabaran, dan arahan. Seorang pemimpin yang baik akan memiliki ciri seperti memiliki kejujuran, memiliki gairah memimpin, menggerakkan, integritas, percaya diri, inteligensi, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya. Seorang pemimpin yang tidak baik akan memiliki ciri seperti diktator, tidak konsisten, penggertak, merasa terancam pada opini yang berbeda, akan dikelilingi oleh orang yang mempunyai pandangan yang sama, mengintimidasi anggota, menyembunyikan informasi, dan menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi perubahan, lebih suka memendam konflik, dan sedikit suka bekerja jika ada kedekatan hubungan (Hamim, 2014).

Proses menjadi pemimpin membutuhkan waktu yang tidak singkat karena seorang pemimpin identik terhadap sebuah proses

yang tidak bisa seketika terjadi. Menjadi pemimpin seperti proses menjadi manusia yang seutuhnya (Purnama, 2009). Kepemimpinan bukannya suatu jabatan yang langsung didapat, melainkan lahir dari proses yang panjang dalam melakukan perubahan dalam diri seseorang (Sutanto et al., 2021). Seorang pemimpin harus bisa memberikan pengaruh terhadap kelompoknya. Pengaruh ini dapat ditimbulkan melalui hubungan pribadi yang efektif antara pemimpin dan anggota. Seorang pemimpin agar dapat menyelaraskan pengikut menjadi pribadi yang lebih baik, maka pemimpin harus berada pada level yang lebih baik dari anggotanya. Level yang lebih baik berarti pemimpin memiliki kematangan secara psikologis. Pemimpin yang matang kepribadiannya adalah orang yang berfungsi sepenuhnya. Orang yang berfungsi sepenuhnya adalah orang yang menggunakan semua kemampuan yang telah dibentuk menjadi suatu kesatuan (Purnama, 2009).

Kompetensi adalah karakter mendasar yang harus dimiliki seseorang agar dirinya merasa mampu untuk menunjukkan kinerja yang efektif pada pekerjaan yang diterimanya (Purnama, 2009). Menurut Hitt (1993) yang dikutip oleh Purnama menjelaskan ada 25 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang terbagi dalam 5 dimensi, yaitu:

1. Dimensi Nalar (*reason*)

Setiap manusia memiliki proses berpikir yang dipenuhi oleh teori dan fakta. Nalar selalu mempertanyakan, menguji dan menjawab fakta. Terdapat 5 kompetensi dalam dimensi nalar yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu keterampilan konseptual, pemikiran yang logis, pemikiran yang kreatif, pemikiran yang holistik, dan kemampuan berkomunikasi (Purnama, 2009).

2. Dimensi sumber kekuasaan (*sources of power*)

Kekuasaan dianggap sebagai suatu hal yang sangat penting dalam melaksanakan kepemimpinan yang efektif. Seorang

pemimpin yang efektif harus memiliki sumber kekuasaan utama yaitu staf, informasi, dan jaringan (Purnama, 2009).

3. Dimensi pengetahuan (*knowledge*)

Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki 5 karakteristik pengetahuan yaitu:

a. Mengetahui diri sendiri

Seorang pemimpin harus mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya sendiri, serta secara aktif mencari umpan balik untuk pertumbuhan (Purnama, 2009).

b. Mengetahui pekerjaan

Seorang pemimpin harus memahami persyaratan kerja dan bagaimana pekerjaan itu memberikan kontribusi pada organisasi (Purnama, 2009).

c. Mengetahui organisasi

Seorang pemimpin harus memahami budaya organisasi dan bagaimana melakukan segala sesuatu secara efektif dan efisien (Purnama, 2009).

d. Mengetahui bisnis yang dimasuki

Seorang pemimpin harus memahami lingkungan eksternal dengan baik. Dengan memahami lingkungan tersebut, maka seorang pemimpin dapat mengetahui kebutuhan dan apa yang bernilai bagi anggota/klien (Purnama, 2009).

e. Mengetahui dunia

Seorang pemimpin harus memahami komunitas dunia dan bagaimana komunitas yang kecil tersebut berhubungan dengan komunitas yang lebih besar (Purnama, 2009).

4. Dimensi fungsi kepemimpinan inti (*core leadership function*)

Seorang pemimpin yang efektif harus selalu mengangkat nilai pengikutnya dengan selalu memberikan motivasi atau dorongan pada anggotanya. Seorang pemimpin harus melaksanakan 6 fungsi inti kepemimpinan, yaitu:

- a. Menilai
Seorang pemimpin harus mengetahui nilai-nilai yang ada pada sebuah organisasi. Selain itu pemimpin juga harus bisa menerjemahkan nilai-nilai organisasi tersebut kedalam praktek (Purnama, 2009).
- b. Membuat
Seorang pemimpin harus memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan yang dikehendaki oleh organisasi tersebut (Purnama, 2009).
- c. Memandu
Seorang pemimpin harus mampu membantu orang lain dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Purnama, 2009).
- d. Memberdayakan
Seorang pemimpin harus mampu mengerakkan orang lain untuk mencapai tujuan atau misi tersebut (Purnama, 2009). Kemampuan seorang pemimpin dalam memberdayakan bawahannya dapat berpengaruh positif terhadap kepercayaan diri anggota untuk menjadi kreatif, dan pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan kreativitas anggotanya (Martono et al., 2020).
- e. Membangun tim
Seorang pemimpin harus mampu untuk membangun sebuah koalisi dengan pihak lain yang mampu membangun komitmen pada diri mereka sendiri agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut (Purnama, 2009).
- f. Mempromosikan kualitas
Seorang pemimpin harus mampu mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau melebihi harapan anggota (Purnama, 2009).

5. Dimensi Karakter (*character*)

Pemimpin yang baik harus memiliki karakter yang baik pula. Ada 6 karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin:

a. Identitas

Seorang pemimpin harus mengetahui dia siapa dan dia bukan siapa, memiliki keutuhan dan integritas yang kuat (Purnama, 2009).

b. Kemandirian

Seorang pemimpin harus bisa menjadi orang yang bisa mengarahkan dirinya sendiri (Purnama, 2009).

c. Keaslian

Seorang pemimpin harus mampu menunjukkan jati diri yang sesungguhnya pada orang lain, dan mempertahankan kesesuaian antara nilai diri sendiri dengan nilai yang ada dari luar dirinya (Purnama, 2009).

d. Bertanggungjawab terhadap tindakan dan keputusan yang diambil (Ikhwani, 2016; Purnama, 2009).

e. Keberanian untuk terus melangkah meskipun ada hambatan (Purnama, 2009).

f. Integritas

Seorang pemimpin harus dapat melaksanakan prinsip-prinsip moral yang diakui oleh organisasi tersebut. Selain itu pemimpin harus diakui oleh orang lain sebagai orang yang berintegritas (Purnama, 2009).

Selain itu terkait karakteristik dan kualitas kepemimpinan yang sukses harus memiliki empat karakter, yaitu:

1. Karakteristik personal

Seorang pemimpin harus memiliki karakter jujur, terbuka, percaya diri, sportif, dan memiliki kemauan dan kesediaan untuk memimpin (Hamim, 2014). Etika kepemimpinan yang paling mendasar adalah tanggung jawab. Seorang pemimpin harus mengusahakan atau memikirkan kesejahteraan dari

organisasi yang dipimpinnya (Ikhwan, 2016). Adanya kepribadian, nilai-nilai, latar belakang, dan pengalaman akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan (Wahab & Umiarso, 2017)

2. Kepemimpinan situasional

Seorang pemimpin harus dapat menerapkan dukungan dan dorongan yang tepat sesuai dengan situasi dan tingkat kemampuan bawahan (direktif, dorongan atau keduanya) (Hamim, 2014). Kepemimpinan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur ciri-ciri pribadi dan membantu pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional (Wahab & Umiarso, 2017).

3. Kepemimpinan transaksional

Seorang pemimpin harus memahami dan suka membantu bawahan untuk mencapai tujuan anggota dan tujuan anggotanya dalam waktu yang bersamaan (Hamim, 2014). Kepemimpinan transaksional dan berbagai pengetahuan memiliki hubungan positif dengan kreativitas. Kemudian berbagai pengetahuan memediasi peran antara pemimpin transaksional dan kreativitas organisasi. Perilaku kepemimpinan transaksional membangun pondasi untuk menentukan harapan, bernegosiasi, memperjelas tanggungjawab, dan memberikan penghargaan dan pengakuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang diharapkan antara pemimpin dan anggotanya. Gaya kepemimpinan transaksional akan memuskan kebutuhan anggotanya dalam bentuk pengakuan atau penghargaan setelah mencapai tugas yang disepakati dan mencapai harapan yang diinginkan pemimpinnya (Hussain et al., 2017).

4. Kepemimpinan transformasional

Seorang pemimpin harus memiliki sesuatu yang bermanfaat dan visi yang menantang yang dikomunikasikan kepada anggotanya. Selain itu pemimpin harus memotivasi dan memberikan inspirasi pada anggotanya (Hamim, 2014).

4.4 Karakteristik Seorang Pemimpin yang Ideal

Karakter merupakan sifat yang berada dalam jiwa manusia sehingga dapat mempengaruhi sikap, tindakan dan perbuatan seseorang. Menurut Bastaman menjelaskan bahwa karakter merupakan sebuah aktualisasi potensi dari dalam diri manusia dan internalisasi nilai moral dari luar untuk menjadi bagian kepribadiannya. Karakter merupakan nilai moral yang terpatri dalam tubuh manusia, melalui pengalaman, percobaan, dan pengaruh lingkungan menjadi sebuah nilai intrinsik yang membentuk sistem yang melandasi sikap, pemikiran, dan perilaku seseorang (Sahadi et al., 2020). Kekuatan karakter mengacu pada aspek moral kepribadian yang memiliki banyak dimensi. Sebagai persyaratan dasar seorang pemimpin, sebuah karakter memberikan kekuatan yang paling melekat untuk melaksanakan tugas yang berbeda dan mengejar target berkelanjutan. Seorang pemimpin harus selalu mendorong pengembangan kekuatan karakter dirinya (Shek & Yu, 2015).

Adanya sebuah karakter akan memunculkan kepercayaan, dan kepercayaan itu akan mendorong tampilnya kepemimpinan. Beberapa pakar kemiliteran menjelaskan bahwa *“character is a potent combination of strategy and character. But if you must be without one, be without strategy”*. Artinya bahwa karakter dan strategy adalah dua hal yang tidak bisa terpisahkan untuk menjadi seorang pemimpin (Sahadi et al., 2020).

Karakter mempunyai sifat yang lebih subjektif, sebab berkaitan dengan struktur antropologis manusia dan tindakannya dalam memaknai kebebasannya sehingga ia mengukuhkan keunikannya

berhadapan dengan orang lain. Pendidikan karakter keseluruhan dinamika relasional antarpribadi dengan berbagai macam dimensi, baik dari dalam maupun dari luar dirinya (Aqib, 2011). Suatu organisasi akan berjalan baik jika memiliki pemimpin yang mempunyai karakter yang baik. Terdapat delapan karakter yang bisa memungkinkan membentuk seorang pemimpin yang ideal yaitu:

1. Cerdas

Kekuatan kognitif perlu diperoleh melalui proses pendidikan dan digunakan dalam segala hal (Shek & Yu, 2015). Seorang pemimpin yang cerdas akan lebih mudah dalam menyelesaikan sebuah masalah yang dihadapi oleh organisasinya. Pemimpin yang cerdas akan lebih cepat dalam mencari solusi maupun alternatif rencana akibat permasalahan yang dihadapinya (Ikhwani, 2016; Sahadi et al., 2020).

2. Bertanggung jawab

Seorang pemimpin ideal harus mampu bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri ataupun pada orang lain termasuk pada organisasinya. Bertanggungjawab akan terasa berat jika tidak disertai dengan iman dan taqwa (Ikhwani, 2016; Sahadi et al., 2020).

3. Jujur

Pemimpin harus jujur ataupun terbuka kepada siapapun dan terbuka pada anggotanya dalam kebijakan yang diambilnya. Seorang pemimpin yang jujur akan dipercaya oleh anggotanya terhadap segala perkataan maupun tindakannya sehingga anggota akan cepat mengikuti dan melaksanakan seluruh kegiatan dalam organisasi tersebut (Sahadi et al., 2020). Keterbukaan terhadap pengalaman terbukti menjadi faktor yang memperkuat motivasi dan kreativitas anggota sebuah organisasi (Martono et al., 2020).

4. Dapat dipercaya

Pemimpin harus dapat dipercaya oleh anggotanya. Apabila anggota percaya terhadap pemimpin maka tidak akan ada rasa kecurigaan diantara anggota dan pemimpin sehingga kepercayaan ini akan memacu setiap anggota untuk lebih maju dan segera mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga diharapkan tidak melakukan kesalahan dalam tindakan yang sampai mengakibatkan ketidakpercayaan dari anggota-anggotanya (Sahadi et al., 2020). Kepercayaan dianggap sebagai alat tata kelola yang efektif dan mampu meningkatkan transfer pengetahuan antara pemimpin dan anggotanya. Kondisi tersebut akan meningkatkan ide-ide baru dan kreativitas anggotanya (Martono et al., 2020).

5. Inisiatif

Pemimpin harus mempunyai inisiatif sehingga akan mampu merencanakan maupun memutuskan segala hal dengan benar. Selain itu juga harus memiliki kemampuan untuk menemukan solusi yang terbaik demi kemajuan organisasi (Sahadi et al., 2020). Keberanian dan kekuatan emosional yang melibatkan latihan kemauan untuk mencapai tujuan dalam menghadapi kondisi apapun (Shek & Yu, 2015).

6. Konsistensi dan tegas

Konsisten yang dimaksud adalah seorang pemimpin harus mampu menjalankan setiap aturan dan keijakan yang telah disepakati didalam organisasi. Tegas yang dimaksud adalah seorang pemimpin tidak membebaskan anggota tetapi tidak mengekang anggotanya (Sahadi et al., 2020).

7. Adil

Pemimpin harus memperlakukan anggota-anggotanya dengan perlakuan yang sama sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Pemimpin juga tidak boleh memihak pada salah satu anggotanya saja (Ikhwani, 2016; Sahadi et al., 2020; Shek & Yu, 2015).

8. Lugas

Seorang pemimpin harus lugas. Lugas yang dimaksud adalah pemimpin mampu untuk berbicara dan menjelaskan informasi maupun pemikirannya secara langsung dan tidak bertele-tele (Sahadi et al., 2020).

Berbagai teori kepemimpinan mencoba menjelaskan terkait kepemimpinan itu sendiri. Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Teori bakat juga berusaha menjelaskan bahwa karakteristik pemimpin terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini memandang bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/dilahirkan. Teori bakat berfokus pada sifat apa yang ada dan tidak ada pada seorang pemimpin (Hindarti, 2017). Sifat-sifat yang sering ditemui pada seorang pemimpin adalah:

1. Cerdas

Seorang pemimpin yang cerdas didapatkan dari proses pembelajaran. Orang yang cerdas akan lebih mudah dalam mencari solusi dari permasalahan karena memiliki kemampuan intelektual yang sangat baik. Seorang pemimpin yang bisa dengan cepat dan tepat membuat suatu keputusan maka semua permasalahan akan cepat diselesaikan (Sahadi et al., 2020). Tetapi teori bakat tidak mampu untuk menjelaskan mengapa ada orang yang lebih cerdas dari pemimpin namun tidak menjadi pemimpin (Hindarti, 2017).

2. Ekstrovert

Ekstrovert adalah kebalikan dari introvert. Seseorang yang memiliki sifat ekstrovert akan lebih menyukai lingkungan yang interaktif. Seorang yang mempunyai sifat ekstrovert akan lebih suka terhadap sebuah hal baru, tantangan baru, dan senang bergaul. Kegiatan aktivitas sosial, berinteraksi dengan orang lain, bertukar informasi dengan banyak orang merupakan hal yang menyenangkan bagi orang yang ekstrovert. Mereka yang

ekstrover lebih mudah dalam beradaptasi di lingkungan seperti organisasi, dan mampu bekerja sama dengan baik dalam semua kondisi (Alekhine, 2017).

3. Percaya diri

Seorang pemimpin bisa menjadi lebih percaya diri dan bertanggung jawab setelah orang tersebut menjadi pemimpin. Dengan demikian pengalaman menjadi seorang pemimpin akan membuat seseorang mampu untuk menguasai karakter-karakter yang diperlukan menjadi seorang pemimpin. Dengan demikian sifat-sifat kepemimpinan merupakan hasil dari pengalaman memimpin, bukan penyebab kepemimpinan (Hindarti, 2017). Rasa percaya diri akan meningkatkan potensi bawahan/anggotanya dan meningkatkan kreativitas bawahannya. Diharapkan kemampuan pemimpin dalam memberdayakan karyawannya dapat berpengaruh terhadap kepercayaan diri untuk berkreasi (Martono et al., 2020).

4. Bertanggungjawab

Seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tugas yang dibebankan terhadap dirinya maupun terhadap anggotanya dalam organisasi. Bertanggung jawab akan terasa ringan dan tidak terasa sebagai beban yang berat apabila seorang pemimpin mempunyai iman dan taqwa (Sahadi et al., 2020).

5. Lebih jangkung/ tinggi badannya (untuk Amerika Serikat) dibandingkan dengan sifat para bukan pemimpin (Hindarti, 2017).

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat seorang pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan situasi yang ada. Seorang pemimpin yang sangat tegas mungkin tidak akan menjadi pemimpin yang efektif pada lingkungan organisasi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar. Sedangkan seorang pemimpin yang demokratis mungkin tidak akan menjadi

pemimpin yang efektif pada lingkungan organisasi kemiliteran (Hindarti, 2017).

Pembentukan karakter bukan hanya tugas dunia pendidikan, melainkan tugas bangsa secara keseluruhan. Karakter kuat seseorang adalah mereka yang memiliki akhlak, moral dan budi pekerti yang baik. Selain itu seorang pemimpin harus memiliki kepribadian, kemandirian, keyakinan diri, disiplin yang kuat, semangat tinggi, sikap optimis, dan berpikir positif sehingga energi yang dibawanya juga energi positif. Pemimpin yang ulet, tegar, tidak mudah menyerah, tidak cengeng, dan gigih mengatasi masalah itulah yang diharapkan sebagai pondasi seorang pemimpin (Aqib, 2011).

4.5 Kekuasaan dan Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah kemampuan meyakinkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah pimpinannya untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu proses ketika seseorang dalam kondisi memimpin (*direct*), membimbing (*guides*), mempengaruhi (*influences*), mengontrol (*controls*) pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain (Hamim, 2014). Seorang pemimpin yang memiliki *empowerment* akan berpengaruh positif terhadap motivasi aggotanya, kepercayaan anggota pada pemimpin, efikasi diri, kreatifitas dari anggotanya (Martono et al., 2020). Kreatifitas sering dianggap sebagai faktor kunci sebuah organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Seorang pemimpin akan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku anggota organisasi tersebut. Anggota organisasi yang terlibat aktif dalam pekerjaan dengan menghasilkan ide, produk, proses, dan pendekatan yang tepat. Oleh karena itu penting sebuah organisasi memiliki anggota yang kreatif (Martono et al., 2020).

Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas tugas dari

beberapa orang dalam sebuah kelompok (Hindarti, 2017). Implikasi dari kepemimpinan tersebut adalah:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain.
2. Distribusi *power* tidak merata dalam kepemimpinan antara pemimpin dan anggota. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan anggotanya.
3. Seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh. Pemimpin tidak hanya dapat mengatakan apa yang harus dilakukan bawahannya, tetapi dapat juga memberikan pengaruh bagaimana bawahannya melaksanakan perintah pimpinan. Dengan demikian sebuah kekuasaan/ *power* seorang pemimpin akan dapat membuat anggotanya untuk menerima sebuah pengarahan atau perintah dari pemimpinnya (Hindarti, 2017).

Sebuah *power* dapat datang dari beberapa sumber. John R. P. French dan Bertram Raven dalam James F. Stoner (1986) yang dikutip oleh Hindarti menjelaskan bahwa terdapat 5 sumber kekuasaan / *power*, yaitu:

1. Kekuasaan Balasan (*reward power*)
Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberikan balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu. Contoh seorang pemimpin akan memberikan uang/gaji kepada karyawannya agar mau melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin.
2. Kekuasaan paksaan (*coercive power*)
Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang untuk menghukum orang lain jika tidak melakukan perintah dari pimpinan. Hukuman dapat bersifat hukuman ringan (teguran) sampai hukuman berat (pemberhentian kerja). Kekuasaan ini merupakan sisi negatif dari kekuasaan balasan.
3. Kekuasaan Legitimasi (*legitimate power*)
Kekuasaan ini datang jika seseorang mempunyai hak atau secara hukum dan sah dapat mempengaruhi orang lain dalam

wilayah tertentu. Kekuasaan ini bersifat resmi/ formal dalam sebuah organisasi. Pimpinan secara resmi mempunyai wewenang untuk memerintah anggota untuk mencapai tujuan, sedangkan anggota mempunyai kewajiban untuk menerima dan melakukan tugas yang diberikan oleh pemimpin.

4. Kekuasaan Referensi (*referent power*)

Kekuasaan ini datang karena seseorang atau satu kelompok ingin meniru dan mengidentifikasi dirinya sebagai orang tertentu. Pemimpin yang populer akan memiliki kekuasaan ini karena anggota akan mencoba meniru perilaku dari pimpinannya. Kekuasaan ini sangat tergantung pada nilai kharisma dan kekaguman anggota kepada pimpinannya.

5. Kekuasaan kepakaran (*expert power*)

Kekuasaan ini datang karena kekuatan keahlian dari seseorang atas sebuah keilmuan yang dipahaminya. Orang tertentu dipercaya mempunyai kepakaran atau keahlian pada bidang tertentu, tetapi orang lain belum tentu memiliki kemampuan atau keahlian dibidang tersebut. Contoh: seorang dokter menyuruh pasien untuk meminum sebuah obat tertentu, dan seorang pasien akhirnya juga akan mengikuti perintah dokter tersebut untuk meminum obat. Hal tersebut menjelaskan bahwa dokter dianggap sebagai seorang yang mempunyai kepakaran dalam bidang kesehatan, sehingga seorang pasien yang tidak paham akan bidang kesehatan akan mengikuti perintah dari dokter tersebut (Hindarti, 2017).

4.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan perilaku atau tindakan dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam mempengaruhi bawahannya (Wahab & Umiarso, 2017). Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dijelaskan melalui tiga teori dasar, meliputi:

1. Teori Genetis (Keturunan) atau Teori Bakat

Teori ini menjelaskan bahwa "*leader are born and not made*" yang artinya seorang pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat (Purnama, 2009; Wahab & Umiarso, 2017). Teori sifat/bakat menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk atau dipelajari. Seorang pemimpin memiliki pembawaan yang dimiliki sejak lahir yang memungkinkan mereka untuk menjadi pemimpin bagi orang lain (Purnama, 2009). Dalam keadaan bagaimanapun seseorang ditempatkan karena telah ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin, sesekali ia akan muncul sebagai pemimpin. Secara filosofis pandangan "takdir" ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinasi (Wahab & Umiarso, 2017).

2. Teori Sosial

Teori ini menjelaskan bahwa "*leader are made and not born*" yang artinya pemimpin itu dibentuk atau dididik, bukan dilahirkan (bakat). Teori sosial ini merupakan kebalikan dari teori genetik / teori bakat. Teori ini memandang bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan pengalaman yang cukup (Wahab & Umiarso, 2017).

3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim diatas tidak seluruhnya mengandung kebenaran yang mutlak. Teori ekologis menjelaskan bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila telah mempunyai bakar kepemimpinan. Bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi positif dari dari kedua teori sebelumnya sehingga teori ini dapat dikatakan sebagai teori yang mendekati sebuah kebenaran (Wahab & Umiarso, 2017).

4.7 Tipe Kepemimpinan

Dalam setiap keadaan, pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya dan memiliki perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya. Terdapat enam tipe kepemimpinan yang perlu dipahami seorang pemimpin, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Pribadi

Dalam sistem kepemimpinan ini, segala tindakan dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Kontak ini dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan (Wahab & Umiarso, 2017).

2. Tipe Kepemimpinan Non Pribadi

Dalam sistem kepemimpinan ini, segala sesuatu kebijaksanaan yang dilakukan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana, perintah, juga wawasan (Wahab & Umiarso, 2017).

3. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Seorang pemimpin yang otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Pemimpin bekerja berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan setiap instruksi harus ditaati (Wahab & Umiarso, 2017).

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Seorang pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan secara bersama-sama bertanggungjawab terlaksananya tujuan sebuah organisasi secara bersama-sama. Semua anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian agar setiap anggota ikut bertanggungjawab pada organisasi tersebut. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Wahab & Umiarso, 2017).

5. Tipe Kepemimpinan Paternalistis
Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuan kepemimpinan ini ialah untuk melindungi dan memberikan arahan seperti seorang bapak memberikan pengarahan kepada anaknya (Wahab & Umiarso, 2017).
6. Tipe Kepemimpinan Menurut Bakat
Kepemimpinan ini biasanya timbul dari kelompok orang-orang informal tempat mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi sehingga bisa menimbulkan kesepakatan-kesepakatan dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan diantara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya dimana ia ikut berkecimpung (Wahab & Umiarso, 2017).

Selain itu, menurut Kurt Lewin menjelaskan tipe-tipe kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Otokratis
Tipe pemimpin ini akan memiliki sifat pekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Pemimpin akan bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat, dan segala instruksinya harus ditaati anggotanya (Wahab & Umiarso, 2017).
2. Demokratis
Tipe pemimpin ini menganggap bahwa dirinya merupakan bagian dari kelompoknya dan secara bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab dalam mencapai tujuan organisasi (Wahab & Umiarso, 2017).
3. *Laissezfaire*
Pemimpin tipe ini memiliki sifat segera setelah tujuan diterangkan kepada bawahannya maka menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pemimpin hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya

dengan tidak bercampur tangan dan tidak mau mengambil inisiatif. Semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari bawahannya sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan (Wahab & Umiarso, 2017).

4.8 Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan seorang pemimpin sangat didasarkan pada perilaku dan keterampilan seseorang dalam berbaur dan akan membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model kepemimpinan yang ada dari beberapa ahli, diantara:

1. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis – Demokratis)

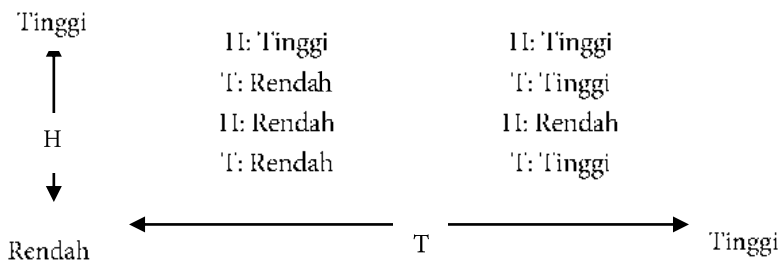
Perilaku otokratis pada umumnya dinilai bersifat negatif, ketika sumber kekuasaan berasal dari adanya pengaruh pemimpin. Otoritas berada ditangan pemimpin karena pemusatan kekuasaan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggungjawab penuh. Sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Manfaat dari kepemimpinan otokratis adalah pengambilan keputusan cepat dan memberikan kepuasan pada pemimpin serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan, selain itu orientasi utama adalah pada tugas dan memberikan arahan pada bawahannya.

Perilaku demokratis adalah perilaku pemimpin ini memperoleh sumber kuasa yang berasal dari bawahannya. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan. Pemimpin juga senang mendapatkan saran, pendapat, bahkan kritis dari bawahannya. Kebijakan juga bersifat terbuka, berdiskusi, dan keputusan diambil dari kelompok (Wahab & Umiarso, 2017)

2. Model Kepemimpinan Ohio

Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, metode yang ditetapkan dengan baik. Konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan antar pemimpin dan anggota. Contoh faktor inisiasi adalah pemimpin memberikan tugas tertentu kepada anggota, sedangkan contoh faktor konsiderasi adalah pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggotanya, dan bersikap bersahabat. Kedua faktor faktor dalam model kepemimpinan Ohio tersebut dalam pelaksanaannya mengacu pada empat kuadran, yaitu:

- Model kepemimpinan yang rendah konsiderasi maupun struktur inisiasinya
- Model kepemimpinan yang tinggi konsiderasi maupun struktur inisiasinya
- Model kepemimpinan yang tinggi konsiderasinya tetapi rendah struktur inisiasinya
- Model kepemimpinan yang rendah konsiderasinya tetapi tinggi struktur inisiasinya (Wahab & Umiarso, 2017).



Gambar 4.1 Model Kepemimpinan Ohio

3. Model Kepemimpinan Likert

Terdapat empat sistem kepemimpinan berdasarkan likert yaitu:

- a. Sistem otoriter (sangat otokratis)
Pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Pemimpin cenderung menerapkan ancaman dan hukuman dalam menentukan standar pekerjaan yang dilakukan bawahannya.
- b. Sistem Otoriter Bijaksana (Otokratis Paternalistik)
Pemimpin lebih fleksibel daripada sistem otoriter sebelumnya. Pemimpin lebih fleksibel dalam menentukan standar yang ditandai dengan meminta pendapat dari bawahannya. Pemimpin juga memberikan pujian, dan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, sistem ini tetap sikap pemimpin yang selalu memerintah dan tetap dominan
- c. Sistem Konsultatif
Kondisi lingkungan kerja sistem ini ditandai dengan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin lebih cenderung bersikap mendukung bawahannya. Sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung konsultif dan memungkinkan diberikan wewenang pada bawahannya pada tingkatan tertentu.
- d. Sistem Partisipatif
Pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah. Pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan-

nya. Pola komunikasi yang terjadi adalah pola komunikasi dua arah dengan memberikan kebebasan pada bawahannya untuk mengeluarkan semua ide ataupun masalah yang terkait pekerjaannya (Wahab & Umiarso, 2017)

4. Kepemimpinan Situasional

Model teori ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang menjadikan teori kepemimpinan situasional berdasarkan perilaku. Terdapat empat gaya kepemimpinan situasional yaitu:

a. (S1) *Directing*

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan yang rendah. Pemimpin kepada pengikutnya tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Pengambilan keputusan sepenuhnya diawali oleh pemimpin. Komunikasi sebagian besar terjadi satu arah.

b. (S2) *Coaching*

Perilaku pemimpin yang pengarahannya tinggi dan dukungan yang tinggi. Pemimpin memberikan banyak pengarahan tetapi juga berusaha mendengarkan perasaan atau suara dari anggotanya mengenai keputusan, ide-ide dan saran dari mereka. Kontrol terhadap pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

c. (S3) *Supporting*

Perilaku pemimpin yang pengarahannya rendah dan dukungan yang tinggi. Kontrol terhadap pengambilan keputusan sehari-hari dan pemecahan masalah berpindah dari pemimpin kepada anggotanya. Pemimpin memberikan penghargaan dan aktif mendengarkan serta memfasilitasi pemecahan masalah.

lembaga yang dipimpinnya (Wahab & Umiarso, 2017). Kemampuan yang rendah seorang pemimpin akan menyebabkan anggota kebingungan dalam menyelesaikan masalah dan mengembangkan organisasi. Mereka tidak tahu saat menghadapi sebuah masalah harus bertanya kepada siapa yang dapat memberikan solusi dari masalah yang dihadapi organisasi (Shinta et al., 2015).

Manajemen kepemimpinan akan memberikan pengaruh dan kontribusi terbaik terhadap peningkatan kualitas organisasi. Maju ataupun mundur organisasi banyak dipengaruhi oleh pemimpin karena pemimpin adalah pemegang kendali dan penentu arah organisasi. Manajemen kepemimpinan mempunyai beberapa deskripsi, diantaranya:

1. Penetapan tujuan dan strategi organisasi
2. Mengorganisir pekerjaan yang ada
3. Penetapan waktu pencapaian tujuan
4. Pengarahan kinerja
5. Pelibatan anggota dalam pelaksanaan tugas
6. Interaksi dengan orang lain
7. Berintropeksi terhadap kinerjanya sebagai pemimpin
8. Memiliki kepribadian yang tangguh dan kuat
9. Penerapan gaya kepemimpinan yang demokratis dan transparan
10. Berkomunikasi dengan baik
11. Pengambilan keputusan berdasarkan aspirasi bawahannya (Sahadi et al., 2020).

Seorang pemimpin yang sukses dan ideal itu harus mampu mengelola sebuah organisasi, mampu memberikan pengaruh secara konstruktif kepada orang lain, menunjukkan dan memberikan jalan keluar dari sebuah masalah yang dihadapi oleh anggotanya, menunjukkan perilaku yang benar yang harus dikerjakan bersama-sama, serta mampu mempengaruhi semangat kerja kelompok yang dipimpinnya (Wahab & Umiarso, 2017). Karakter pribadi

seseorang sebagian besar dibentuk oleh pendidikannya. Oleh karena itu, untuk membangun pribadi yang terpuji, tanpa cela, dan bertanggungjawab membutuhkan pendidikan karakter yang berkualitas (Aqib, 2011).

Pertanyaan yang sering muncul adalah bagaimana hubungannya antara kepemimpinan dengan organisasi, manajemen, serta administrasi. Hubungan antara keempat hal tersebut yaitu kepemimpinan, organisasi, manajemen, dan administrasi itu sangat erat. Keempat hal tersebut tidak akan bisa saling terlepas. Seorang pemimpin yang ideal dan diharapkan dapat mengerakkan sebuah roda organisasi akan membutuhkan 4 komponen tersebut.

Keeratan hubungan antara kepemimpinan, organisasi, manajemen, dan administrasi ini agar dapat mencapai suatu usaha dan kerjasama sehingga dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Proses kerjasama dan usaha tersebut dilakukan dengan suatu cara tertentu, yaitu manajemen. Oleh sebab itu, manajemen dipandang sebagai inti dari administrasi (Wahab & Umiarso, 2017). Manajemen merupakan aktifitas dalam organisasi yang terdiri atas penentuan tujuan-tujuan (sasaran) suatu organisasi, penentuan sarana-sarana untuk mencapai sasaran secara efektif. Dalam sudut ini, manajemen pendidikan merupakan proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian (Wahab & Umiarso, 2017).

Beberapa fungsi administrasi dalam manajemen, meliputi:

1. Fungsi perencanaan (*planning*).

Perencanaan merupakan penentuan kegiatan-kegiatan sebelum dilaksanakan, meliputi *what, when, where, why, who*, dan *how* dilakukan. Perencanaan pada dasarnya adalah menentukan tujuan, memilih cara terbaik baik dari segi strategi, kebijakan, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar untuk mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan dalam perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dengan tetap mempertimbangkan sumber

daya yang dimiliki oleh organisasi (Hindarti, 2017; Wahab & Umiarso, 2017).

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*), termasuk juga pengaturan staf (*staffing*).

Pengorganisasian adalah sebuah proses menetapkan dan mengelompokkan orang, tugas, alat, serta tanggungjawab sehingga suatu organisasi dapat bergerak sebagai satu kesatuan dan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan, perancangan dan pengembangan suatu organisasi, penentuan tanggung jawab, dan pendelegasian wewenang (Hindarti, 2017; Wahab & Umiarso, 2017)

3. Fungsi penggerakkan dan kepemimpinan (*leading*).

Penggerakan adalah kumpulan tindakan dari manajer seperti memotivasi, memimpin, mempengaruhi bawahan, dan komunikasi agar anggota dapat melaksanakan tugas yang didapatkan dengan sukarela dan kerjasama yang baik. Penggerakan sangat berkaitan dengan fungsi manajemen yang lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar semua tujuan organisasi dapat tercapai (Hindarti, 2017).

4. Fungsi pelaksanaan (*actuating*), termasuk pengarahan (*directing*), bimbing, koordinasi (*coordinating*), dan komunikasi (*communicating*) (Wahab & Umiarso, 2017).

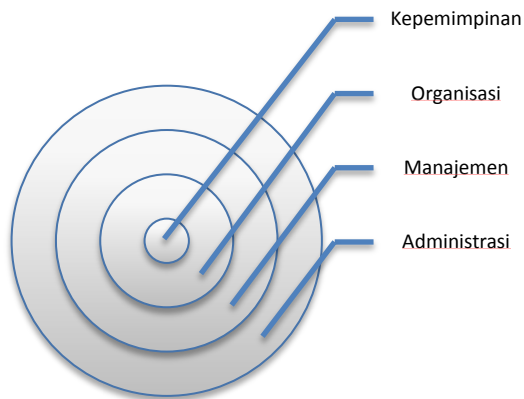
5. Fungsi anggaran (*Budgeting*) (Wahab & Umiarso, 2017).

6. Fungsi kontrol/pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah kegiatan seorang manajer untuk mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditentukan serta berusaha untuk menemukan dan memperbaiki kesalahan atau kekurangan yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi pengawasan meliputi empat hal yaitu menetapkan standar prestasi, mengukur prestasi kerja yang telah dicapai,

membandingkan prestasi kerja yang dicapai dengan standar prestasi, dan melakukan tindakan perbaikan jika ditemukan penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditetapkan suatu organisasi (Hindarti, 2017; Wahab & Umiarso, 2017).

Keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung pada kepemimpinannya, seperti apakah pemimpin tersebut mampu menggerakkan semua potensi sumber daya manusia (SDM), sumber daya alam (SDA), sarana, dana, waktu secara efektif dan efisien dalam proses manajemen. Oleh sebab itu, kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi (Wahab & Umiarso, 2017). Jika diterjemahkan dalam gambar, maka akan tampak gambar seperti ini:



Gambar 4.3. Hubungan Kepemimpinan Organisasi, Manajemen, dan Administrasi

Arti dalam gambar 4.3 tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen adalah inti dari administrasi.
2. Kepemimpinan adalah inti dari manajemen dan organisasi.
3. Kepemimpinan menduduki fungsi kardinal dan sentral dalam organisasi, manajemen, dan administrasi (Wahab & Umiarso, 2017).

Bab Lima ■

PENGALAMAN DALAM MENERAPKAN KONSEP KEPEMIMPINAN

Pada bab ini saya Djanalis Djanaid, Direktur Utama Indogement dan Indopurels, dua lembaga yang bergerak di bidang sumber daya manusia dalam bentuk konsultasi dan training, mantan Wakil Ketua Dewan Penasehat dan Ketua Dewan Pertimbangan Kamar Dagang dan Industri Jawa Timur, dan mantan Ketua Pusat Pengembangan Pendidikan Akademik dan Profesional pada LP3 Universitas Brawijaya akan menceritakan bagaimana pengalaman saya dalam menerapkan konsep kepemimpinan. Tidak semua pengalaman saya bisa saya tulis disini, namun dari sekian banyak kegiatan yang saya lakukan sudah menggambarkan apa yang saya tulis dibawah ini.

5.1 Dimulai dari Keyakinan Akan Sebuah Gagasan

Kepemimpinan adalah bagian dari SDM yang sangat strategis. Inti kepemimpinan adalah *decision making* (pembuatan keputusan). Dan selanjutnya bagaimana ide tersebut diterima orang baik oleh anak buah, teman sekerja, partner bisnis, maupun masyarakat.

Forumnya bisa dalam bentuk presentasi, pidato, *public speaking*, dialog, debat, diskusi, rapat, negosiasi, dan banyak lagi.

Agar ide tersebut diterima ada 7 faktor komunikasi persuasif harus dikuasai yang meliputi komponen:

1. Motivasi
2. Power atau wibawa
3. Gaya
4. Hati nurani
5. Sifat
6. Konflik
7. Stress

Semuanya dalam rangka membangun dan mengendalikan opini atau public opinion. Dalam praktik pada tahun 1995 kami memiliki gagasan mengadakan pelatihan SDM meliputi:

1. Public relation
2. Kepemimpinan
3. Kewirausahaan

Kebetulan saya memberi kuliah pada ketiga mata pelajaran tersebut. Tapi hanya untuk mahasiswa, kami ingin disosialisasikan pada masyarakat lebih luas. Ketiga tema tersebut saya yakin bermanfaat bagi masyarakat.

Ilmu kepemimpinan bermanfaat bagi birokrasi, organisasi masyarakat, organisasi politik, pengusaha, dan orang-orang profesional.

Ilmu kewirausahaan di samping bermanfaat bagi pengusaha juga bermanfaat bagi para pensiunan yang ingin mempersiapkan dirinya nanti setelah pensiunan sebagai karir kedua.

Ilmu *Public Relation* penting bagi semua organisasi yang bersifat modern. Saya buat ketiga konsep tersebut sesuai dengan kebutuhan yang bersifat aplikatif (ilmiah populer dan aplikatif). Dalam perkembangannya konsep ini berkembang semakin sempurna, Dengan melibatkan pakar-pakar dan praktisi

kepemimpinan. Dalam pelaksanaan dan pelayanan memiliki ciri khas **Edutainment** (*education and entertainment*)

Saya yakin konsep kami ini benar baik dalam produk maupun aspek pelayanan dan yakin pula bermanfaat untuk masyarakat dengan alasan:

1. Kami pernah ikut pelatihan di beberapa lembaga pelatihan di Jakarta. Setelah kami perhatikan kami bisa lebih baik dari mereka.
2. Beberapa narasumber kami sering memberi ceramah pada beberapa pelatihan sering pula dapat sebagai narasumber terbaik.

Dari hasil pemikiran ini ada gagasan untuk mensosialisasikan konsep ke seluruh Indonesia kalau perlu sampai ke luar negeri. Yang jadi masalah kalau saya mengadakan di Bali timbul problem pertama saya tidak punya kantor di Bali, kalau buat kantor tak ada dana dan untuk sewa kantor dan biaya karyawan. Kedua kami belum dikenal di Bali.

Kami berfikir keras bagaimana jalan keluarnya dalam ilmu tentang motivasi ada ungkapan keyakinan adalah modal utama yang sangat dahsyat yang bisa mengatasi betapa besarpun gelombang kesulitan yang dihadapi. Akhirnya Tuhan memberi jalan keluar.

5.2 Inspirasi Timbul Berkat Keyakinan

Suatu saat saya diundang sebagai pengurus KADIN Jawa Timur untuk rapat membahas:

1. Materi MUNAS yang akan dibawa ke munas di Jakarta
2. Menentukan utusan yang mewakili Jawa Timur

Saya berfikir ini satu peluang untuk membangun power agar bisa jadi utusan. Saya persiapkan konsep pokok. Pokok pikiran Kadin Jawa Timur untuk MUNAS agar konsep tersebut relevan dengan kebutuhan Kadin saya cari referensi hasil MUNAS sebelumnya saya menemukan 10 pokok pikiran membangun kadin nasional di masa depan (*expert power.*)

Pada waktu rapat pengurus pleno kadin saya sampaikan pokok-pokok pikiran tersebut. Kebetulan hanya saya yang buat secara tertulis. Setelah ditambah masukan dari peserta lain hasilnya sempurnalah pokok-pokok pikiran untuk siap dibawa ke MUNAS. Waktu menentukan utusan yang akan diberangkatkan ada ketentuan:

1. 2 orang dari pengurus harian
2. 3 dari anggota pleno yang dipilih dalam rapat

Salah seorang peserta rapat bicara, untuk pengurus harian ketua dan sekretaris sedang dari pleno saya minta dari salah satu adalah Bapak Djanalis Djanaid alasannya pak Djanalis yang punya konsep secara sistematis dan dialah yang bisa memperjuangkan dalam MUNAS. Dalam hati saya Alhamdulillah berarti pokok pikiran saya telah bisa mempengaruhi keputusannya.

Pada MUNAS di Jakarta saat sidang pleno, waktu diberi kesempatan pandangan umum saya angkat tangan duluan dengan suara agak keras "Jawa Timur mendaftar" sengaja saya keraskan suara saya dan lebih dulu angkat tangan agar pimpinan sidang memperhatikan karena propinsi yang akan bicara banyak sedang waktu terbatas.

Pada pandangan umum saya sempat menyampaikan ±5 pokok pikiran sisanya saya janji pada waktu rapat komisi karena waktunya terbatas. Di rapat komisi saya dapat menyampaikan secara lengkap akhirnya ditunjuk sebagai tim perumus sekaligus sebagai juru bicara. Dengan berperan sebagai pembicara pertama, tim perumus dan juru bicara saya dapat berkenalan dengan utusan utusan se Indonesia dan secara tak sadar saya telah membangun connection power yang sangat bermanfaat.

Langkah saya selanjutnya membangun connection power dari utusan daerah. Pada kesempatan istirahat saya temui utusan utusan daerah untuk saya ajak berdiskusi dan membangun connection power.

5.3 Dengan Modal Kemampuan Negosiasi

Mereka merespon secara positif. Salah satu diantaranya adalah utusan dari Bali yang saya ingat namanya Pak Made, saya tawarkan untuk pelatihan kepemimpinan untuk para pengusaha Bali. Tapi pesertanya seluruh Indonesia Pak Made tanya apa tugas kadin Bali? Saya bilang:

1. Menandatangani Sertifikat
2. Tempat pendaftaran peserta untuk itu dapat fee 10%
3. Menyambut dan menutup acara

Bagaimana modal awal atau rugi. Saya bilang semua saya yang tanggung. Karena resikonya kecil cepat ia bilang bisa akan saya bicarakan di pengurus. Akhirnya saya dapat kantor di Bali dan seorang sekretaris penerima pendaftaran tanpa harus membayar sewa. Di Bali saya mengadakan di Hotel Ina Denpasar waktu itu merupakan hotel terbesar yang ada bintang. Biasanya kalau pakai hotel di Bali pakai uang muka $\pm 50\%$ saya gak punya uang, saya kontak manager Ina Denpasar Hotel saya katakan saya akan pakai hotel anda selama 3 hari berikut makan siang dan snack 2x untuk satu pelatihan kepemimpinan eksekutif. Saya bilang saya kerja sama dengan Kadin Bali dan surat kabar Bali Pos. Mendengar Kadin dan Bali Pos dua lembaga yang cukup powerfull di Bali beliau antusias menyambut permintaan saya.

Saya minta juga agar pihak hotel menyiapkan seorang staf untuk menerima pendaftaran peserta, karena pesertanya seluruh Indonesia. Mungkin mereka akan tinggal di Hotel Ina Denpasar selama pelatihan. Untuk setiap pendaftaran di Hotel Ina dapat fee 10%. Sang manager sudah tentu senang tapi saya bilang tak pakai uang muka langsung dipotong dari pendaftaran. Langsung sang manager siap.

Hal yang sama saya sampaikan juga pada pimpinan Bali Pos saya minta dia sebagai tempat pendaftaran dengan fee 10%. Dan saya minta redaktornya berceramah tentang teknik berhubungan dengan

pers. Karena ilmu tersebut sangat penting di era keterbukaan. Saya juga pasang iklan di Bali Pos tapi bayar mohon belakangan. Pimpinan Bali Pers menyambut dengan baik program tersebut.

Akhirnya saya dapat 3 kantor dan sekretaris tanpa harus dibayar. Disini saya menggunakan kombinasi power pada Kadin saya gunakan koalisi Indogemen, Ina Hotel, dan Koran Bali Pos.

Dengan strategi yang sama saya lakukan di Kota-kota lain di seluruh Indonesia. Di Jakarta saya kerjasama dengan KADIN DKI yang kebetulan di ketuai oleh Reynald Rais teman sesama aktivis mahasiswa, juga kerjasama dengan Koran

Media Indonesia yang dipimpin oleh Bapak Surya Paloh biasanya juga kerjasama dengan Hotel Kartika Plaza, Wisata Internasional Hotel, Hotel Mandarin, HI, dll. Untuk kewirausahaan pakai hotel Mandarin, Switzerland Hotel dll. Di Aceh diadakan di hotel Sultan Banda Aceh dan ketua Kadin Aceh sesama HIPMI Hasan Sulaiman, di Medan Hotel Sahid, Hotel Garuda, Hotel Dili kerjasama dengan Kadin Medan yang di ketuai oleh Henry Huta Barat. Beliau adalah alumni Surabaya dia tertarik dan mengundang di Medan. Di Ujung Padang diadakan di Hotel MGH dengan Kadin Sulsel yang dipimpin oleh Yusuf Kala (teman sesama HIPMI) Juga kerja sama dengan Bapak Alwi Hamu pemilik koran harian fajar. Di Banjarmasin bekerjasama dengan Hotel Barito Kadin Kalsel yang diketuai oleh Jok Mantaia (teman sesama HIPMI), di Padang Hotel Pangeran Beach kerjasama dengan Kadim Sumbar yang diketuai oleh Basri Jabar yang juga pemilik Koran Singgalan. Demikian juga di Pekanbaru, Lampung, Palembang, Batam. Mereka menyambut dengan antusias, di Bandung diadakan di Hotel Hoomand dan koran pikiran rakyat. Di Jogja paling sering diadakan di Hotel Garuda di Malioboro. Di daerah timur juga pernah diadakan di Kupang sampai ke Timor-Timor bahkan di Timor-Timor programnya sangat diminati oleh generasi mudanya, mereka mengatakan kalau konsep kepemimpinan ini disosialisasikan

kepada seluruh generasi muda Timor-Timor dia yakin Timor-Timor tidak akan minta merdeka.

Saya terkejut hal ini saya sampaikan kepada Ketua BAPENAS Bapak Ginanjar Karta Sasmita, Bapak Ginanjar merespon dengan positif tapi tidak lanjut oleh staffnya karena perubahan keadaan.

Di Jawa Timur samping Surabaya juga di Malang, Sidoarjo, Banyuwangi, Mojokerto, Blitar, Madiun Kediri, dan lainnya. Semua kerjasama tersebut dengan prinsip tidak pakai uang muka dan bagi hasil. Dalam melakukan pendekatan dengan semua lembaga yang kita bekerjasama tidak perlu mendatangi langsung cukup dengan telfon dan surat saja. Setiap mengirimkan proposal selalu melampirkan **pertama** kegiatan yang pernah dilakukan. **Kedua** perusahaan-perusahaan yang pernah ikut. **Ketiga** angket-angket yang di isi oleh peserta hal ini kami lakukan agar gagasan ini memiliki Power yang cukup untuk diterima oleh para rekanan maupun peserta. Dalam teori kepemimpinan disebut menambah **connection power dan memperkuat Banwagon device dan teknik komunikasi asosiasi.**

5.4 Melibatkan Pakar dan Profesional

Dalam penyempurnaanya kami melibatkan teman-teman dosen, dan para profesional. Untuk kepemimpinan saya ajak teman dosen lulusan luar negeri seperti Profesor. Dr. Umar Nimbran lulusan USA, Bapak Timotius Hartono lulusan USA dan Australia, Profesor. Dr. Irfan Islami (USA), Profesor Ismani (Malaysia), Ketarhadi, M.Kom (USA), Dr. Jamhur Hamid, Dr. Cahya Nulin

Untuk praktisi saya minta tokoh-tokoh yang pernah sukses menjadi pemimpin diantaranya Bapak Muh. Nur (Gubernur Jawa Timur), Bapak Basofi Sudirman (Gubernur Jawa Timur), Bapak Aang Kunaifi (Gubernur Jawa Barat), Bapak Alamsyah Ratu Prawira (Menko Kesra), Bapak Fadel Muhammad (Menteri Kelautan dan Gubernur Sulteng), Bapak Jaya Suprana (Pemilik MURI), Bapak Hudan Dardiri (Mantan Wakil Wali Kota Pasuruan,

Bupati Jombang dan Ketua Golkar Jawa Timur). Untuk Public Relation saya ajak kerjasama Ibu Reisisita Supit (Artis dan juga Humas Public Relation Sarinah), Larose (Penulis dan juga Artis), Min Uno (Public Relation Pengembangan Pribadi), Dahlan Iskan (Pimpinan Jawa Pos). Untuk kewirausahaan saya dibantu oleh dua dosen senior Bapak Alex Niti Semito seorang trainer nasional dan juga cucu Niti Semito seorang pengusaha sukses di zaman Belanda, Bapak Rustan Effendi seorang dosen senior di UB dan pengusaha. Dari aspek pelaksanaan kami buat konsep yang dikenal Edutainment (Education and Entertainment) dalam merekrut tenaga pelaksana kami pilih yang bersifat multifungsi mereka harus trampil dalam manajemen, administrasi, terutama high technology mereka harus trampil dalam entertainment.

5.5 Kepemimpinan Inovatif

Secara teori ada yang berpendapat pemimpin yang inovatif itu bagian dari gaya kepemimpinan, ada yang mengatakan bagian dari sifat bahkan ada yang berpendapat dia bagian dari decision making (pembuatan keputusan/ perubahan).

Yang jelas kepemimpinan yang inovatif adalah pemimpin yang suka sekali pada perubahan secara cepat, untuk hal yang dianggap kurang menguntungkan atau berbuat sesuatu ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan ini sangat responsif terhadap ide-ide baru dan opensif terhadap hal-hal yang menghambat perubahan. Pemimpin yang inovatif harus didukung oleh staf yang juga inovatif dan kreatif.

Pemimpin yang inovatif tanpa didukung oleh staf yang inovatif akan gagal. Demikian juga staf yang inovatif tapi pemimpin tidak inovatif tak akan menghasilkan apa apa. Dalam praktik saya menemukan beberapa pemimpin yang inovatif.

A. Duta Besar yang Inovatif

Pada tahun 1997 saya berkunjung ke Paris untuk suatu kunjungan keluarga. Pada peringatan 17 Agustus di kedutaan besar saya diundang pada acara resepsi peringatan hari kemerdekaan di kantor kedutaan besar. Langsung saya berfikir, saya ingin menggunakan kesempatan ini untuk mewujudkan cita-cita agar ada pelatihan kepemimpinan eksekutif yang berwawasan kebangsaan di Paris. Waktu itu saya sudah melaksanakan pelatihan lebih kurang 50 angkatan.

Sebelum acara saya selidiki siapa duta besarnya dari saudara saya yang kebetulan seorang diplomat di Paris saya tahu Pak Wiryono adalah duta besarnya. Sedang atase pendidikannya adalah bapak Bagiono.

Pak Wiryono adalah duta besar karier berarti dia orang pintar dan cerdas. Biasanya orang pintar dan cerdas ini mudah dipengaruhi asal gagasan kita benar.

Sebelum acara dimulai saya bicara-bicara dengan bapak Bagiono saya ajukan gagasan pelatihan untuk mahasiswa PPI Prancis tentang kepemimpinan berwawasan kebangsaan. Responnya positif tapi belum mendalam sehingga reaksinya biasa-biasa saja. Saya minta dikenalkan sama bapak duta besar. Pada waktu perkenalan saya mengenalkan diri sebagai dosen dari UB dan juga mengadakan pelatihan-pelatihan ke seluruh Indonesia. Dia juga mengenalkan diri berasal dari Malang. "Dulu SMA 3 ya pak?" kata saya dia bilang "Iya" saya bilang lagi "SMA tersebut masih paling favorit di Malang sampai sekarang" saya tanya lagi "Bapak kenal sama ibu Kartini?" kemudian dia bilang "Oh itu sahabat saya" saya bilang lagi "Oh dia sudah meninggal dan dia adalah sepupu saya". Dia kaget lagi dia cerita tentang ibu Kartini sebagai sahabatnya, dengan senang hati saya menyimak. Menjelang akhir pembicaraan dia bilang "Anda dosen ya?". Saya jawab "Ya, dan juga mengadakan pelatihan-pelatihan ke seluruh Indonesia".

Kebetulan ini nanti siang saya akan ada dialog dengan para mahasiswa anggota PPI, tolong bantu saya mungkin saya akan diserang oleh mereka. Saya bilang “saya siap”. Setelah makan siang diadakanlah dialog yang diawali dengan orasi bapak duta besar. Selanjutnya dia mempersilahkan saya untuk berbicara memberikan nasehat-nasehat pada mahasiswa yang belajar di Prancis. Ada 2 pembicara selain saya yakni rektor IPB yang kebetulan juga bekunjung ke Paris.

Saya pembicara ke 2 setelah duta besar, saya menyampaikan beberapa pokok pikiran yang perlu dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan Indonesia yang diharapkan dari mereka-mereka yang telah belajar di luar negeri.

Pada waktu istirahat saya didatangi oleh bapak Wiryono dan menyatakan terimakasih atas bantuan dan pemikirannya. Pada waktu itu juga saya minta waktu kepada bapak duta besar untuk dapat menerima saya besok, saya ingin menyampaikan konsep pelatihan untuk mahasiswa PPI di Paris. Saya sampaikan saya sudah melaksanakan pelatihan hampir 50 angkatan di seluruh Indonesia. Dia merespon secara positif dan bersedia menerima saya jam 10.

Malamnya saya persiapkan bahan-bahan pembicaraan saya dengan bapak duta besar yang memang sudah saya persiapkan dari Malang. Besoknya jam 10 saya bertemu beliau di ruang kerja bapak duta besar.

Pada awalnya saya sampaikan kenapa saya ingin mengadakan pelatihan tentang kepemimpinan eksekutif yang berwawasan kebangsaan. Berdasarkan pengalaman teman-teman yang lulusan luar negeri kurang mendapat tempat pada jabatan-jabatan struktural karena pemahaman mereka tentang kepemimpinan sangat minim sebagai contoh mereka belajar elektro di Paris tapi tidak belajar tentang kepemimpinan apalagi kepemimpinan yang berwawasan kebangsaan. Sedangkan untuk jabatan-jabatan struktural diperlukan kemampuan kepemimpinan dan managerial. Saya ingin memberikan mereka pada yang belajar di Paris. Setelah mendengar

penjelasan saya tentang konsep ini dan sedikit diskusi langsung beliau menelfon atase pendidikan bapak Bagiono untuk datang ke ruang kerja beliau.

Pak Wiryono bilang ini ada konsep pelatihan kepemimpinan yang berwawasan kebangsaan yang menurut saya bagus sekali kalau diadakan di Paris. Bulan September nanti ada pertemuan duta besar duta besar se Eropa di Brusell masukkan program ini saya akan sampaikan disana. Langsung pak Bagiono menyatakan siap. Selanjutnya saya diskusi dengan pak Bagiono menindaklanjuti gagasan tersebut.

Disini saya melihat Pak Wiryono cepat menerima ide baru yang positif bagi organisasi (memiliki karakter inovasi) pak Bagiono sendiri ternyata juga seorang yang responsif terhadap ide-ide baru apalagi sudah dapat dukungan moral dari duta besar. Akhirnya setahun kemudian diakanlah pelatihan tersebut yang diikuti bukan hanya dari Prancis tapi juga dari Inggris, Belanda, Jerman, Swiss. Semula saya berfikir untuk anggota PPI Perancis saja tapi Pak Wiryono jauh lebih inovatif jadi seluruh Eropa.

Setelah saya telusuri ternyata pak Bagiono adalah pendiri SMK pertama di Malang tentang mesin mesin yang sangat sukses mungkin karena prestasinya itu dia diangkat jadi atase pendidikan di Paris.

B. Di Universitas Indonesia dan Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo Jakarta

Di UI dan RS Cipto ada 2 tokoh yang saya kenal sangat cenderung pada perubahan ide ide baru. Mereka adalah Dr.Mardias dan Prof. Dr. Ali Sulaiman. Pada tanggal 9 Juni 1995 Dr. Mardias mengikuti pelatihan kami di hotel Kartika Plaza. Setelah mengikuti pelatihan, Dr. Mardias muncul ide. Ilmu ini penting bagi tenaga-tenaga struktural di RS.Cipto dia berusaha meyakinkan pimpinan RS untuk mengadakan pelatihan bagi kepala instalasi di lingkungan RS. Cipto. Ternyata kepala RS tertarik dan menugaskan Dr.

Mardias sebagai pelaksana. Beberapa bulan kemudian diadakanlah pelatihan yang merupakan angkatan ke 60 dalam pelatihan tersebut ikut juga seorang kepala bagian kandungan Prof. Ali Sulaiman dan juga seorang kepala bagian lain Bapak Prof. Bahtiar (yang kemudian jadi rektor UI).

Prof. Ali Sulaiman ternyata terkesan sekali dengan pelatihan tersebut, pada waktu dia jadi dekan fakultas kedokteran dia ingin para dosen-dosen dilingkungan FK UI mengikuti pelatihan ini dan dia sendiri ikut dalam pelatihan tersebut. Beliau minta Dr. Mardias mempersiapkan pelatihan.

Jadi Dr. Mardias mengikuti 3 kali pelatihan Sedang Prof. Ali Sulaiman 2 kali. Ada 2 hal yang menarik dari pelatihan di lingkungan RS Cipto ini.

Pertama salah seorang kepala bagian kandungan minta kepada saya Pak Djanalis mohon untuk meluangkan waktu memberikan ceramah di instalasi kandungan tentang membangun public opini yang sehat dalam berorganisasi. Katanya Ilmu ini penting bagi pejabat pejabat di lingkungan instalasi nya karena jatah peserta hanya 2 orang 1 instalasi kendati yang memerlukan ilmu ini banyak, saya minta pak Djanalis untuk memberikan ceramah di unit kami tentang tehnik membangun opini.

Yang ke 2 Prof. Ali Sulaiman mengatakan salah seorang peserta saat di RS. Cipto Prof. Muchtar ada tanda tanda jadi rektor sekarang sudah menjadi Pembantu Rektor (PR) 1. Dari sini saya dapat kesimpulan karakter inovasi dari Dr. Mardias telah berkembang menjadi banyak hal hal yang bersifat positif.

C. Jadi Motivator Internasional

Pada suatu saat Bapak Anugrah kepala divisi 7 BCA Malang Raya dalam diskusi singkat dengan saya tentang masalah BCA yang sering dapat gangguan dari masyarakat (berupa demo) Pak Anugrah ini ingin tim nya Pak Djanalis memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan dan pejabat BCA agar mampu

mengendalikan public opini masyarakat terhadap BCA. Tak lama kemudian diadakanlah pelatihan di gedung BCA yang diikuti semua karyawan BCA yang diadakan sebanyak 2 angkatan dengan tema public relation untuk pejabat *non public relation*.

Salah seorang pesertanya adalah Tung Desem Waringin yang kebetulan jadi kepala BCA cabang Borobudur.

Dalam pelatihan saya tertarik dengan aktifnya Tung Desem ini pada setiap sesi. Saya perhatikan setiap sesi dia pasti berbicara. Dalam berbicara bukan hanya bertanya dan mengajukan masalah tapi juga menyampaikan ide-ide dan gagasan gagasan baru sebagai solusi. Dalam hati saya, ini pemimpin cabang yang sangat inovatif dan punya ciri **petindak**.

Ternyata benar pada saat BCA dapat musibah hampir bangkrut dia lah yang berhasil membangkitkan kembali BCA dengan terobosan inovasi baru. Setelah BCA normal dia malah keluar dari BCA dan belajar sendiri untuk jadi motivator ke Amerika. Dia langsung belajar ke Antoni Robbin motivator internasional dari Amerika. Sekembali dari Amerika dia jadi Motivator keliling Indonesia membangkitkan semangat anak anak muda untuk kreatif dan tangguh. Dia bukan hanya sekedar motivator tetapi juga sebagai eksekutif Profesional dan dia mampu membangun dan mengelola 17 perusahaan dan hampir semua jalan.

Inovasi tentang ilmu dia sangat produktif dia membuat buku semua dengan tema **revolusi** misalnya:

- Marketing Revolution
- Management Revolution
- Financial Refolution
- Life Revolution dll

D. Inovator Poltekes Kemenkes Malang

Di Malang saya menemukan seorang yang saya kategorikan inovator pada tahun 2006 Bapak I Dewa Nyoman Supariasa mengikuti pelatihan tentang kepemimpinan di Universitas

Brawijaya Malang, sehabis pelatihan dia punya inspirasi untuk mengadakan pelatihan serupa di Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang. Tapi pesertanya bukan hanya dari Malang tapi dari seluruh Politeknik Kesehatan yang ada di Jawa. Mengingat anggaran terbatas dia berusaha bernegosiasi dengan pimpinan Indogement dan dia berhasil menekan harga seminimal mungkin. Maka diadakanlah pelatihan oleh Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang yang diikuti Politeknik Kesehatan se-Jawa. Yang menarik salah satu Politeknik Kesehatan di Jawa Barat terinspirasi untuk mengadakan pelatihan yang serupa. Ada sekitar 9 Prodi di Politeknik Kesehatan di Bandung yang minta dilatih di daerah Ciloto Jawa Barat. Yang menarik akibat ide inovasi dari Bapak I Dewa Nyoman Supariasa berpengaruh maka dilakukan pelatihan secara bertahap di Poltekkes kemenkes Bandung.

Bapak I Dewa Nyoman Supariasa bukan hanya itu prestasinya banyak kegiatan kegiatan lain yang merupakan inisiatif dari dia misalnya kegiatan relawan PMI Kota Malang sebagai Pembina di Poltekkes Malang sudah beberapa periode- sampai sekarang dan menjadikan KRS Unit Poltekkes Kemenkes Malang sebagai Juara Umum tingkat Nasional pada Youth Competition pada tahun 2021., Konsultan Gizi tinju di Kota Malang dan banyak program-program mengabdikan masyarakat yang inisiatifnya dari pak I Dewa Nyoman Supariasa. Pada tahun 2021 sebagai Kepala Unit Perpustakaan terpadu menginisiasi agar Perpustakaan Poltekkes Kemenkes Malang terakreditasi oleh Perpustakaan Nasional RI. Akhirnya pada tanggal 2 oktober 2021 Perpustakaan Poltekkes Kemenkes Malang telah terakreditasi dengan nilai 93,3 (Akreditasi A).Pada prinsipnya kalau dia punya ide harus ada tindak lanjut dan dikerjakan secara tuntas.

Bahkan buku ini di buat di mulai dari diskusi tentang kepemimpinan yang berkarakter dan dari disana Bapak I Dewa Nyoman Supariasa punya ide membuat buku tentang

kepemimpinan dan selanjutnya dia aktif memotivasi orang untuk terlaksana dan inilah yang disebut inovator yang kreatif.

Pada setiap jabatan yang dimilikinya pasti ada ide ide baru yang dia sampaikan dan ide tersebut dilaksanakan secara operasional dan profesional inilah inovator yang berbakat.

E. Atase Pendidikan dan Kebudayaan (ATDIKBUD) yang Inovatif

Pada waktu pelatihan di Paris tentang kepemimpinan eksekutif berwawasan kebangsaan. Hadir semua atdikbud dari Inggris, Belanda, Perancis, Jerman, dan Swiss.

Setelah pelatihan Atdikbud di Inggris, seorang Bapak terinspirasi, agar pelatihan seperti ini diadakan setiap tahun tapi tempatnya bergilir. Inggris, Belanda, Jerman, dan Swiss.

Dia kirim surat ke Mendikbud dan tembusan ke UB oleh Bp.Rektor saya diberi surat tsb. Dengan bekal tersebut saya hubungi BAPENAS. Oleh BAPENAS di respon dan dimasukkan dalam rencana anggaran dan pelaksanaannya adalah Dikbud. Setelah dapat informasi dari Bapenas, saya kontak biro hubungan luar negeri Diknas. Dikatakan beliau sudah menerima informasinya, tapi sulit untuk mencairkan dananya. Rupanya ada hambatan birokrasi, Saya tidak putus asa. Suatu saat saya ada kegiatan di hotel Ina Garuda Yogyakarta yang kebetulan bersamaan dengan pertemuan Atdikbud sedunia. Saya temui Atdikbud dari Inggris. Bp. Dr. Bambang, saya berikan surat dari Atdikbud yang lalu tentang keinginan mengadakan pelatihan seperti yang di Paris.

Bapak Bambang merespon dengan secara positif, sekembali dari Indonesia Pak Bambang. Kontak ketua PPI Inggris, membahas tentang program tsb. Kebetulan tahun 2004 akan ada pertemuan PPI sedunia di London. Langsung ide pelatihan waktunya bersamaan dengan pertemuan PPI se dunia di London. Tim UB di undang sebagai narasumber Kepemimpinan Berwawasan Kebangsaan yang hadir Djanalis Djanaid dan Umar Nimbran.

F. Decision Making sebagai Inti Kepemimpinan Dapat Meyakinkan Seorang Atheis

Inti kepemimpinan adalah decision making (membuat keputusan) dan inti dari decision making adalah komunikasi.

Keputusan harus benar, logis, masuk akal dan bermanfaat. Sedang komunikasi harus memperhatikan tehnik pesan yang digunakan dan faktor latar belakang orang yang dipengaruhi.

Suatu saat seorang konsultan dari Amerika yang bertugas di UB bertamu ke rumah saya bersama seorang wanita temannya. Konsultan Amerika ini seorang doktor di bidang ekonomi sedang wanita yang menemaninya adalah seorang dosen muda.

Setelah berbicara tentang berbagai hal akhirnya diskusi mengarah tentang agama khususnya keberadaan Tuhan. Sang doktor yang bernama Frederick ternyata seorang atheis. Dia bilang tolong buktikan pak Djanalis kalau tuhan itu ada. Kita sebagai ilmuwan sesuatu tidak boleh dipercaya tanpa bukti. Tolong buktikan pada saya kalo Tuhan itu ada.

Saya kaget. Kalau saya jawab keberadaan tuhan itu seperti menghadapi anak SD mungkin dia akan tertawa. Saya harus mencari argumentasi yang masuk akal bagi seorang doktor ekonomi.

Saya bilang ada 2 hal yang harus anda jawab untuk bisa percaya pada Tuhan

Pertama anda pernah mengenal inti kepemimpinan adalah Decision making atau membuat keputusan.

Bagaimana proses anda kalau akan membuat keputusan

Dia bilang, kita buat beberapa alternatif, kita pilih yang terbaik yang resikonya kecil. Kalau semua resiko jelek kita pilih yang mampu kita hadapi, saya bilang Bagus

Ke dua anda pernah dengar istilah dalam ilmu ekonomi propability (ilmu kemungkinan). Bahwa sesuatu terjadi itu ada

beberapa kemungkinan. Kalau kemungkinannya nol berarti mutlak tidak ada, kalau satu mutlak ada

Saya bilang Tuhan itu secara logika berada antara 0 dan 1. Sekarang anda pilih mana sesuai dengan ilmu decision making. Dia terdiam

Saya bilang apapun keputusan anda ada resikonya. Misalnya kalau anda pilih Tuhan itu ada, anda memeluk salah satu agama, anda melakukan ibadah sesuai dengan aturannya. Setelah anda meninggal ternyata Tuhan tak ada, surga tak ada, neraka tak ada resikonya apa?

Selanjutnya kalau anda tidak percaya Tuhan anda tidak melakukan ibadah sesuai aturan anda meninggal ternyata Tuhan ada, surga ada, neraka ada resikonya apa? Apa anda mampu menghadapinya kendati anda tidak bisa kembali ke dunia

Dia termenung sejenak, akhirnya dia bilang saya percaya Tuhan kalau ternyata Tuhan nanti tidak ada setelah meninggal, resikonya paling capek sembahyang, kalau saya tidak percaya ternyata surga ada, neraka ada saya tidak sanggup menghadapi resikonya. Akhirnya dia menganut salah satu agama dan sempat mempersunting wanita yang dibawanya ke rumah waktu bertamu.

G. Menteri dan Dirjen yang Inovatif

Suatu saat saya di undang dalam acara silaturahmi di Hotel Hyat Jl Basuki Rahmat Surabaya. Hadir dalam pertemuan silaturahmi tersebut menteri pendidikan Muhammad Nuh. Saya sempat berdialog dengan beliau secara tatap muka dan menawarkan sebuah konsep kiat mempersiapkan generasi muda melakukan antisipasi tindakan anarkis dan mengatasi disintegrasi bangsa. Menteri rupanya merespon dengan baik dan minta saya menghubungi staffnya seorang doktor di bidang politik. Saya sempat bertemu dengan doktor tsb dan memberikan sebuah proposal. Selama setahun proposal ternyata tidak ada tindaklanjut. Setahun kemudian ada lagi silaturahmi yang sama oleh sebuah

organisasi di hotel yang sama, yang mewakili menteri adalah seorang dirjen. Saya sempat diskusi dengan dirjen tsb saya ceritakan kepada beliau saya pernah berdiskusi dengan menteri pendidikan yang dulu pernah direspon positif akan tetapi tidak direspon oleh staffnya. Sekarang saya tawarkan dengan bapak untuk di tindaklanjuti, kami sempat diskusi tentang proposal tsb dan dia tertarik dan minta saya menemui dia seminggu kemudian.

Seminggu kemudian saya menemui di Jakarta, saya langsung disambut dan dibawa ke staffnya Bapak Muhtafirin, sang dirjen memberi petunjuk kepada staff tersebut untuk menindaklanjuti proposal tersebut. Selanjutnya saya disuruh diskusi dengan staff untuk tindaklanjut, tidak membutuhkan waktu lama. Beberapa hari kemudian saya dapat surat tugas dari dirjen untuk melaksanakan pelatihan dengan tema **“Teknik mengendalikan publik opini, manajemen stress, konflik sosial, dan hati nurani” dalam rangkaantisipasi tindakan anarkis, disintegrasi bangsa** untuk kepala-kepala SMA/SMK. Program tersebut diadakan di 3 tempat Jakarta selatan, Sidoarjo, dan Malang. Selesai kegiatan kami laporkan pertanggungjawaban berikut hasil angket yg diberikan oleh peserta di 3 kota tsb laporan kami sampaikan dgn harapan ada tindaklanjut oleh pihak departemen karrena dalam angket tsb ada usul ada konsep tsb bisa disebarluaskan.

5.6 Ciri Pemimpin Masa Depan

Dari pengalaman-pengalaman di atas maka pemimpin masa depan harus:

1. Seorang pemimpin yang inovatif dia harus diikuti oleh staff yang inovatif dan tenaga pelaksana yang kreatif dan dinamis
2. Di samping inovatif dia harus punya kemampuan dan karakter petindak artinya inovasi yang ditemukan harus segera dilaksanakan secara profesional sampai tuntas

3. Untuk itu perlu pemimpin yang punya ciri petindak. seorang yang punya ciri petindak harus punya kemampuan merubah cara berfikir dan bertindak meliputi:
 - a. Hasrat memimpin
 - b. Hasrat berprestasi
 - c. Hasrat bersabar

Untuk itu dia perlu memiliki 10 kebiasaan

- a. Suka memperhatikan orang yang sukses dan menyelidiki apa sebab dia sukses
- b. Berusaha memikirkan bagaimana berbuat lebih baik daripada mereka
- c. Suka membantu orang walaupun tidak diminta
- d. Menentukan target baik harian mingguan bulanan dan jangka panjang
- e. Selalu evaluasi apa yang sudah dibuat hari ini dan menentukan berbuat lebih baik besoknya
- f. Aktif organisasi
- g. Pada setiap pertemuan berusaha agar orang bisa menerima ide nya
- h. Suka bergaul dan menyenangkan dengan kata yang kreatif+ceria+bernilai
- i. Suka kerjasama dengan orang lain
- j. Kalau bekerja bertanggungjawab

DAFTAR PUSTAKA

- Alekhine, R. (2017). *Pengertian Introvert Extrovert dan Ambivert*.
<http://p4tkpenjasbk.kemdikbud.go.id/kepegawaian/2019/04/24/pengertian-introvert-extrovert-dan-ambivert-lengkap-dengan-ciri-cirinya/>
- Aqib, Z. (2011). *Pendidikan Karakter Membangun Perilaku Positif Anak Bangsa*. CV. YRAMA WIDYA.
- Boissier, P. (1974). *Henry Dunant. International Review of The Red Cross (1961-1997)*. Massachussttes: Harvard Press.
- Burlingame, M. (2021, Oktober 1). *ABRAHAM LINCOLN: LIFE BEFORE THE PRESIDENCY*. Retrieved from <https://millercenter.org>: <https://millercenter.org/president/lincoln/life-before-the-presidency>
- Cindy, A. (2018). *Bung Karno; Penjambung Lidah Rakyat Indonesia*. Yogyakarta: Yayasan Bung Karno.
- Clemmer, J. (2009). *Sang Pemimpin*. Jakarta: Kamikus.
- Edmon, dkk. 2019. *Buku Ajar Manajemen Dasar*. Malang. Penerbit Media Nusa Kreative.
- Enceng, I. A. (2014). *Konsep Dasar Kepemimpinan*. 1-62.
<http://repository.ut.ac.id/4739/1/ADPU4334-M1.pdf>

- Fragueiro, F., & Thomas, H. (2011). Strategic leadership in the business school: Keeping one step ahead. In *Strategic Leadership in the Business School: Keeping One Step Ahead*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511921087>
- Hamim, M. (2014). Kepemimpinan Dalam Perspektif Budaya Jawa) Dan Islamic Leadership (Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam). *Ulul Albab*, 15(1), 57–68. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/ululalbab/article/view/2662>
- Hindarti, S. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Inteligencia Media.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business and Management*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1361663>
- Ikhwan, A. (2016). Leadership in Islamic Education: Study of Thematic Al-Qur'an and Al-Hadist. *ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam*, 17(1), 31. <https://doi.org/10.18860/ua.v17i1.3253>
- Khalik, Nur. (2018). *Kepemimpinan Kaum Muda*. Klaten: Cempaka Putih
- Kurniawan, S. (2017). *Gagasan Pendidikan Kebangsaan Soekarno*. Malang: Madani.
- Martono, S., Wulansari, N. A., & Khoiruddin, M. (2020). The role of empowering leadership in creating employee creativity: moderation-mediation mechanism. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 485(1), 1–12. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/485/1/012060>
- Nazir, S. (2010). *Leaders with Passion*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Networks, A. T. (2021, Oktober 4). *President Lincoln dies*. Retrieved from <https://www.history.com:>

<https://www.history.com/this-day-in-history/president-lincoln-dies>

- Purnama, N. (2009). Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi Keefektifan. *Jurnal Siasat Bisnis*, ed(khus), 115–129. <https://doi.org/10.20885/jsb.ed.khus.art8>
- Rowitz, Louis. (2003). Kepemimpinan Kesehatan Masyarakat, aplikasi dan praktek. Jakarta. Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Safwan, M. (1985). *Prof. Dr. Bahder Djohan; Karya dan Pengabdiannya*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter kepemimpinan ideal dalam organisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 513–524.
- Shek, D. T. L., & Yu, L. (2015). Character strengths and service leadership. *International Journal on Disability and Human Development*, 14(4), 299–307. <https://doi.org/10.1515/ijdh-2015-0451>
- Shinta, A., Widiatoro, W., & Yosef, I. G. (2015). Belajar Menjadi Pemimpin Baik dalam Organisasi dengan Kepemimpinan Buruk. *Seminar Psikologi & Kemanusiaan*, 978–979. [http://mpsi.umm.ac.id/files/file/37-45 Arundati.pdf](http://mpsi.umm.ac.id/files/file/37-45%20Arundati.pdf)
- Shrestha, T. M. (2015). Leadership Adaptation and Traits in Nepalese Police Forces. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 3(3). <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v3n.3p.1>
- Saleh, Muwafik. (2016). *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: UB Press
- Siallagan, Bonares. (2015). *Panduan Pemimpin Untuk Memiliki Kepemimpinan*. Surabaya:CV. Garuda Mas Sejahtera.
- Sutanto, H., Setiadi, N. J., & Surlenty. (2021). Leadership diagnostic survey among Indonesian students using a passive bias quiz: Guaranteeing leadership sustainability.

- IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*,
729(1), 1–9. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012061>
- Wahab, A., & Umiarso. (2017). *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual* (Ina (ed.)). Ar-Ruzz Media.
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

BIOGRAFI PENULIS



DJANALIS DJANAID

Direktur Utama Indogement dan Indopurels, dua lembaga yang bergerak di bidang sumber daya manusia dalam bentuk konsultasi dan training, mantan Wakil Ketua Dewan Penasehat dan Ketua Dewan Pertimbangan Kamar Dagang dan Industri Jawa Timur, dan mantan Ketua Pusat Pengembangan Pendidikan Akademik dan Profesional

pada IP3 Universitas Brawijaya.

Lahir di Bukittinggi, 20 November 1943. Saat ini terlibat sebagai Dosen Senior dengan pangkat Lektor Kepala pada Universitas Brawijaya untuk mata kuliah Kepemimpinan, *Public Relations Industrial Relations*, Kewirausahaan, dan lain-lain. Tim Instruktur Kepemimpinan FIA UB, BOA-AESEC, dan lainnya.

Berpengalaman lebih dari 17 tahun dalam bidang Humas dan Komunikasi. Telah lebih dari 25 tahun berbisnis praktis, baik swasta (sebagai pengusaha pernah mendapat penghargaan 50 Perusahaan Berprestasi tahun 2004 dari Majalah SWA) maupun koperasi (Koperasi yang dipimpinnya pernah beberapa kali mendapat penghargaan Koperasi Teladan Nasional)

Mengarang Sembilan judul buku, antara lain Kepemimpinan Eksekutif: Teori dan Praktek, Kewirausahaan Profesional: Teori dan Praktek, *Public Relations*: Teori dan Praktek, Demokrasi Ekonomi Pancasila, Strategi Mengendalikan *Public Opinion*, Manajemen Stress, Konflik dan Hati Nurani, dan *Capita Selecta*: Masalah-masalah Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Hankam, dan Internasional Jilid I dan Jilid II: *Management* dan *Leadership* dalam Budaya Minangkabau, *Management* dan *Leadership* dalam perspektif Budaya Jawa, 41 Petuah Bisnis, dan lain-lain.

Selama 35 tahun belakangan ini aktif mengadakan *training* SDM (Kepemimpinan Eksekutif, Kewirausahaan, *Public Relations*, dan lain-lain) di berbagai kota seluruh Indonesia (23 Provinsi dan 62 Kota), sebagian Eropa (Paris dan London), Thailand dan Kairo. Dalam *training* ini tercatat ±950 angkatan sudah dilaksanakan dalam bentuk *Public Course in House Training* dan puluhan dalam bentuk ceramah, konsultasi, baik di lembaga pemerintahan, legislatif, pendidikan, perusahaan maupun organisasi politik maupun organisasi masyarakat.

Sebagai narasumber pelatihan pengembangan SDM di Perusahaan Minyak (Pertamina, AXON Mobil, Chevron, Petro Cina, Conoco Philip, ARCO, TOTAL, STAR ENERGY, dan lainnya), BUMN (Bank Indonesia, BNI, MANDIRI, BCA, BRI, Semen Gresik, PETRO KIMIA, GIA, PERURI, PG Leces, PT LNG Badak, Pupuk Kaltim, KPC, PT ARUM, dan lainnya), GUDANG GARAM, BENTOEL, Kalbe Farma, Coca Cola, AETRA, Pemda DKI, Pemda Jawa Timur, Pemda Kalimantan Timur, Sumatera Barat, RS. CIPTO, RS. Sumber Waras, RS. Persahabatan, RS. Hasan Sadikin, RS. Ulin, RS. Saiful Anwar, RS. UB, SPAMA, Universitas Inonesia, Universitas Brawijaya, Uninvestitas Pahayangan, Universitas Tri Dinanti, UNMUH, Universitas Islam Malang, Politeknik Kesehatan Kemenkes, UNITRI, STAIN, RADEN RAHMAT, ABRI Sek. MENKO

POLKAM, KODIKAL (AI) dan Kedutaan Besar RI di London, Paris, Cairo, dan Bangkok.



I DEWA NYOMAN SUPARIASA

Lahir di Desa Kelating, Tabanan, Bali. Riwayat Pendidikan: Menyelesaikan Pendidikan di Akademik Gizi Jakarta (1983), S2 di University of The Phillipines at Los Banos di bidang Food and Nutrition Planning (1989), menempuh pendidikan Akta mengajar III di IKIP Bandung (1985), dan Akta mengajar IV di IKIP Negeri Malang (1996). Riwayat karier: Dosen di Akademi Gizi Malang/ Jurusan Gizi Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang (1984-sekarang), Pembantu Direktur Akademi Gizi Malang bidang Akademik dan Kemahasiswaan (1999-2001), Pembantu Direktur Bidang Akademik Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang (2002-2010), dan Ketua Jurusan Gizi Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang (2010-2014). Kepala Unit Perpustakaan Terpadu Poltekkes kemenkes Malang (2019 – sekarang)

Keterlibatan dalam organisasi profesi adalah sebagai Mantan Pengurus DPP Persatuan Ahli Gizi Indonesia (PERSAGI) (2015-2019). Penasihat DPD PERSAGI Jawa Timur (2006-sekarang), Ketua Program Sarjana Terapan Gizi Asosiasi Institusi Pendidikan Gizi Indonesia (AIPGI) (2014-2019), Pengurus DPC Perhimpunan Ahli Teknologi Pangan Indonesia (PATPI) Kota Malang (2013-sekarang), sekarang sebagai Assessor Beban Kerja Dosen, Assessor Audit Internal ISO 9001-2008, dan Assessor

kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Asesor Lembaga Akreditasi Mandiri Perguruan Tinggi Kesehatan (LAM-PT Kes) dari tahun 2016- sekarang.



TAUFAN ARIF

Taufan Arif adalah salah satu nama penulis buku ini. Penulis lahir dari pasangan Rochmad dan (alm) Nurhidayatin. Penulis lahir di Tuban, Jawa Timur pada tanggal 7 Juni 1990. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari SDN Montongsekar 2 (lulus tahun 2002), melanjutkan ke SMP Negeri 6

Tuban (lulus tahun 2005), SMA N 3 Tuban (lulus tahun 2008). Selanjutnya melanjutkan kuliah di Program Studi D3 Keperawatan Sutopo Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya (lulus tahun 2011). Melanjutkan pendidikan alih jenjang Program Studi Sarjana dan profesi ners di fakultas keperawatan Universitas Airlangga (lulus tahun 2014). Mengikuti pendidikan Magister keperawatan di Program Studi Magister Keperawatan Universitas Airlangga (lulus tahun 2017).

Penulis bekerja di Stikes Widyagama Husada Malang pada tahun 2015-2017, kemudian Bekerja di Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang mulai 2018 – sekarang. Penulis mulai dari SMP sampai kuliah aktif dalam dunia organisasi mulai OSIS, Himpunan Mahasiswa Keperawatan, Badan Eksekutif Mahasiswa. Penulis saat ini juga aktif dalam organisasi Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) khususnya pada DPK PPNI Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang.



SABILATU ASSALAMAH

Lahir di Pasuruan, Jawa Timur tanggal 5 April 2001 dengan panggilan akrab Sabila. Pertama kali terjun ke dunia Kepalangmerahan tahun 2016-2019 sebagai Sekretaris di ekstrakurikuler Palang Merah Remaja di SMA Negeri 1 Situbondo. Keaktifan dalam berorganisasi membuahkan hasil manis dengan tercapainya berbagai prestasi, seperti

Juara 2 lomba PMR se-Jawa Timur pada tahun 2017 di Universitas Bondowoo dan mendapat peringkat 2 kontingen PMR se-Jawa Timur di Politeknik Negeri Jember.

Melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi negeri Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang tepatnya di program studi Sarjana Terapan Promosi Kesehatan pada tahun 2019. Di semester kedua menjabat sebagai anggota muda Himpunan Mahasiswa Prodi (HMP) Sarjana Terapan Promosi Kesehatan divisi Penelitian, Kajian, Pengembangan, dan Pengabdian Masyarakat sekaligus anggota muda Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) KSR-PMI Unit Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang bidang Penelitian dan Pengembangan Mahasiswa. Hingga pada masa jabatan selanjutnya terpilih sebagai Sekretaris Umum di HMP Sarjana Terapan Promosi Kesehatan sedangkan di waktu bersamaan terpilih sebagai Ketua Umum UKM KSR-PMI Unit Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang.



BISMA SURYA BHARATA

Lahir di Madiun, Jawa Timur tanggal 5 Mei 2002. Sejak SMP sering menjadi ketua kelas atau pelaksana dalam kegiatan sekolah di SMP Negeri 2 Geger tahun 2015-2016. Setelah masuk SMA, aktif dalam bidang Kepalangmerahan dan menjadi relawan dalam kegiatan upacara maupun donor darah di SMA Negeri 1 Geger tahun 2017-2019. Bukan hanya bidang Kepalangmerahan saja tetapi juga aktif dalam organisasi kerohanian, kesenian dan pramuka.

Saat ini sedang menempuh pendidikan di perguruan tinggi Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang pada program studi Sarjana Terapan Keperawatan sejak tahun 2020. Menjadi anggota aktif dalam Korps Sukarela PMI Unit Polkesma sebagai Divisi Pendidikan dan Ketenagakerjaan tahun 2020-2021. Lalu menjadi Ketua Pelaksana kegiatan Latihan Dasar Kepemimpinan Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang pada tahun 2021.