

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL 1

Kepemimpinan tidak sama artinya dengan manajemen. Kepemimpinan memiliki derajat kemampuan yang lebih tinggi. Pemimpinlah yang menentukan arah organisasi bisnis/perusahaan. Pemimpin bertanggung jawab membuat keputusan yang strategis demi keberlangsungan organisasinya.

Buku ini membahas secara lengkap tentang sifat kepemimpinan di masa sekarang, prinsip kepemimpinan, teori kepemimpinan, konsep dasar kepemimpinan manajerial, keahlian manajerial, kepemimpinan dalam organisasi, serta kepemimpinan yang efektif.

Tidak hanya sekadar teori, buku ini bisa langsung dipraktikkan oleh para pelaku usaha/organisasi dalam memimpin dan menentukan arah tujuan organisasinya.

1
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA,
Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.
Dr. Hadita, S.Pd., MM.
Dr. Yayan Hendayana, SE., MM.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL 1

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA., dkk.



NONFIKSI

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

1

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

1

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.

Dr. Hadita, S.Pd., MM.

Dr. Yayan Hendayana, SE., MM.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

Ketentuan pidana pasal 72 UU No. 19 tahun 2002

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL 1

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.

Dr. Hadita, S.Pd., MM.

Dr. Yayan Hendayana, SE., MM.

Copyright ©2020

Penyunting: Tim Editor Imatif Media

Penata aksara: hedotzdedy

Perancang sampul: hedotzdedy

Cetakan Pertama, April 2020

ISBN 978-623-8244-02-7

PENERBIT

Bypass

PT Jawa Mediasindo Lestari

Bukit Cimanggu City Blok HH 6/10

Tanah Sareal Bogor 16165

Telp. (0251) 7563603

redaksi@penerbitbypass.com

www.penerbitbypass.com

PEMASARAN

PT Niaga Swadaya

Jl Gunung Sahari III/7 Jakarta, 10610

Telp. (021) 4204402, 4255354

Fax. (021) 4214821

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan tidak sama artinya dengan manajemen. Kepemimpinan memiliki derajat kemampuan yang lebih tinggi. Pemimpinlah yang menentukan arah organisasi bisnis/perusahaan dengan memperhatikan lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan sekaligus kelemahan organisasi dan lingkungan eksternal untuk memperhatikan kesempatan dan ancaman. Tugas pemimpin menyelaraskan sumber daya dan proses organisasi untuk mengeksekusi Rencana Strategis. Pemimpin adalah ahli strategi, sedangkan manajer adalah seorang eksekutor yang mencapai hasil dengan bantuan orang lain dan memperhatikan tolok ukur yang efektif dan efisien.

Hasil riset mengenai kepemimpinan belum pernah ada yang mengungkapkan satu sifat pun yang dimiliki oleh pemimpin yang unggul, melainkan ciri umum yang dapat membedakan satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Misalnya gaya kepemimpinannya, apakah otoriter, demokratis, partisipatif, atau bebas terkendali. Namun, ada satu aspek yang harus menonjol bagi seorang pemimpin, yaitu pancaran kewibawaan dan karisma (*expertise and charismatic*).

Buku ini membahas tentang sifat kepemimpinan di masa sekarang, Prinsip kepemimpinan, teori kepemimpinan, konsep dasar kepemimpinan manajerial, keahlian manajerial, kepemimpinan dalam organisasi, serta kepemimpinan efektif.

Penyusun berharap, setelah mempelajari buku ini, pembaca mampu memahami, menganalisis, serta menerapkan konsep kepemimpinan dalam organisasi bisnis/perusahaan dan kehidupan sehari-hari.

Akhir kata, tak lupa penyusun ucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan apresiasinya dalam penyelesaian buku ajar ini.

Selamat membaca!

Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi

BAB I PENDAHULUAN

A. Pemimpin Sejati	2
B. Kepemimpinan Era Teknologi.....	3
C. Pemimpin Cerdas dan Meyakinkan	9

BAB II PRINSIP KEPEMIMPINAN

A. Perbedaan Pemimpin dan Kepemimpinan.....	14
B. Perbedaan Kepemimpinan dan Kekuasaan	14
C. Teori Kepemimpinan.....	15
D. Kepemimpinan dan Manajemen Kualitas.....	18

BAB III KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN MANAJERIAL

A. Konsep Dasar Kepemimpinan Manajerial.....	21
B. Hubungan Efektivitas Individu, Kelompok, dan Organisasi.....	24
C. Memahami Fungsi-Fungsi Manajemen	25

BAB IV KEAHLIAN MANAJERIAL

A. Struktur dan Keterampilan Manajerial	33
B. Peran Manajemen (<i>Manajement Role</i>)	36
C. Memahami Manajer yang Sukses	38
D. Kemampuan Bekerja Mandiri	43

BAB V KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Kepemimpinan Dalam Organisasi	49
B. Pendekatan Sifat Pada Kepemimpinan	50
C. Pendekatan Perilaku Pada Kepemimpinan.....	51
D. Pendekatan Kontingensi Pada Kepemimpinan	54
E. Model Kepemimpinan Situasional	54
F. Hubungan Antara Pemimpin-Bawahan (Leader Member Relation).....	55
G. Teori Kepemimpinan Kontemporer.....	57

BAB VI KEKUASAAN DAN OTORITAS

A. Pengertian Kekuasaan dan Otoritas	63
B. Sumber-sumber kekuasaan	64
C. Kata kunci menuju Kekuasaan.....	67
D. Analisis Ketergantungan.....	67
E. Taktik Kekuasaan.....	69
F. Etika Berperilaku Dalam Kepemimpinan	71
G. Pandangan Kekuasaan dan Kendali	73

BAB VII KEPEMIMPINAN EFEKTIF

A. Kepemimpinan Efektif (<i>Efektiveness Leadership</i>)	81
B. Perkembangan/ <i>Tren</i> Kepemimpinan	87

BAB VIII TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-PENGIKUT

A. Pertukaran Pemimpin-Pengikut	101
B. Evaluasi Atas Teori Dan Penelitian LMX.....	103
C. Atribut Pemimpin Tentang Bawahan	105
D. Manajemen Kesan oleh Para Pengikut.....	107
E. Atribusi Pengikut Dan Teori Implisit.....	115
F. Kontribusi Pengikut Kepada Kepemimpinan Yang Efektif	117
G. Manajemen Diri.....	122
H. Mengintegrasikan Peran Pemimpin Dan Pengikut	124

BAB IX CIRI DAN KEPEMIMPINAN MANAJERIAL

A. Keberagaman	127
B. Keragaman Budaya.....	132
C. Menghargai Keragaman Budaya.....	134
D. Kekuatan dan Kelemahan Keberagaman	135
E. Implikasi Kepemimpinan	136
F. Konsekuensi Kepemimpinan Dalam Ragam Budaya	138
G. Kepemimpinan Yang Tepat Dalam Pengelolaan Masalah Keragaman	139
H. Implikasi Manajerial	139
I. Teori X dan Y	141
J. Teori Kepemimpinan Situasional.....	142

Daftar Pustaka	145
Glosarium	149
Tentang Penulis	151

Daftar Tabel

4.1.	Peran Hubungan Manusiawi.....	37
4.2.	Peran Informasi.....	37
4.3.	Peran Pengambil Keputusan.....	38
5.1.	Kegiatan Manajemen dan Kepemimpinan.....	51
6.1.	Mengukur Dasar-dasar Kekuasaan.....	65
6.2.	Penggunaan Taktik Kekuasaan.....	70

Daftar Gambar

3.1.	Sifat Interaktif Fungsi-fungsi Manajemen.....	26
3.2.	Hubungan Keempat Aktivitas Manajemen Utama.....	28
3.3.	Perbedaan Pandangan Fungsi-fungsi Manajemen	
3.4.	Keterkaitan Aktivitas Operasional Pada Sebuah Perusahaan atau Organisasi	
4.1.	<i>Organizational Levels</i>	34
4.2.	Keterampilan Manajer.....	35
4.3.	Peran-peran Manajemen.....	36
5.1.	Kisi-kisi Manajerial.....	54
5.2.	Hubungan Pimpinan-Bawahan.....	56
5.3.	Model Jalur Tujuan.....	57
5.4.	Gaya Kepemimpinan Menurut Hersey-Blanchard.....	59
6.1.	Kurva Elastisitas Kekuasaan.....	68
6.2.	Pengaruh Antara Kepentingan Pengambil Keputusan dan Organisasi.....	75
6.3.	Kewenangan Versus Kekuasaan.....	76
6.4.	Keleluasaan Keputusan Model Pengendalian.....	78

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam bahasa Indonesia, “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, pinitua, dan sebagainya. Istilah “memimpin” digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian, ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda-beda.

Pemimpin adalah seorang yang menjalankan peran/*role* dalam sistem tertentu. Oleh karena itu, seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Untuk itulah pemimpin harus mengetahui aturan/*rule* sebagai dasar bermain/ menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”. **Arti Pemimpin** adalah pribadi yang memiliki kecakapan/*ekspert* dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga pemimpin mampu memengaruhi orang

lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu/beberapa tujuan (Kartini Kartono). Pemimpin dalam bahasa bahasa Inggris “*leader*”, yang mempunyai tugas untuk *me-lead* anggota di sekitarnya. Makna *lead* adalah

1. **Loyalty:** Seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. **Educate:** Seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *tacit knowledge* pada rekan-rekannya.
3. **Advice:** Seorang pemimpin memberikan saran dan nasihat dari permasalahan (*problem solver*) yang ada.
4. **Discipline:** memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitas.

A. PEMIMPIN SEJATI

Ada empat kriteria pemimpin sejati yang perlu disikapi dan dihayati, yaitu:

1. Visioner

Pemimpin sejati mempunyai tujuan yang pasti dan jelas serta mengetahui ke mana akan membawa para pengikutnya. Tujuan hidup adalah poros hidup. *Andy Stanley* dalam bukunya *Visioneering*, melihat bahwa pemimpin yang mempunyai visi dan arah yang jelas memiliki kemungkinan lebih besar untuk berhasil/sukses daripada mereka yang hanya menjalankan sebuah kepemimpinan.

2. Sukses bersama

Pemimpin sejati membawa sebanyak mungkin pengikutnya untuk sukses bersamanya. Pemimpin sejati bukanlah mencari sukses atau keuntungan bagi dirinya sendiri, tetapi dia tidak khawatir dan takut serta justru terbuka untuk mendorong orang-orang yang dipimpin bersama-sama dirinya meraih kesuksesan individu dan organisasinya/bersama.

3. Mau terus-menerus belajar dan mengajar (*teachable and learn continuous*) Banyak hal yang harus dipelajari oleh seorang pemimpin jika mau terus *survive* sebagai pemimpin yang dihargai oleh para pengikutnya. Pemimpin harus mempunyai keluasan belajar-mengajar, baik pemimpin maupun bawahan, serta mau belajar dari pengalaman. Hal ini menjadi penting bagi seorang pemimpin karena pengalaman memperkaya/melengkapi para pemimpin. Pengalaman adalah guru terbaik.

4. Mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan

Pemimpin sejati bukanlah orang yang hanya menikmati dan melaksanakan kepemimpinannya seorang diri bagi generasi atau saat dia memimpin saja. Namun, lebih dari itu, dia adalah seorang yang visioner yang mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk regenerasi di masa depan. Pemimpin yang mempersiapkan pemimpin berikutnya barulah dapat disebut seorang Pemimpin sejati. Di bidang apa pun dalam berbagai aspek kehidupan, seorang Pemimpin sejati pasti dikatakan sukses jika dia mampu mempersiapkan para pemimpin generasi muda guna menerima estafet kepemimpinan.

B. KEPEMIMPINAN ERA TEKNOLOGI

Era terus berubah. Manusia pun dituntut untuk menyesuaikan dengan segala perubahannya. Maraknya teknologi yang menawarkan *artificial intelligent*, seperti robot/mesin pintar dan berbagai macam aplikasi di *smartphone*, justru mengancam eksistensi manusia itu sendiri. Sikap malas, manja, egois, dan perilaku serba instan merupakan beberapa sikap negatif yang melekat pada mayoritas generasi milenial. Dengan banyaknya perusahaan yang saat ini para pekerjanya berasal dari generasi milenial, tak heran jika banyak perusahaan/ organisasi yang mulai berfokus terhadap kinerja generasi milenial. Oleh karena itu, dibutuhkan karakter pemimpin yang mampu mereduksi sikap negatif di atas dan mampu mengeluarkan semua potensi positif dari kaum milenial, seperti tidak gagal paham, haus ilmu pengetahuan, dan publikasi. Berikut enam karakter kepemimpinan yang dibutuhkan di era milenial.

1. *Digital Mindset*

Dengan semakin banyaknya orang yang menggunakan *smartphone*, akses komunikasi antarindividu pun sudah tidak bersekat lagi. Ruang pertemuan fisik beralih ke ruang pertemuan digital. Saat ini pun sudah menjadi kewajaran jika seseorang memiliki lebih dari satu grup dalam aplikasi Whatsapp (WA) ataupun Telegram miliknya. Pemimpin di era milenial harus bisa memanfaatkan kemajuan teknologi ini untuk menghadirkan proses kerja yang efektif dan efisien di lingkungan kerjanya. Misalnya, rapat melalui WA atau Anywhere Pad, mengganti surat undangan tertulis dengan surat elektronik (surel) atau Telegram, dan membagi *product knowledge* ke klien melalui WA. Jika seorang pemimpin tidak berupaya mendigitalisasi pekerjaannya di era ini, dia akan dianggap tidak adaptif oleh kliennya dan bahkan, rekan kerjanya sendiri. Seperti yang dilansir oleh DDI (*Development Dimensions International*) dalam penelitian tahun 2016, mayoritas pemimpin milenial menyukai bidang usaha yang fleksibel terhadap jam kerja dan tempat kerja. Hal ini tentu saja disebabkan karena kecanggihan teknologi yang membuat orang bisa bekerja di mana saja dan kapan saja. Dapat disaksikan bahwa hari ini banyak sekali *coffeeshop* yang berfungsi sebagai *co-working space* bertebaran di sekitar kita dan sebagian besar pengunjunnya adalah generasi milenial.

2. *Observer dan Active Listener*

Pemimpin di era milenial harus bisa menjadi pengamat dan pendengar aktif yang baik bagi anggota timnya, apalagi jika mayoritas timnya adalah kaum milenial. Hal ini dikarenakan kaum milenial tumbuh beriringan dengan hadirnya media sosial yang membuat mereka kecanduan untuk diperhatikan. Mereka akan sangat menghargai dan termotivasi jika diberikan kesempatan untuk berbicara, berekspresi, dan diakomodasi ide-idenya oleh organisasi/perusahaan. Mereka haus akan ilmu pengetahuan dan pengembangan diri, serta menyukai untuk berbagi pengalaman. Namun di sisi lain, mereka pun tidak ragu untuk menuangkan kekesalannya terhadap organisasi/perusahaan ke dalam media sosialnya. Oleh karena itu, jangan terburu-buru

untuk menghakimi kinerja buruk mereka tanpa kita tahu alasan sebenarnya. Untuk menjadi *observer* dan *active listener* yang baik, tidak ada salahnya jika pendekatan dilakukan melalui media sosial milik mereka, seperti Facebook dan Instagram. Apabila segmen pasar perusahaan adalah kaum milenial, maka pendekatan yang sama bisa diterapkan untuk mendapatkan *insight* mereka.

3. *Agile*

Pemimpin yang *agile* dapat digambarkan sebagai pemimpin yang cerdas melihat peluang, cepat dalam beradaptasi, dan lincah dalam memfasilitasi perubahan. Pemimpin yang *agile* adalah pemimpin yang *open minded* dan memiliki *ambiguity acceptance*, yakni bersedia menerima ketidakpastian. Ketidakpastian ini bisa berarti ketidakpastian dari prospek bisnis ke depan, ketidakpastian sistem manajemen perusahaan, atau ketidakpastian *manual* produk yang dikeluarkan perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin yang *agile*, nantinya akan disederhanakan, diperbaiki, dan disempurnakan. Pemimpin yang *agile* mampu mengajak organisasinya untuk dengan cepat mengakomodasi perubahan lingkungan (*environment change*).

Di dalam bahasa lain, inklusif (*inclusive*) diartikan “termasuk di dalamnya”. Istilah inklusif mempunyai arti sebagai cara berpikir orang lain dalam melihat suatu masalah. Pemimpin yang inklusif dibutuhkan di era milenial karena perbedaan cara pandang antarindividu yang semakin kompleks. Banyaknya informasi yang semakin mudah diakses oleh siapa pun, di mana pun, dan kapan pun membentuk pola pikir yang berbeda antarindividu/kelompok. Pemimpin yang inklusif diharapkan dapat menghargai setiap pemikiran yang ada dan menggunakannya untuk mencapai tujuan organisasinya. Pemimpin juga harus memberikan pemahaman akan pentingnya nilai, budaya, dan visi organisasi kepada anggota organisasinya/timnya secara paripurna. Kaum milenial akan bertindak secara antusias jika tindakannya memiliki *meaning/ arti/manfaat*. Pemimpin yang inklusif seyogianya tidak berlindung pada *power* atau semata-mata bertindak sebagai bos, melainkan sebagai *leader*, mentor, dan sahabat bagi anggota organisasinya/timnya. Sebagian besar kaum milenial juga menganut nilai-nilai seperti transparansi dan kolaborasi dalam

hidup mereka. Tahun 2016 menggambarkan bahwa kaum milenial menyukai perusahaan/organisasi yang memberikan lebih banyak frekuensi untuk mendapatkan *mentoring* dan *training* dari para manajer di atasnya atau dari para *experts*.

4. **Brave to be Different**

Di era milenial, ternyata masih banyak orang yang tidak berani untuk mengambil sebuah langkah atau keputusan penting dalam pencapaian cita-citanya karena hal tersebut bertentangan dengan kebiasaan orang-orang di sekitarnya. Hal ini jika dibiarkan akan menjadi hambatan bagi seseorang atau sebuah perusahaan/organisasi untuk lebih maju. Acapkali tradisi di sebuah perusahaan membuat orang lebih suka **membenarkan yang biasa daripada membiasakan yang benar**. Ini adalah tantangan bagi para pemimpin milenial dalam mengubah kondisi tersebut dan menanamkan nilai bahwa berbeda itu boleh asalkan dengan perencanaan dan tujuan yang jelas dan terukur. Oleh karena itu, pemimpin harus berani berbeda, baik cara berpikir, kebijakan, maupun penampilannya. Tentu perbedaannya untuk kebaikan tim dan perusahaan/organisasinya.

5. **Unbeatable (pantang menyerah)**

Mindset pantang menyerah tentu harus dimiliki oleh semua pemimpin. Apalagi memimpin di era milenial yang lekat dengan sikap malas, manja, dan merasa paling benar sendiri. Pemimpin milenial wajib memiliki sikap berpikir positif dan semangat tinggi dalam mengejar *goals*/tujuan-tujuan organisasinya. Hambatan yang sering muncul, seperti kurangnya *respect* dari pegawai senior maupun junior harus bisa diatasi dengan sikap **kolegial**, ulet, dan menunjukkan kualitas diri. Kondisi persaingan kerja di era globalisasi harus memicu pemimpin untuk meningkatkan *soft skills* (kemampuan bernegosiasi, menginspirasi, dan *critical thinking*) dan *hard skills*. Pemimpin wajib menjadi sosok yang *unbeatable*, yaitu memiliki kemampuan bangkit dari kegagalan dengan cepat dan pantang menyerah dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasinya.

6. **Wajib Dimiliki Pemimpin**

Dalam sebuah perusahaan/organisasi, pelatihan kepemimpinan atau yang lebih banyak dikenal dengan istilah *training leadership* ini menjadi tonggak penting kepemimpinan perusahaan/organisasi. Setiap perusahaan/organisasi pasti selalu membutuhkan suksesi kepemimpinan yang memiliki kompetensi lebih baik atau paling tidak sama dengan pemimpin sebelumnya. Untuk itulah, perlu diadakan pelatihan dengan materi **leadership** yang kuat agar calon pemimpin ini bisa terarah dengan baik. Kepemimpinan menjadi salah satu seni yang cukup sulit dilakukan bagi sebagian orang. Mereka harus menyempurnakan diri sebagai seseorang yang bijaksana, tegas, berani mengambil keputusan, dan bisa mengayomi anak buahnya. Belajar dari pengalaman saja tidak cukup, para pemimpin ini wajib mendapatkan pencerahan tentang **leadership** yang sesuai dengan karakteristik anggota yang dipimpinya. Pada dasarnya setiap *training leadership* pasti memiliki patokan dasar materi utama yang dikhususkan untuk membentuk jiwa kepemimpinan pesertanya. Berikut empat materi pokok dalam pelatihan/*training leadership*.

a. **Pembentukan karakter**

Setiap pemimpin wajib memiliki bekal karakter pemimpin yang hebat dan mampu membawa perusahaan/organisasinya ke arah yang lebih baik. Pemimpin ini wajib memiliki karakter tegas, wibawa, disegani, mampu memotivasi, mengayomi anak buahnya, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan serta bisa memberikan arahan yang jelas kepada yang dipimpinya.

b. **Implementasi visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan/organisasi**

Aspek kepemimpinan sangatlah luas, mulai dari pembentukan karakter hingga implementasi visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan itu sendiri. Pada materi *leadership* akan diajarkan mengenai bagaimana caranya membentuk visi, misi, tujuan, dan sasaran yang jelas serta mengimplementasikannya pada organisasi/

perusahaannya. Setiap visi yang dirumuskan akan menentukan sejauh mana jarak pandang perusahaan/organisasi terhadap masa depannya. Selain itu, misi yang dibentuk merupakan keterampilan masa kini sehingga pemimpin organisasi bisnis akan mengetahui apa yang harus dilakukannya berdasarkan **skala prioritas** dalam capaian tujuan dan sasaran/*core bisnis* organisasinya.

c. Kreativitas

Setiap pemimpin diwajibkan memiliki kreativitas dan kemampuan khusus yang bisa membawa perusahaan/organisasinya ke arah yang lebih baik. Sisi kreatif pemimpin inilah yang sangat dibutuhkan saat perusahaan/organisasi mengalami sebuah masalah/ *problematic*. Pemimpin datang untuk pemecahan masalah bukan membuat masalah, ini tidak bisa dilakukan hanya dengan mengandalkan sistem yang tengah berjalan. Namun, pemimpin harus melakukan pendekatan yang kreatif untuk menyelesaikan permasalahan/ *problem solving*. Misalnya, karyawan terbaik perusahaan ingin keluar dari organisasinya. Dengan begitu, sudah selayaknya yang harus dilakukan pemimpin adalah menjaga agar karyawan tersebut tidak keluar dengan melakukan keputusan kreatif. Keputusan ini haruslah menguntungkan perusahaan dan menguntungkan pula bagi karyawan tersebut.

d. Kode etik kepemimpinan

Kode etik ini biasanya berupa prinsip moral dan hukum agar bisa menegakkan tugas kepemimpinan dengan baik. Pentingnya kode etik kepemimpinan saat ini telah disadari oleh sebagian besar perusahaan/organisasi. Hal ini karena kadang kala peraturan yang disusun dalam *Standard Operational Procedure* (SOP) tidak selamanya relevan dengan keadaan tertentu. Kode etik kepemimpinan inilah yang akan membawa calon pemimpin ini mampu mengatasi masalah

perusahaan/organisasi dengan baik, apalagi yang berkaitan dengan hubungan antarkaryawan. Dengan begitu, pemimpin akan bisa mengambil keputusan dengan tepat dan cepat. Pastikan organisasi menggunakan pelatih/pemateri bisnis profesional agar bisa memberikan hasil terbaik. Pilihlah yang memiliki kualitas dan jam terbang yang mumpuni agar bisa memperoleh bibit pemimpin terbaik untuk perusahaan/organisasi sebagai salah satu sarana investasi kinerja sumber daya manusia perusahaan/organisasi.

C. PEMIMPIN CERDAS DAN MEYAKINKAN

Dalam perjalanan hidup seseorang harus selalu terus-menerus belajar. Ada dua kemampuan yang membuat seseorang bisa jadi lebih cerdas sebagai manusia. Kemampuan **pertama** adalah kemampuan untuk selalu terus-menerus memperkaya diri dengan pengetahuan baru. Kemampuan **kedua** adalah seni meyakinkan di depan orang lain agar bisa mendapat kepercayaan mereka. Dua hal ini kedengarannya sederhana tetapi akan sangat membantu dalam berbagai suasana, seperti saat wawancara kerja atau wawancara beasiswa. Berikut lima latihan menjadi cerdas dan meyakinkan.

1. Informasi

Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi akan menempatkan dalam dua langkah terdepan. Oleh karena itu, haram hukumnya untuk memulai hari tanpa tahu apa yang sedang menjadi *trending topic* hari itu. Bayangkan jika bertemu orang, diajak ngobrol, lalu melempem saat membahas isu yang kekinian. Bagaimana jadinya? Untuk mendapatkan informasi yang terpercaya dan berpengaruh, cukup buka *Google Trends* dan *Trending Topic*. Lewat cara ini berbagai informasi yang sedang banyak dibicarakan orang bisa didapatkan.

2. Kritis

Gampang-gampang susah untuk terlihat cerdas dan meyakinkan. Salah satu yang perlu dikembangkan adalah kemampuan berpikir kritis dan berargumen. Maka perlu aktif di kelompok diskusi/debat. Di sini akan banyak belajar mengembangkan kemampuan berpikir kritis yang membuat cerdas dan meyakinkan. Tetapi jika tidak punya waktu untuk bergabung di kelompok diskusi/debat, cukup praktikkan saja latihan ini setiap mau mengungkapkan pendapat.

3. Kata-kata Tidak Tegas/Ambigu

Kebiasaan mengungkapkan sesuatu/kata-kata dengan awalan, “Ummmmm ...” atau mengutarakan pendapat dengan kata “Mungkin...” supaya lebih meyakinkan dan cerdas di depan orang mesti segera diakhiri. Cara tersebut membuat pendapatnya terdengar kurang valid, meskipun benar.

4. Kejujuran

Kadang agar bisa terlihat lebih pintar dan meyakinkan, mudah sekali menyetir pendapat orang dengan mencomot pendapat si A, atau mengutip ucapan si B. Cara ini memang tidak menunjukkan pendapat baru, sudah banyak yang mengatakan, tetapi yakinkanlah jika pendapat/ungkapannya adalah pendapat yang paling tepat dengan/pada kondisi saat ini.

“

Selamat berlatih kepemimpinan!
Pemimpin adalah melayani organisasi,
kelompok, dan diri sendiri.

”

BAB II

Prinsip kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi seperti dalam masyarakat, kelompok, gerakan sosial, dan partai politik sangat penting untuk memberi arah dan koordinasi agar semua gerakan orang yang ada di dalamnya bisa lebih efisien dan produktif mencapai tujuannya. Peran kepemimpinan dapat dilacak ke belakang sejak zaman prasejarah sampai ke zaman modern ini. Dengan begitu, bisa dibayangkan bagaimana kacaunya jika dunia ini tanpa adanya peran kepemimpinan. Kepemimpinan mencakup aspek teori dan aspek praktis. Bab ini akan membahas lebih lanjut dari aspek teori, meskipun di sana-sini akan dibahas juga beberapa kasus praktik dalam kehidupan nyata.

Dalam dunia kerja penyuluhan secara umum, aspek kepemimpinan sangat penting. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan dalam masyarakat, organisasi dan kelompok juga tak kalah penting. Tanpa kepemimpinan yang efektif, masyarakat, organisasi, dan kelompok itu tak akan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Kebutuhan yang besar saat ini adalah kebutuhan akan pemimpin yang membangun, yang memberdayakan, dinamis, kreatif, dan efektif. Karakter dasar yang membuat seorang pemimpin menjadi hebat berbeda dengan pemimpin yang biasa-biasa saja, yaitu: Pemikir jangka panjang yang dapat melihat jauh ke depan; Mengedepankan perhatian besar pada visi, misi, tujuan, sasaran, nilai, moral, dan motivasi; Tidak hanya tertarik pada unit yang dipimpinnya, tetapi juga

unit-unit lain yang berkaitan dengan unitnya; Mempunyai kemampuan bermasyarakat; Tidak mau menerima keadaan yang sama secara terus-menerus. Secara teori kepemimpinan dapat diartikan sebagai, Kemampuan seseorang memengaruhi orang lain. Sifat-sifat seseorang yang baik, efektif, efisien, dan produktif yang menjadi contoh dan diteladani orang lain. Perilaku pemimpin yang dinilai baik oleh orang lain dan diikuti oleh orang banyak.

A. PERBEDAAN PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin adalah orangnya sedangkan **Kepemimpinan** adalah kemampuannya, sifatnya atau perilaku dari orang itu yang berproses untuk dapat memengaruhi atau diikuti oleh orang lain. "**Pemimpin** adalah seseorang yang dapat menunjukkan dan mengembangkan aktivitas orang lain dan selalu memberi pengarahan dan latihan". (*Ted Angstrom*). "**Kepemimpinan** adalah suatu proses disiplin yang dibentuk dalam sebuah kelompok untuk membawa kelompoknya pada tujuan yang menguntungkan dan memenuhi kebutuhan kelompok/organisasi tersebut". (*John Haggai*) "**Kepemimpinan** adalah proses memimpin orang lain untuk mengambil langkah yang efektif". (*Howard Hendricks*).

B. PERBEDAAN KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Kepemimpinan yaitu proses yang menunjukkan kekuatan pada pengaruh yang memungkinkan orang lain mengikuti secara sukarela. Sedangkan **Kekuasaan** adalah kekuatan yang bertumpu pada kewenangan (otoritas) yang memaksa orang lain untuk mau melakukan/melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan dan kekuasaan merupakan kekuatan pengaruh kepada orang lain, bisa kuat, kurang kuat, atau lemah. Sumber kekuatan kepemimpinan adalah pada

1. Wewenang Struktural/kewenangan jabatan, yaitu wewenang berdasar jabatan dalam organisasi;

2. Wewenang Kearifan (Karismatik) yaitu wewenang yang dimiliki karena sikap, perilaku positif, pengetahuan, kemampuan, dan pengalamannya;
3. Wewenang Moral (Kepribadian), yaitu wewenang yang dimiliki karena berintegritas, bermoral baik, berada di tengah anggota terutama saat ada masalah.

Semua wewenang tersebut digunakan untuk mengarahkan dan menerangkan peranan/kepedulian/tanggung jawab seseorang.

C. TEORI KEPEMIMPINAN

Ilmu atau pengetahuan kepemimpinan adalah pengetahuan empiris, yang diperoleh melalui pengalaman nyata orang-orang sebelumnya. Pengetahuan Kepemimpinan masih akan terus berkembang selama manusia masih hidup di dunia ini. Kepemimpinan adalah ilmu yang hidup karena diterapkan dan diperlukan oleh (hampir) setiap orang dan setiap saat. Semakin banyak jenis wewenang yang dimiliki seorang pemimpin maka semakin baik. Pemimpin yang baik menggunakan kewenangan secara Cerdas dan Peka terhadap perkembangan lingkungan baik internal maupun eksternal; & Berbudi Luhur sehingga menjadi sangat berwenang tanpa kesewenang-wenangan. Menjadi pemimpin bukan berarti mendapatkan hak untuk memerintah, tetapi justru kewajiban memberi suri tauladan perilaku, kualitas kinerjanya sehingga orang lain bisa menerima perintahnya tanpa merasa direndahkan. Kepemimpinan adalah Proses **Tindakan**, bukan **Kedudukan**.

Berikut beberapa teori kepemimpinan:

1. **Teori Genetis** (Keturunan). "*Leader are born and not made,*" bahwa pemimpin itu dilahirkan (bakat lahir bukannya dibuat). Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena dia telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Disebutkan pula bahwa gen sifat kepemimpinan diturunkan oleh orangtuanya yang juga seorang pemimpin.

2. **Teori Sosial.** “*Leader are made and not born,*” pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya lahir secara kodrati. Para penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup serta kesempatan/*opportunity*.
3. **Teori Ekologis.** Seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila dia telah memiliki bakat/kompetensi/talenta kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Kemampuan yang dimiliki seseorang yang tampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan.

Dalam studi Kepemimpinan ada beberapa teori yang perlu dikaji lebih lanjut, yaitu Teori **Great Man** dan Teori **Big Bang**; Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian; Teori Perilaku (**Behavior Theories**); Teori Kontingensi atau Teori Situasional.

Karakteristik pribadi pemimpin, antara lain: Memiliki kecerdasan tinggi; Memiliki kecakapan berkomunikasi; Memiliki kecakapan mendidik; Mampu mengendalikan emosi; Memiliki motivasi berprestasi; Memiliki kepercayaan diri; Memiliki ambisi/Optimistik. Kouzes dan Posner (1995) praktik mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu pemimpin yang menantang proses; Memberikan inspirasi wawasan bersama; memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi; Mampu menjadi penunjuk jalan, dan Mampu memotivasi bawahan. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang menentukan dalam perkembangan organisasi. Organisasi yang mempunyai tujuan dan perencanaan yang baik, memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan canggih tetapi jika tidak mempunyai sumber daya manusia yang andal dan berkualitas maka akan sulit untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi untuk melakukan serangkaian aktivitas dan mewujudkan rencana perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk

mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi agar menjadi sumber daya manusia yang baik dan berkualitas seperti yang diharapkan, maka diperlukan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia yang secara simultan mampu menciptakan kebanggaan kerja (*pride of workmanship*) bagi karyawan.

Kepemimpinan dalam manajemen kualitas bukan untuk menentukan dan mencatat kegagalan yang dibuat pekerja serta kemudian menghukum pekerja itu, tetapi untuk mengidentifikasi dan kemudian menghilangkan penyebab kegagalan itu, serta membantu pekerja agar mampu mengerjakan pekerjaan secara lebih baik dengan memperhatikan efektivitas (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan biaya) dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Kepemimpinan yang efektif menurut konsep manajemen kualitas adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan melakukan pekerjaannya secara terfokus. Memimpin berarti menentukan hal-hal yang tepat untuk dikerjakan, menciptakan dinamika organisasi yang dikehendaki agar semua orang memberikan komitmen, bekerja dengan semangat dan antusias untuk mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan. Memimpin berarti juga dapat mengomunikasikan visi dan prinsip perusahaan kepada seluruh karyawan. Kegiatan memimpin termasuk menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis dalam lingkungan perusahaan, serta menciptakan tanggung jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian tujuan bersama (*empowerment*).

Juran dan Gryna (1993) menyatakan, bahwa komitmen manajemen untuk melakukan perbaikan adalah perlu, namun belum cukup untuk melakukan tindakan terhadap komitmen itu dalam perusahaan, dibutuhkan elemen manajemen kualitas yang paling penting, yaitu kepemimpinan kualitas melalui bukti nyata dalam melaksanakan komitmen tersebut. Juran juga menyatakan, bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

1. **Perencanaan kualitas.** Fungsi ini meliputi langkah-langkah: identifikasi pelanggan, identifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan, mengembangkan metode dan proses kerja yang dapat menghasilkan produk yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, dan mengubah hasil perencanaan ke dalam tindakan.
2. **Pengendalian kualitas.** Fungsi ini mencakup langkah-langkah: evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan tujuan, dan melakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.
3. Perbaikan kualitas secara berkesinambungan
(Perlu ditambahkan penjelasan di sini)

D. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KUALITAS

Dalam perspektif *Total Quality Management (TQM)*, kepemimpinan didasarkan pada filosofi perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya produktivitas, *Return on Investment (ROI)*, dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing. Dengan filosofi *Plan Do Cek Action (PDCA)*. Filosofi ini dikemukakan pertama kali oleh Deming yang menyatakan bahwa setiap perbaikan metode dan proses kerja akan memberikan rangkaian hasil sebagai berikut: Perbaikan kualitas; Penurunan biaya; Peningkatan produktivitas; Penurunan harga; Peningkatan pangsa pasar; Kelangsungan hidup yang lebih lama dalam industri/bisnis; Lapangan kerja yang lebih luas; Peningkatan *Return on Investment (ROI)*.

Untuk dapat mencapai filosofi tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan/*sustainability*. Kepemimpinan kualitas seperti itu memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

1. *Visible, committed, dan knowledgeable*

Kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan pelatihan. Selain itu, juga

mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan, dan pemasok (internal dan eksternal *stakeholder*).

2. Semangat misionaris

Pemimpin yang baik, berusaha mempromosikan hal-hal khusus dan penekanan kualitas pelayanan bagi pihak-pihak yang berkepentingan baik internal maupun eksternal (Pemasok, Distributor, Pelanggan, Kompetitor, *Governance*, Media).

BAB III

Prinsip Dasar Kepemimpinan Manajerial

A. PRINSIP DASAR KEPEMIMPINAN MANAJERIAL

Sebelum membahas prinsip dasar kepemimpinan, penulis akan menyajikan terlebih dahulu mengenai Batasan Organisasi, Manajer, Fungsi-Fungsi Manajemen, dan Aktivitas Operasional Manajemen, dengan tujuan agar pembaca memahami dan mampu menjelaskan organisasi, manajemen dan manajer, serta fungsi-fungsi dasar, dan aktivitas operasional manajemen.

1. Definisi/Batasan Organisasi dan Manajer

Organisasi, Sekelompok orang (dua orang atau lebih) yang bekerja sama dengan secara terkoordinasi, dengan cara yang terstruktur, untuk mencapai tujuan tertentu/sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Sasaran adalah tujuan yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu organisasi. Sasaran organisasi pada umumnya lebih dari satu, yang merupakan elemen dasar dari suatu organisasi.

Berdasar batasan/definisi tersebut dapat dikemukakan manfaat organisasi secara umum, yaitu dengan organisasi pencapaian tujuan dapat menjadi lebih efektif, sedangkan manfaat organisasi secara lebih spesifik, yaitu:

- a. Melayani anggota organisasi dan masyarakat.
- b. Organisasi mencapai tujuan
- c. Organisasi memberi peluang karier
- d. Organisasi memelihara dan menggali ilmu pengetahuan.

Pandangan/pendekatan Organisasi

Pada prinsipnya, ada dua pandangan/pendekatan organisasi, yaitu pandangan konservatif/ tradisional dan pandangan progresif/modern.

Ciri-ciri pandangan organisasi konservatif/tradisional:

- a. Stabilitas
- b. Fokus pada pekerjaan
- c. Pekerjaan adalah posisi status quo
- d. Orientasi individu
- e. Pekerjaan tetap
- f. Orientasi peraturan dan perintah
- g. Manajer selalu membuat keputusan
- h. Tenaga kerja homogen
- i. Jam kerja dibatasi, pukul 08.00 – 16.00
- j. Hubungan hierarkis
- k. Bekerja di tempat yang sama.

Ciri-ciri Pandangan progresif/modern:

- a. Dinamis dan fleksibel
- b. Fokus pada keahlian
- c. Pekerjaan adalah tugas yang harus dilakukan
- d. Orientasi tim
- e. Pekerjaan sementara
- f. Orientasi tidak selalu melalui peraturan, tetapi melalui keterlibatan
- g. Karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

- h. Tenaga kerja beragam/heterogen
- i. Hubungan lateral
- j. Kerja tanpa batasan waktu kerja/fleksibel di mana saja dan kapan saja.

2. Manajemen dan Manajer

Manajemen

Manajemen ialah suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. (Gibson)

Manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan kegiatan-kegiatan orang lain. (Terry)

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan tertentu (Encyclopedia of social sciences).

Dari batasan-batasan tersebut, maka didapat unsur-unsur manajemen, yaitu:

- a. Ada tujuan tertentu yang akan dicapai.
- b. Dalam proses pencapaian tujuan orang membuat perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengawasan.
- c. Dalam pencapaian tujuan ada bantuan/kerja sama orang lain.
- d. Manajemen merupakan seni dan ilmu.

Merujuk pada batasan/definisi tersebut, maka dalam buku ini batasan manajemen ialah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan/memimpin, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi menggunakan sumber daya organisasi yang efektif dan efisien.

Manajer

Manager adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Manajer menggunakan organisasi untuk mencapai tujuan. Prestasi manajer diukur dengan efektivitas dan efisiensi.

Yang dimaksud efisien adalah menggunakan sumber daya dengan tepat (*doing the things right*)—pada umumnya dikaitkan dengan prinsip/perbandingan output/input.

Yang dimaksud efektif yaitu mengerjakan sesuatu yang tepat (*doing the right things*) pada umumnya berkaitan dengan pencapaian tujuan, sejauh mana organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan.

B. HUBUNGAN KEEFEKTIFAN INDIVIDU, KELOMPOK, DAN ORGANISASI

Dalam mempelajari hubungan keefektifan individu, kelompok, dan organisasi pada prinsipnya masing-masing tingkat memakai perspektif efektivitas yang berbeda, tiga macam perspektif keefektifan dapat diidentifikasi sebagai berikut.

(1). Keefektifan individu, pada perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab individu pekerja atau anggota organisasi dari suatu organisasi. Tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan adalah merupakan bagian dari tugas/pekerjaan sesuai dengan peran/posisi (role) individu dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Peran para manajer dalam hal ini secara rutin melaksanakan penilaian/penaksiran terhadap keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi sehingga hasil evaluasi ini akan menjadi dasar untuk kenaikan gaji, pangkat, dan jabatan (promosi) serta imbalan/tunjangan lain yang dapat diberikan oleh organisasi tersebut. Keberhasilan individu-individu dalam organisasi lazimnya sangat berkaitan dengan kerja dalam kelompok sehingga individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain dalam organisasi untuk itu harus juga dipertimbangkan suatu perspektif lain, yaitu keefektifan kelompok.

(2). Keefektifan kelompok, dalam berbagai hal keefektifan kelompok merupakan jumlah sumbangan dari keseluruhan anggota kelompok. Sebagai contoh, sekelompok ilmuwan yang terkait dalam pekerjaan suatu proyek yang satu dengan yang lain tidak saling berkaitan. Dalam hal ini pekerjaan akan efektif bila masing-masing ilmuwan tersebut bekerja sendiri secara efektif. Dalam hal lain keefektifan kelompok adalah melebihi jumlah hasil sumbangan

individual, sebagai contoh produk perakitan, hasil barang jadi perakitan adalah merupakan hasil dari sumbangan masing-masing individu.

(3). Keefektifan organisasi. Organisasi adalah kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Keefektifan organisasi dapat melebihi jumlah keefektifan individu dan kelompok, yang artinya bahwa organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan jumlah prestasi masing-masing bagian yang ada dalam organisasi. Organisasi bisnis, keefektifan organisasi bersifat kritis karena didasari dengan observasi maupun jajak pendapat.

C. MEMAHAMI FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Sejak akhir abad kesembilan belas, manajemen telah didefinisikan secara spesifik ke dalam empat fungsi, yaitu: **Perencanaan** (*Planning*); **Pengorganisasian** (*Organizing dan Staffing*); **Memimpin** (*Leading*), dan **Mengendalikan** (*Controlling*) sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses (metode sistematis dalam mengelola aktivitas) dalam membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Secara skematik sifat interaktif fungsi-fungsi manajemen mempunyai arti sebagai berikut:



Gambar.3.1 Sifat Interaktif Fungsi-fungsi Manajemen

Sumber: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2010

1. Aktivitas Operasional Manajemen

Secara singkat ke empat aktivitas manajemen yang utama tersebut melibatkan hubungan dan keterkaitan waktu, ke empat aktivitas dimaksud adalah:

a. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Kegiatan mengkoordinir sumberdaya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif.

c. Memimpin (*Leading*)

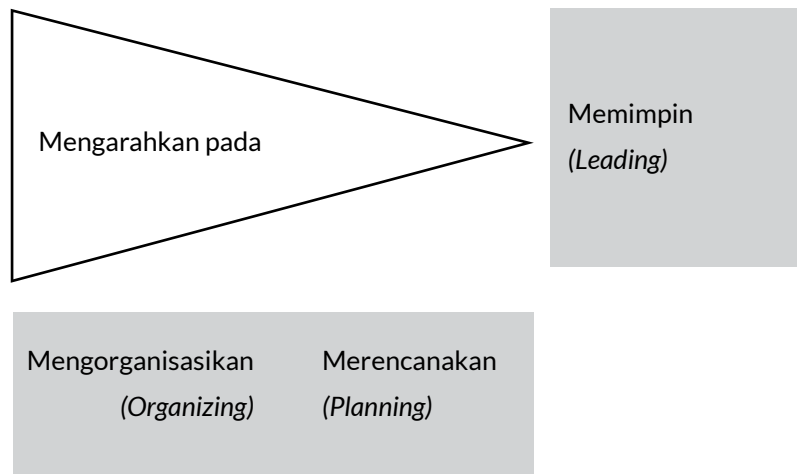
Bagaimana membuat orang-orang bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Mengendalikan (*Controlling*)

Bertujuan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana.

2. Hubungan keempat aktivitas manajemen utama tersebut, jika digambarkan adalah sebagai berikut:

- Memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan diselesaikan seperti yang direncanakan.
- Mengarahkan & memotivasi semua pihak yang terlibat dan memecahkan pertentangan.
- Menentukan apa yang perlu dilaksanakan, cara pelaksanaannya dan siapa yang melaksanakannya.
- Menetapkan sasaran, merumuskan tujuan, menetapkan strategi, membuat strategi, dan mengembangkan subrencana untuk mengoordinasikan kegiatan.



Gambar 3.2 Hubungan ke empat aktivitas manajemen utama

Sumber: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, "Manajemen" edisi keenam, Prenhallindo, Jakarta, 1999, hal. 11.

3. Memahami Perbedaan Pandangan Fungsi-fungsi Manajemen

Untuk memahami fungsi-fungsi manajemen dalam suatu proses/aktivitas yang kompleks seperti manajemen sering dipecah-pecah menjadi beberapa pandangan yang berbeda bagian dan hubungan dasar antar bagian diidentifikasi, hal ini sering dikenal sebagai model. Model dimaksud adalah bentuk yang disederhanakan dari sifat-sifat kunci dari suatu objek yang sebenarnya, peristiwa atau hubungan dapat berupa verbal, fisik, atau secara matematik. Perbedaan pandangan fungsi-fungsi Manajemen dapat penulis sajikan sebagai berikut:

Perbedaan pandangan fungsi-fungsi Manajemen

Gambar 3.3

Perbedaan pandangan fungsi-fungsi Manajemen

(Perlu ditambahkan gambar di sini)

4. Keterkaitan aktivitas operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi

Bagaimana Keterkaitan aktivitas operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi? Keterkaitan tersebut penulis sajikan seperti pada gambar sebagai berikut:

Gambar 3.4

Keterkaitan aktivitas operasional pada sebuah perusahaan atau organisasi

(Perlu ditambahkan gambar di sini)

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.
- b. Manajemen Pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
- c. Manajemen Produksi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

- d. Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis, yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.
- e. Manajemen Informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.



Manajemen adalah suatu proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan semua sumber daya untuk mencapai tujuan.



BAB IV

Keahlian Manajerial

A. STRUKTUR DAN KEAHLIAN MANAJERIAL

1. Struktur Manajemen

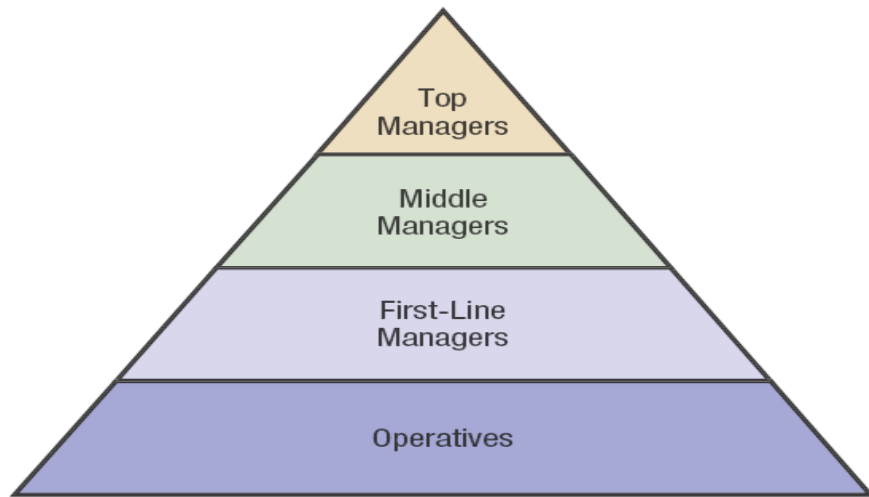
Struktur Manajemen pada dasarnya terbagi dalam:

- a. Manajemen Puncak (*Top Management*): bertanggung jawab terhadap perusahaan secara keseluruhan.
- b. Manajemen Menengah (*Middle level-Management*): bertugas melaksanakan tujuan, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer serta mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer tingkat bawah dan juga karyawan operasional.
- c. Manajemen tingkat Bawah (*Lower level atau First-level*): mengawasi karyawan secara langsung.

Berdasarkan fungsinya, manajer terbagi menjadi

- a. Manajer Umum: bertanggung jawab mengawasi unit tertentu yang mempunyai beberapa bidang sekaligus.
- b. Manajer Fungsional: bertanggung jawab terhadap satu aktivitas organisasi tertentu.

Struktur Manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Organizational Levels

2. Keahlian Manajemen

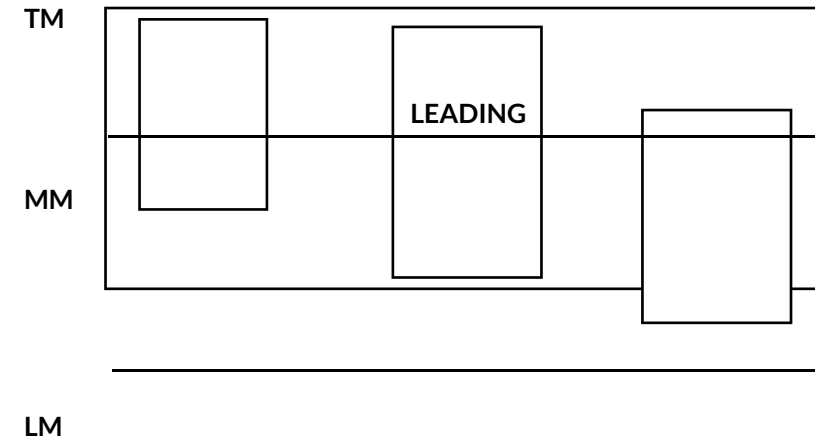
Setiap jenjang/tingkatan atau secara struktur manajemen diklasifikasikan menjadi: manajer atas, manajer tengah, manajer bawah. Pada setiap jenjang manajemen, setiap manajer dituntut adanya keahlian yang berbeda-beda. Keahlian manajemen meliputi: Keahlian konseptual (*Conceptual skills*), Keahlian manusiawi (*Human skills*), dan Keahlian teknis (*Technical skills*). Berikut penjelasan untuk masing-masing keahlian.

Keahlian konseptual (*Conceptual skills*) untuk manajer puncak: kemampuan mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan serta kepentingan organisasi.

Keahlian manusiawi (*Human skills*) untuk manajer menengah: merupakan kemampuan memahami orang lain, bekerjasama dengan orang lain, mendorong serta memotivasi orang lain, baik secara individual maupun kelompok.

Keahlian teknis (*Technical skills*) untuk manajer operasional: merupakan kemampuan memahami serta melakukan kegiatan operasional.

Ketiga keahlian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Atau dapat juga digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.2. Keahlian Manajer

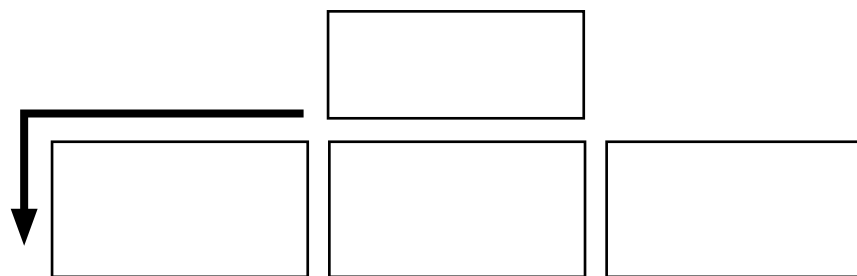
Keterangan: TM : CS > TS; MM : CS = TS; LM : CS < TS., HS : TM = MM = LM.

Keahlian konseptual (*Conceptual skills*); Keahlian manusiawi (*Human skills*); Keahlian teknis (*Technical skills*)

B. PERAN MANAJEMEN (MANAGEMENT ROLE)

Peran-peran manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen meliputi, perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengawasan. **Perencanaan**, di dalam perencanaan termasuk mendefinisikan tujuan, stabilitas strategi, dan koordinasi aktivitas dalam perencanaan pengembangan. **Organisasi**, di dalam organisasi menyangkut penentuan tugas apa yang akan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan, bagaimana tugas diselesaikan, kepada siapa laporan disampaikan, dan di mana keputusan-keputusan itu dibuat/ditentukan. **Kepemimpinan**, di dalam kepemimpinan termasuk pemberian motivasi, pemilihan saluran komunikasi yang efektif, dan penyelesaian konflik, sedangkan **Pengawasan**, melaksanakan monitoring terhadap kegiatan/aktivitas agar sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mengadakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Peran manajemen menurut Mintzberg’s adalah: Peran Hubungan Manusiawi (*Interpersonal Roles*), Peran Informasi (*Informational Roles*), Peran Pengambil Keputusan (*Decision Roles*). Masing-masing peran mempunyai deskripsi yang berbeda. Peran dan deskripsi manajemen menurut Mintzberg’s dapat dilihat dalam gambar dan tabel sebagai berikut.



Gambar 4.3. Peran-Peran Manajemen

Tabel 4.1 Peran Hubungan Manusiawi

Peran	Deskripsi	Contoh
Peran figur kepala (<i>Figurehead</i>)	Simbol pemimpin perusahaan; diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial.	Memberi ucapan selamat datang kepada para pengunjung, penandatanganan surat resmi.
Peran Pimpinan (<i>Leader</i>)	Bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengaktifkan bawahan; mengisi posisi kosong (<i>staffing</i>), melatih, dan tugas-tugas terkait.	Melakukan hampir seluruh kegiatan yang melibatkan bawahan.
Peran Penghubung (<i>Liaison</i>)	Memelihara suatu jaringan kontak luar yang mendukung dan juga penghubung pihak dalam.	Membalas surat-surat, melakukan kerja dewan urusan luar, yang melibatkan pihak-pihak luar.

Tabel 4.2 Peran Informasi

Peran	Deskripsi	Contoh
Memantau (<i>Monitor</i>)	Manajer selalu aktif mencari informasi yang dapat bermanfaat untuk organisasi.	Membaca terbitan-terbitan periodik dan laporan-laporan, memelihara kontak pribadi.
Penyebar (<i>Disseminator</i>)	Manajer mendistribusikan informasi yang diperolehnya kepada pihak lain, khususnya kepada bawahannya agar bawahan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik.	Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk maksud informasi; menelepon untuk meneruskan informasi.

Jurubicara (<i>Spokesman</i>)	Manajer sebagai wakil organisasi dalam menyampaikan informasi ke pihak luar.	Menyelenggarakan rapat dewan, memberikan informasi ke media.
------------------------------------	--	--

Tabel 4.3 Peran Pengambil Keputusan

Peran	Deskripsi	Contoh
Kewirausahaan (<i>Entrepreneurship</i>)	Manajer mengambil keputusan-keputusan penting, seperti peluncuran produk baru, penggabungan usaha dll.	Rapat strategis dan tinjauan ulang yang melibatkan prakarsa atau rancangan proyek perbaikan.
Pengendali gangguan (<i>Disturbance Handler</i>)	Manajer diharapkan bisa menyelesaikan gangguan-gangguan yang mungkin muncul.	Mengorganisasikan strategi dan sesi kaji-ulang yang melibatkan gangguan dan kritis.
Pengalokasi sumber daya (<i>Resource Allocator</i>)	Manajer harus mengalokasikan sumber daya yang terbatas agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.	Penjadwalan, permintaan otoritas, menyelenggarakan kegiatan apa pun yang melibatkan anggaran dan program kerja bawahan.
Perunding (<i>Negotiator</i>)	Manajer melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang berkaitan.	Berperan serta dalam perundingan kontrak serikat pekerja.

C. MEMAHAMI MANAJER YANG SUKSES

Dalam kenyataannya memang tidak tertutup kemungkinan bahwa seorang manajer sukses bisa sekaligus juga menjadi manajer efektif. Namun, karakteristik kedua jenis manajer ini tetap dapat dibedakan. Tugas atau pekerjaan manajer pada umumnya adalah: *Planning, Organizing, Actuating,*

dan *Controlling* (POAC). Hal ini dapat dimengerti karena dalam kurun waktu yang cukup lama, sejak Henri Fayol mengemukakan pemikirannya yang sangat terkenal *The five Fayolian functions of management* (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling), bahwa tugas atau pekerjaan manajer hanya melakukan kelima fungsi manajemen tersebut. Namun, berdasarkan penelitian beberapa pakar manajemen, di antaranya Henry Mintzberg, John Kotter dan Fred Luthans diperoleh gambaran yang lebih komprehensif bahwa tugas manajer sebenarnya tidak hanya melakukan kelima fungsi manajemen seperti yang dikemukakan oleh Fayol tersebut.

Mintzberg mengatakan bahwa pekerjaan manajer terdiri atas banyak pekerjaan pendek (*brief*) yang tidak selalu berkesinambungan (*disconnected*) dan mereka sering terlibat dalam hubungan dengan banyak orang, baik di dalam maupun di luar organisasi. Lebih jauh dikatakan pula bahwa manajer mempunyai banyak peran dan mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan peran yang dimainkannya. Dalam hal hubungan interpersonal, manajer berperan sebagai figur kepala, pemimpin, dan penghubung. Dalam hal informasional mereka berperan sebagai pengawas, penyebar informasi, dan juru bicara. Kemudian, sebagai pengambil keputusan mereka berperan sebagai wirausaha, pemecah masalah, pengalokasi sumber daya, dan negosiator.

John Kotter dari *Harvard Business School* menambahkan bahwa pekerjaan manajer tidak hanya melulu melakukan *Fayolian functions*. Lebih dari itu para manajer menggunakan sebagian besar waktu mereka untuk berinteraksi dengan orang lain, melalui pertemuan-pertemuan guna mendapatkan dan/ atau memberi informasi, yang oleh Kotter disebut sebagai 'membangun jejaring (*networking*)'. Melalui cara ini manajer dapat membuat 'agenda' sebagai hasil kompromi, serta sedikit melonggarkan kekakuan di antara mereka yang kadang-kadang terjadi karena masing-masing mempunyai sasaran berbeda. Mana yang lebih penting, menjadi manajer sukses atau menjadi manajer efektif? Jika dihadapkan pada pertanyaan ini mungkin menjadi sedikit bingung. Apakah manajer efektif tidak otomatis menjadi manajer sukses?

Bukankah seseorang manajer disebut sukses karena melakukan hal yang efektif? Secara umum definisi manajer sukses dan manajer efektif adalah sebagai berikut.

- **Manajer sukses** adalah manajer yang mempunyai indeks sukses di atas rata-rata manajer lainnya, di mana indeks sukses merupakan rasio antara tingkat manajerial yang berhasil dicapai dan masa kerja.
- **Manajer efektif** adalah manajer yang berhasil mencapai prestasi kerja tinggi dibanding dengan standar yang telah ditentukan, serta mampu melakukan pekerjaan melalui orang lain dengan tingkat kepuasan dan komitmen yang tinggi.

Fred Luthans dan asosiasinya memandang manajer yang efektif sebagai manajer apabila melaksanakan aktivitas manajemen dalam pergerakan/pengembangan organisasi secara cepat dan tepat. Empat aktivitas manajemen menyangkut:

- 1) Manajemen tradisional meliputi: pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengawasan.
- 2) Komunikasi meliputi: penukaran informasi secara rutin, dan proses kertas kerja.
- 3) Manajemen sumber daya manusia meliputi: motivasi, disiplin, manajemen konflik, penyusunan staf dan kebutuhan pelatihan.
- 4) Jaringan kerja meliputi: sosial, politik, dan interaksi dengan pihak luar.

Selanjutnya, mengenai manajer yang sukses, disebut sebagai manajer sukses apabila masa percepatan promosi/peningkatan organisasi dapat tercapai. Jadi manajemen yang efektif dan manajemen yang sukses mempunyai perbedaan penekanan dalam melaksanakan keempat kegiatan tersebut. Usaha dan aktivitas yang perlu diusahakan dalam mencapai manajer sukses dapat dilakukan melalui usaha-usaha:

a. Perbaikan kualitas dan produktivitas

Dalam usaha perbaikan kualitas dan produktivitas, Tom Rossi menerapkan program total kualitas manajemen (TQM). TQM adalah suatu filosofi manajemen yang menggerakkan/mencapai hasil secara konstan yang dicapai dari pengembangan/ perbaikan kepuasan konsumen untuk proses organisasi secara keseluruhan. Pendekatan yang dipakai dalam TQM, yaitu *reengineering*, yang artinya mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan menjadi lebih dapat dilaksanakan/dikerjakan dan jika struktur organisasi dikreasi/ dibangun dari kondisi awal mulanya.

b. Perbaikan keterampilan orang/manusia

Di dalam usaha perbaikan keterampilan manusia/orang tidak lepas dari teori dan konsep yang relevan sehingga dapat membantu memprediksi perilaku manusia dan menerapkan/menempatkan manusia pada posisi pekerjaan yang sesuai. Untuk itu perlu ada usaha peningkatan/perbaikan keterampilan antarpersonal.

c. Aneka ragam manajemen tenaga kerja

Di dalam aneka ragam manajemen tenaga kerja, organisasi menjadi sangat heterogen, termasuk perbedaan jenis kelamin, ras, suku, dan kelompok sehingga dalam hal ini organisasi harus adaptif terhadap perbedaan-perbedaan yang ada.

d. Tanggapan terhadap globalisasi

Dalam menanggapi globalisasi, supaya dapat bekerja secara efektif dengan berbagai individu atau kelompok membutuhkan pengertian tentang kultur, bagaimana beradaptasi dengan gaya manajemen yang berbeda-beda sehingga dengan perbedaan tersebut dapat memodifikasi secara praktis.

e. Menguasai/memberi kuasa kepada seseorang/karyawan/tenaga kerja

Dalam hal pelaksanaan pemberian kuasa, ialah dengan memilih gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, desain kerja, dan struktur organisasi. Hal-hal tersebut disesuaikan dengan siklus dan perkembangan organisasinya.

f. Pemilihan stimulan dan pengembangan

Organisasi ketenagakerjaan dapat memilih blok penghalang yang menjadi daya dorong pengembangan. Tantangan bagi manajemen adalah kreativitas dalam memberikan stimulan dan toleransi tantangan kepada tenaga kerja sehingga ide perilaku dan teknik realitis dengan tujuan.

Untuk mengetahui kegiatan apa saja yang dilakukan oleh para manajer sukses dan manajer efektif, Luthans melakukan penelitian terhadap 248 manajer. Hasilnya menunjukkan bahwa hampir sepertiga waktu dan tenaga mereka digunakan pada aktivitas komunikasi, sekitar sepertiga pada aktivitas manajemen tradisional, seperlima pada manajemen sumber daya manusia dan kurang-lebih seperlima pada aktivitas jejaring. Selain melakukan penelitian secara umum tentang aktivitas manajer, Luthans juga melakukan penelitian secara khusus untuk mengamati apa yang dilakukan oleh kelompok manajer sukses dan juga apa yang dilakukan oleh kelompok manajer efektif. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua kelompok tersebut mempunyai pola aktivitas manajerial yang berbeda.

Kelompok manajer sukses, terlihat nyata bahwa mereka mengalokasikan waktu dan tenaga paling banyak pada **aktivitas jejaring (48%)**. Selanjutnya **aktivitas komunikasi berada di urutan kedua (28%)**, manajemen tradisional di urutan **ketiga (13%)** dan **Sumber Daya Manusia** adalah aktivitas yang alokasi waktunya paling sedikit (**11%**). Hal ini menunjukkan bahwa—dengan menggunakan kecepatan promosi sebagai ukuran sukses—manajer sukses lebih banyak menggunakan sebagian besar waktu dan tenaga mereka untuk bersosialisasi, berpolitik, dan berinteraksi dengan pihak luar dibandingkan dengan rekannya yang kurang sukses. Lebih jauh lagi dapat dikatakan bahwa

manajer sukses tidak banyak menggunakan waktu dan tenaganya pada aktivitas manajemen tradisional atau pada manajemen sumber daya manusia.

Kelompok manajer efektif, aktivitas yang mendapat perhatian paling besar adalah **komunikasi (44%)**, kemudian manajemen **Sumber Daya Manusia (26%)**, selanjutnya **manajemen tradisional (19%)**, dan yang terakhir **jejaring (11%)**.

Dari hasil penelitian tersebut diperoleh gambaran bahwa kontribusi relatif terbesar bagi manajer efektif berasal dari aktivitas yang berorientasi pada aspek manusia, yaitu komunikasi dan manajemen sumber daya manusia. Dengan sendirinya berarti pula bahwa bagi manajer efektif, aktivitas yang berkaitan dengan pembinaan jejaring kurang diprioritaskan, sangat berbeda dengan apa yang dilakukan oleh manajer sukses.

Uraian tersebut dapat digunakan sebagai acuan, atau setidaknya inspirasi, untuk mengembangkan karier manajer di masa depan, mau menjadi manajer sukses atau manajer efektif. Jika mau menjadi manajer sukses, **maka perluaslah jejaring dan keterampilan berkomunikasi**, tetapi jika ingin menjadi manajer yang efektif, **asahlah kemampuan komunikasi dan penguasaan akan manajemen sumber daya manusia**. Namun, jika ingin menjadi keduanya—manajer sukses sekaligus manajer efektif, selanjutnya terserah Anda.

D. KEMAMPUAN BEKERJA MANDIRI

Anggapan yang telah tertanam sekian lama di benak para profesional dan praktisi organisasi, bahwa kerja tim adalah segalanya. Hanya mereka yang sanggup bekerja dalam tim—lah yang dapat disebut sebagai *smart worker* atau pekerja cerdas. Di masa lalu ketika teknologi belum intens hadir, anggapan tersebut benar adanya. Pekerjaan dan proyek besar dapat selesai melalui kerja tim yang solid. Mereka yang tidak dapat bekerja secara tim, dikatakan sebagai anti-sosial, tidak berkompeten, pekerja yang tidak cerdas (karena hanya bisa bekerja keras), dan umumnya bukan merupakan pekerja pilihan para rekruter (model lama). Jika bekerja secara tim dengan orang-orang yang

tepat dan satu frekuensi pemikiran, maka kerja tim tersebut akan menjadi surga karier impian bagi para anggota timnya. Tetapi jika kita harus berjibaku mencapai target bersama dengan anggota tim yang lamban, tidak kreatif, tukang mengeluh, penggosip, selalu berpikir negatif, penuh kecurigaan, dan (sengaja) tidak mau bekerja jika melihat ada anggota tim lain yang lebih rajin... maka itu akan menjadi neraka dalam perjalanan kariernya. Bisa saja, bahwa tim yang isinya orang-orang berkualitas rendah tersebut, justru merupakan ajang terbaik bagi pelatihan mental kita sebagai peniti karier. Istilah kerennya: *“supaya loe tau rasanya kerja di dunia nyata bareng orang-orang macem begitu rupa.”*

Kabar gembiranya... zaman/era telah berganti dengan cepatnya, dan lebih banyak pilihan untuk tidak lagi terlibat bersama orang-orang yang *“tidak tepat”* tersebut. Teknologi telah hadir, menggantikan banyak fungsi pekerjaan dan memudahkan banyak sekali penyelesaian target pekerjaan yang tadinya hanya bisa dikerjakan secara beregu dalam tim. Dengan teknologi, kini semakin banyak pekerja yang bisa memilih untuk bekerja sendiri secara individual, dan oleh karenanya, mengurangi tingkat drama dan politik organisasi secara sangat signifikan. Kerja secara fisik dalam tim kini sudah bukan lagi menjadi dewa penentu keberhasilan pencapaian sebuah target pekerjaan. Di zaman sekarang, semakin gemuk sebuah tim, maka tim tersebut menjadi tidak lincah, penuh politik, dan sarat dengan drama. Dalam sebuah organisasi atau gugus tugas, biasanya politik dan drama muncul dari para pekerja yang **kompetensinya rendah** tetapi banyak bicara, dan tidak mau tersaingi keberadaannya oleh pekerja lain yang lebih muda dengan masa kerja lebih pendek, tetapi ternyata lebih cerdas, lebih inovatif, lebih berkompeten, dan lebih produktif. Zaman sekarang, semakin banyak pilihan untuk menjauhkan diri dari orang-orang yang penuh drama dan politik. Bagaimanakah caranya? **Pertama**, harus memiliki kompetensi utama yang prima. **Kedua**, benar-benar menguasai banyak ragam teknologi. **Ketiga**, harus memiliki *personal brand* dan kualitas komunikasi yang baik dan kuat. Target kerja dapat terwujud optimal, efektif, dan efisien. Ini akan semakin nyata

ketika bekerja di perusahaan modern yang telah sepenuhnya memanfaatkan **teknologi** dalam semua proses kerjanya.

Bagaimana dengan kerja tim dan sinergi dengan bagian lain menjadi tidak lagi diperlukan? Jelas tetap diperlukan! Tetapi kini hal itu sudah bukan lagi sebagai satu-satunya **“dewa penentu”** keberhasilan sebuah tim atau gugus tugas untuk mencapai target pekerjaan. Kini semakin banyak *startup* yang menganut sistem kerja yang dinamis, dengan fokus pada kemampuan sang individu pekerja yang dituntut untuk dapat bekerja secara mandiri. Tugas Team Leader adalah mengorganisir kerja tim jika memang benar-benar diperlukan saja. Oleh sebab itu, Team Leader harus memiliki kemampuan **analisis dan strategi** yang baik, mana saja bagian pekerjaan yang dapat dilakukan secara individual, dalam regu kecil, atau dalam tim besar; beserta penguasaan dinamika *timeline*-nya. Dalam prosesnya kemudian, akan ada penyesuaian hasil-hasil kerja individual tersebut, ketika harus disinergikan atau di-*merger* dengan hasil kerja dari individu lain, gugus tugas lain, atau departemen lain. Intinya, di zaman teknologi ini, para pekerja memiliki lebih banyak pilihan untuk bisa bekerja secara mandiri dengan bantuan teknologi, tanpa harus melulu tergantung dengan konsep bahwa **“kerja tim (secara fisik) adalah segalanya”**. Bagian terbaik dari kerja individual adalah justru karena minimnya politik dan drama, maka sang pekerja bisa lebih optimal bekerja. Dengan demikian, hasilnya pun lebih prima.

Perasaan kepemilikan (*sense of ownership*) pekerja terhadap perusahaan dan *project* tersebut semakin tinggi, karena adanya transparansi, keterbukaan, dan kenyamanan dalam dinamika lalu-lintas komunikasi yang terjadi. *Spirit* inilah yang kemudian menjadi fondasi bagi semakin banyaknya pekerja *startup*, para *freelancer*, dan para *remote worker*. Sinergi dan koordinasi tetap dapat dilakukan jika memang perlu, baik via teknologi maupun via tatap-muka. *Engagement* lebih lanjut dapat dilakukan dalam program Team Building secara berkala. Kualitas interaksi dalam kegiatan fisik itu pun meningkat signifikan, karena frekuensi pertemuan tatap-muka yang tidak sesering sistem kerja di manajemen “zaman dahulu”. Ini ibarat kita

yang masih pacaran. Jika tidak terlalu sering bertemu dengan pacar, maka sekalinya bertemu, kualitas komunikasinya justru lebih baik. *Meeting* pun sudah tidak perlu lagi memakan waktu berjam-jam dengan jumlah peserta yang besar.

Kini semakin banyak Founder perusahaan *startup* yang memecah dan men-desentralisasi-kan *meeting* besar dan lama, ke dalam *meeting* singkat dengan jumlah peserta yang sedikit. Ini terbukti lebih efisien, efektif, dan berdampak besar bagi kelincahan gerak organisasi (*agile*) dengan jumlah personil yang tidak perlu banyak dan lapisan hirarki yang pendek (*lean*). Kini semakin banyak rekruter modern yang tidak lagi memasalahkan apakah sang kandidat lebih suka bekerja secara mandiri atau secara tim. Satu hal terpenting yang biasanya dicari oleh rekruter adalah kemampuan komunikasi yang baik dari sang kandidat, betapa pun sedang bekerja secara mandiri. Ini penting untuk mempertahankan kualitas *monitoring* dan penyelarasan bersama individu atau anggota tim lainnya. Umumnya, pekerja dengan karakter dan kualifikasi seperti ini akan dilabeli dengan nama jabatan sebagai *Specialist*. Gajinya bisa saja setara dengan *level* Manager, tetapi tidak dibebani dengan kewajiban kepemimpinan tim. Para praktisi HR modern semakin menyadari bahwa memang ada sejumlah fungsi pekerjaan yang hanya dapat optimal dikerjakan oleh para pekerja yang sangat berkompeten untuk bekerja secara mandiri; tanpa drama dan tanpa politik. Bagaimana jika kita masih suka dengan gaya kerja *old school* yang bertele-tele, membosankan, hierarkis, penuh drama dan politik, dan mendewakan kerja tim secara fisik dalam jumlah besar sebagai “Tuhan” dalam metodologi kerja sehari-harinya? Siap-siaplah ditelan zaman.

“

Manajer yang efektif adalah manajer yang melaksanakan aktivitas manajemen dalam pergerakan pengembangan organisasi secara cepat dan tepat.

”

BAB V

Kepemimpinan dalam Organisasi

A. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Kepemimpinan dalam organisasi adalah “proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota organisasi dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan”. Dari batasan/definisi kepemimpinan tersebut perlu diperhatikan:

1. Implikasi Kepemimpinan
 - a. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan bawahan untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
 - b. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok.
 - c. Selain memberikan pengarahan pemimpin dituntut untuk dapat mempergunakan pengaruh, apa dan bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.
2. Aspek-Aspek Kepemimpinan
Pengikut (*followers*), Pembagian kekuasaan (*distribution of powers*) antara pemimpin dan pengikut, Penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi (*power to influence*), Nilai yang dibangun (*leadership value*).

B. PENDEKATAN SIFAT PADA KEPEMIMPINAN

Untuk dapat membandingkan Pemimpin dan bukan Pemimpin, berikut ini disajikan perbedaannya.

PEMIMPIN	BUKAN PEMIMPIN
Memberikan inspirasi.	Memaksa para pengikut.
Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan kemampuan pengikutnya.	Menyelesaikan pekerjaan dengan jalan mengorbankan para pengikutnya.
Menunjukkan kepada pengikutnya bagaimana cara melaksanakan pekerjaan.	Menanamkan perasaan takut pada pihak pengikutnya melalui ancaman dan paksaan.
Menerima tanggung jawab.	Menghindari tanggung jawab.
Memperbaiki kegagalan dalam rangka mencapai tujuan,	Menyatakan bahwa kesalahan terletak pada orang lain, apabila terjadi kegagalan dalam hal mencapai tujuan.

Kepemimpinan efektif bisa dilihat dari defnisi-definisi berikut.

- **Sifat-sifat Kepemimpinan (Edwin Ghiselli):** Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri, inisiatif.
- **Sifat-sifat Kepemimpinan (Keith Davis):** Kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan manusiawi

Tabel 5.1 Kegiatan Manajemen & Kepemimpinan

	INNOVATING	REPRESENTING

C. PENDEKATAN PERILAKU PADA KEPEMIMPINAN

Para peneliti memusatkan pada dua aspek tingkah laku kepemimpinan (*leadership behaviour*): Fungsi Kepemimpinan (*leadership functions*), Aktivitas yang dipertahankan kelompok dan berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin, atau orang lain, agar kelompok dapat berfungsi secara efektif.

1. Fungsi Kepemimpinan
 - a. Fungsi pemecahan masalah
Fungsi ini berhubungan dengan tugas atau pekerjaan yang memberikan jalan keluar, pendapat, dan informasi terhadap masalah yang dihadapi kelompok.
 - b. Fungsi sosial
Fungsi ini berhubungan dengan kehidupan kelompok, yaitu memberi dorongan pada anggota untuk mencapai tujuan dan menciptakan suasana kerja harmonis bagi kelompoknya.
2. Gaya Kepemimpinan (Stoner)
 - a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented Style*)

Seorang pemimpin akan mengarahkan dan mengawasi bawahan secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya. Pemimpin dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan dari pada pengembangan kemampuan bawahan.

b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*Employee Oriented Style*)

Manajer dengan gaya ini, mendorong dan memotivasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Di sini hubungan pimpinan dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya dan saling menghargai.

c. Pemimpin Otokratik

Pemimpin yang cenderung untuk mensentralisasi otoritas dan mengandalkan kekuatan legitimasi dan penghargaan untuk mengatur bawahan.

d. Pemimpin Demokratik

Pemimpin yang mendelegasikan otoritas kepada orang lain, mendorong partisipasi, dan mengandalkan kekuatan, keahlian dan referensi untuk mengatur bawahan.

e. Pemimpin Free Rein

Pemimpin yang hanya menggunakan sedikit kekuasaan dan memberi banyak kebebasan kepada bawahan untuk melakukan kegiatan. Pemimpin di sini berfungsi hanya sebagai fasilitator. Studi Ohio State University menyimpulkan ada dua kategori perilaku pemimpin, yaitu:

1) *Consideration*

Pemimpin peduli dan mendukung bawahan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan saling percaya dengan bawahan dan mereka menghormati ide dan perasaan karyawan.

2) *Initiating structure*

Diartikan sebagai tingkat di mana pemimpin membuat struktur pekerjaan sendiri dan pekerjaannya bawahannya. Pemimpin dengan

gaya ini cenderung mengarahkan pekerjaan kelompok melalui kegiatan perencanaan, pemberian tugas, penjadwalan, dan penetapan batas waktu (*deadline*).

Studi ini menyimpulkan para pemimpin dibedakan berdasarkan dua dimensi perilaku pemimpin:

a. *Relationship Oriented*

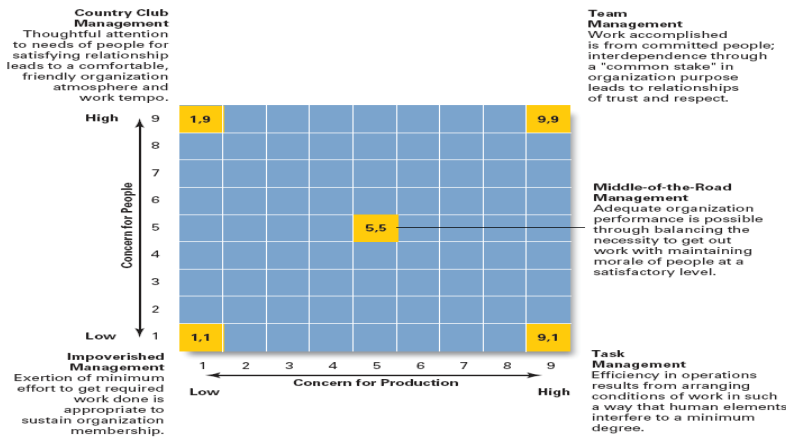
Perilaku yang bersikap bersahabat dengan bawahan, mengakui prestasi, dan memperhatikan kesejahteraannya.

b. *Task Oriented*

Perilaku pemimpin yang menetapkan standar kerja tinggi, menentukan metode yang harus dilakukan dan mengawasi secara ketat.

Kepemimpinan dengan managerial grid (Kisi-kisi Manajerial), dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane S. Mouton, mendorong pemimpin untuk memiliki dua kualitas kepemimpinan sekaligus, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan orang. Hal ini dapat dijelaskan pada titik 5,5 gambar keseluruhan orientasi sebagai berikut.

**Exhibit 17-3
The Managerial Grid**



Source: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Breakthrough in Organization Development" by Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes, and Larry E. Greiner, November-December 1964, p. 136. Copyright © 1964 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

Gambar.5.1.Kisis-kisi Manajerial

D. PENDEKATAN KONTINGENSI PADA KEPEMIMPINAN

Sebuah pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda; juga disebut pendekatan situasional.

Teori ini memfokuskan pada faktor-faktor:

- a. tuntutan tugas;
- b. harapan & tingkah laku reskan setingkat;
- c. karakteristik & tingkah laku karyawan;
- d. budaya organisasi dan kebijakannya.

E. MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Pendekatan kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan mereka

yang terus berubah. Model Kepemimpinan Situasional dapat dijelaskan melalui ilustrasi/gambar sebagai berikut.

Model ini mendasarkan pada pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif, yaitu:

a. Posisi Kekuasaan (Power Position)

Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lesar.

b. Struktur Pekerjaan (Task Structure)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan tersebut dengan lebih baik.

F. HUBUNGAN ANTARA PEMIMPIN – BAWAHAN (LEADER MEMBER RELATION)

Hal ini berhubungan dengan antara bawahan dan pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklasifikasikan "baik" atau "buruk".

Model LPC dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:

9 Kemungkinan Fiedler

Oktan	Kekuatan/ Kedudukan	Struktur Tugas	Hubungan Pemimpin- Anggota	Gaya Kepemimpin an
I	Kuat	Jelas	Baik	TO
II	Kuat	Jelas	Jelek	TO
III	Kuat	Tidak jelas	Baik	RO
IV	Kuat	Tidak jelas	Jelek	TO/RO
V	Lemah	Jelas	Baik	RO
VI	Lemah	Jelas	Jelek	TO
VII	Lemah	Tidak jelas	Baik	RO
VIII	Lemah	Tidak jelas	Jelek	TO
IX	Kuat	Jelas	Amat jelek	TO

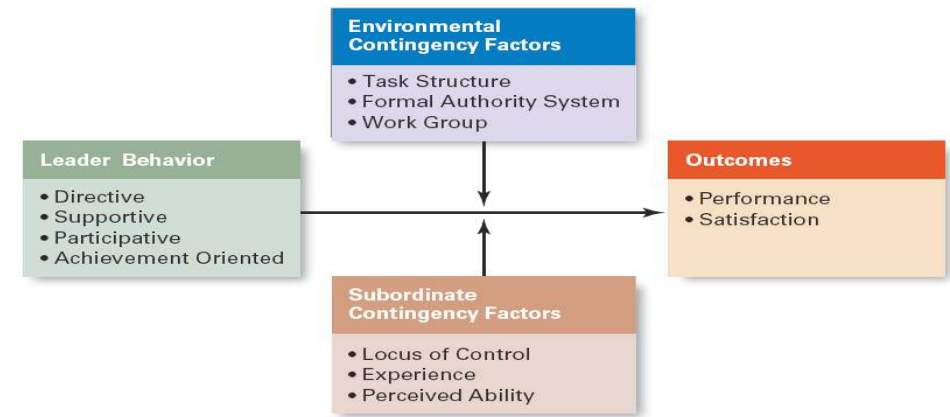
TO = Task Oriented

RO = Relation Oriented

Gambar 5.2. Hubungan Pemimpin - Bawahan (Leader Member Relation)

1. Model Jalur Tujuan (Part Goal)

Model Jalur Tujuan (*Part Goal*) menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat tujuan bersama dengan bawahannya, membantu mereka menemukan jalur (*part*) yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut, dan membatasi hambatan-hambatan yang timbul. Peneliti Jalur Tujuan (*Part Goal*) mencoba memperluas teori dengan mengidentifikasi dua variabel yang menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif: *karakteristik pribadi karyawan* dan *tekanan lingkungan serta tuntutan di tempat kerja* yang harus dihadapi karyawan. Model Jalur Tujuan (*Part Goal*) dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut.



Gambar 5.3. Model Jalur Tujuan (Part Goal)

Menurut Teori Jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) Perilaku pemimpin dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok: Kepemimpinan yang suportif (mendukung), Kepemimpinan yang partisipatif, Kepemimpinan yang instrumental (*Directive*), Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi.

2. Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago

Model Vroom-Yetto dan Vroom-Jago mengkritik teori *part goal* karena gagal memperhitungkan situasi di mana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai ke pendekatan partisipatif. Oleh karena itu, model Vroom memperoleh dukungan empiris yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lainnya.

G. TEORI KEPEMIMPINAN KONTEMPORER

Teori-Teori Kepemimpinan Kontemporer meliputi Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional (karismatik), Kepemimpinan Psikoanalisis, Kepemimpinan Romantis, dan Kepemimpinan Indonesia.

1. Kepemimpinan Transaksional & Transformasional

Teori ini dikembangkan oleh Bernard M Bass. **Kepemimpin transaksional**, menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. **Kepemimpin transformasional** yang disebut juga pemimpin **karismatik**, melalui visi dan energi pribadi, memberi inspirasi para pengikutnya dan mempunyai dampak besar pada organisasi.

2. Kepemimpinan Psikoanalisis

Teori dari Sigmund Freud ini menjelaskan bahwa seseorang berperilaku karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadarnya, menurutnya perilaku manusia sangat kompleks. Oleh karena itu, penampilan dari luar tidak dapat dijadikan pegangan, Maka perlu dianalisis kembali teori-teori alam tentang manusia yang paling dasar untuk memahaminya. Ia mengatakan bahwa tingkah laku dibentuk oleh usaha bawah sadar untuk memuaskan kebutuhan dan dorongan yang belum dipenuhi. Tingkah laku manusia dapat dilacak berasal dari pengalaman masa anak-anak, yang sulit untuk diingat.

3. Kepemimpinan Romantis

Teori ini memandang bahwa pemimpin itu “ada” dan diperlukan untuk membantu mencapai kebutuhannya. Jika bawahan sudah tidak mempercayai pemimpinnya, maka efektivitas kepemimpinannya hilang, tidak perlu tindakan pemimpin tersebut. Jika bawahan sudah dapat mengorganisasikan sendiri maka pemimpin tidak diperlukan lagi. Teori ini mencoba menyeimbangkan antara sisi atasan dengan sisi bawahan, sehingga porsi keduanya menjadi seimbang.

4. Kepemimpinan Indonesia

Teori ini bersumber pada falsafah Pancasila, memiliki nilai-nilai positif dari modernisme; Intisari dari warisan pusaka berupa nilai-nilai dan norma-norma kepemimpinan yang ditulis oleh para nenek moyang, raja, pujangga kraton, pendeta, ulama, dan pejuang bangsa yang masih relevan. Refleksi

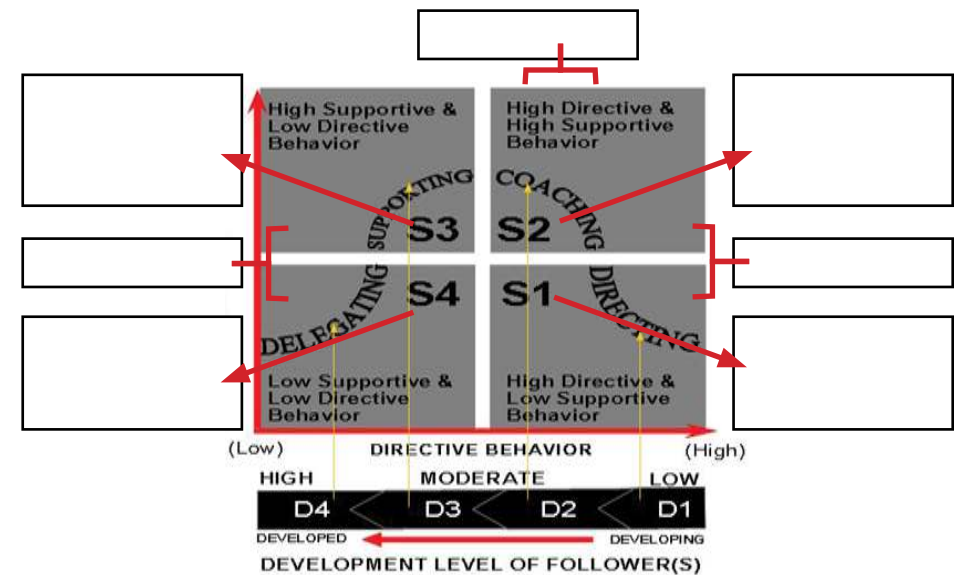
dan kontemplasi mengenai *hakikat hidup* dan *tujuan hidup bangsa* pada era pembangunan dan zaman modern, sekaligus juga refleksi mengenai pribadi selaku “manusia utuh” yang mandiri dan bertanggung jawab dengan misi hidupnya masing-masing.

Azas kepemimpinan Indonesia yang paling menonjol:

1. Ing ngarsa sung tulada (*to lead*).
2. Ing madya mangun karsa (*to motivate*).
3. Tut wuri handayani (*to inspire*).

Semua hal tersebut dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantoro dengan laku spiritualnya didasari pada: Pendekatan Sifat Pada Kepemimpinan, Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan, dan Pendekatan Kontingensi Pada Kepemimpinan.

Perbandingan kepemimpinancc Hersey-Blanchard dengan Ki Hajar Dewantoro



Gambar 5.4. Gaya Kepemimpinan Menurut Hersey-Blanchard

Gaya kepemimpinan Hersey-Blanchard dibagi menjadi 4 yaitu: Memberitahukan, Menunjukkan, Memimpin, Menetapkan (*TELLING-DIRECTING-INSTRUCTION*); Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk (*SELLING-COACHING*); Mengikutsertakan, memberi semangat, kerja sama (*PARTICIPATING-SUPPORTING*); Mendelegasikan, Pengamatan, Mengawasi, Penyelesaian (I).

“

Renungkanlah Azas kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro di Era Digital saat ini. Mari sama-sama mencari prinsip dan tujuan kepemimpinan!

”

BAB VI

Kekuasaan dan Otoritas

Kekuasaan/power dan otoritas merupakan satu kesatuan dalam struktur organisasi otoritas merupakan kelengkapan suatu kekuasaan, tetapi yang harus disadari bahwa tidak ada kekuasaan yang tak terbatas. Berangkat dari hal ini, maka pemberi kekuasaan dan penerima kekuasaan harus saling menjaga kekuasaan dan otoritas masing-masing sehingga roda organisasi bisa berjalan sesuai dengan *rule of the game* organisasi.

A. PENGERTIAN KEKUASAAN DAN OTORITAS

Kekuasaan/power: adalah suatu kapasitas yang dimiliki oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga orang lain mau tidak mau harus melakukannya.

Dari batasan tersebut, kekuasaan mengandung aspek:

- a. suatu potensi yang tidak perlu diaktualkan menjadi efektif.
- b. suatu hubungan ketergantungan,
- c. pengandaian seseorang mempunyai keleluasaan berperilaku sendiri.

Dari aspek-aspek tersebut tampaknya aspek ketergantungan yang paling penting sebab kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan.

Ketergantungan: adalah hubungan seorang yang memiliki kapasitas dengan orang lain, bila seorang yang memiliki kapasitas tersebut memiliki

sesuatu yang diperlukan oleh orang lain (misal A memiliki sesuatu yang diperlukan oleh B).

Jadi, kekuasaan menuntut terciptanya ketergantungan, kekuasaan cenderung mencakup bidang yang lebih luas dan berfokus pada taktik untuk memperoleh kepatuhan sehingga kekuasaan dapat digunakan oleh kelompok maupun individu-individu untuk mengendalikan individu atau kelompok. Kekuasaan juga merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan.

Otoritas /Kewenangan

Merupakan kelengkapan kekuasaan untuk mengatur ketergantungan melalui uraian tugas, norma-norma kelompok, peraturan organisasional, undang-undang dan standar komunitas yang membatasi kewenangan seseorang.

B. SUMBER-SUMBER KEKUASAAN/POWER

1. Kekuasaan Paksaan (*coercive power*)

French dan Raven memberikan batasan bahwa dasar kekuasaan paksaan adalah bergantung pada rasa takut.

Kekuasaan paksaan bertumpu pada penerapan, atau ancaman untuk menerapkan sanksi-sanksi fisik, seperti dikenakannya rasa sakit, dibangkitkannya frustrasi lewat rintangan gerak, atau pengendalian dengan kekuatan atas kebutuhan dasar atau keselamatan. (Misal: sebuah pistol memberikan kekuasaan kepada pemegangnya, karena orang lain menjadi takut kehilangan hidupnya).

Berikut ini tabel yang mengukur dasar-dasar kekuasaan.

Tabel 6. 1. Mengukur Dasar-Dasar Kekuasaan.

<p>Apakah seseorang mempunyai satu atau lebih dari kelima dasar kekuasaan? Tanggapan alternatif terhadap pernyataan berikut dapat menjawab pertanyaan dimaksud.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orang itu dapat menimbulkan kesulitan bagi orang-orang. Dan anda tidak ingin membuat dia marah (kekuasaan paksaan atau koersif) 2. Orang ini mampu memberikan tunjangan atau imbalan kepada orang-orang. Dan anda merasa ada untungnya untuk bertukar kebaikan dengannya (kekuasaan imbalan). 3. Orang itu mempunyai hak. Mengingat posisinya dan tanggung jawabnya pada pekerjaan. Untuk itu anda diharapkan mematuhi permintaannya yang sah (kekuasaan sah). 4. Orang itu mempunyai pengalaman dan pengetahuan untuk mendapatkan respek anda. Dan beberapa urusan anda tunduk pada pertimbangan/ penilaiannya (kekuasaan pakar). 5. Anda menyukai orang itu dan senang mengenakan apa saja untuknya (kekuasaan rujukan atau acuan).

2. Kekuasaan Imbalan (*reward power*)

Kekuasaan imbalan adalah pematuhan yang dicapai berdasarkan kemampuan untuk membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai hal yang membahagiakan.

Kekuasaan imbalan sebenarnya adalah berpadanan satu sama lain, bila seseorang dipandang dapat menyingkirkan sesuatu yang bernilai positif dari orang lain dan mengenakan sesuatu yang bernilai negatif kepadanya, berarti seseorang tersebut mempunyai kekuasaan paksaan. Tetapi jika seseorang memberikan sesuatu kepada orang lain yang bernilai positif dan dapat menghilangkan sesuatu yang bernilai negatif, maka orang tersebut mempunyai kekuasaan imbalan kepada orang tersebut.

Kekuasaan imbalan dapat diwujudkan dalam bentuk keramahan, penerimaan baik, dan pujian terhadap semua orang dalam organisasi, selain itu juga dapat diwujudkan dalam bentuk imbalan instrinsik maupun ekstrinsik.

3. Kekuasaan Sah (*legitimate power*)

Kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang diterima seorang sebagai hasil dari posisinya dalam herarki formal dari suatu organisasi.

Posisi otoritas mencakup kekuasaan paksaan dan imbalan, tetapi kekuasaan sah lebih luas daripada kekuasaan paksaan dan imbalan. Secara spesifik kekuasaan sah mencakup penerimaan baik wewenang suatu jabatan oleh anggota-anggota organisasi.

4. Kekuasaan Pakar (*expert power*)

Kekuasaan pakar adalah pengaruh yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan khusus.

Kepakaran telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling ampuh karena dunia telah menjadi semakin berorientasi pada teknologi dan pekerjaan menjadi lebih terspesialisasi, pencapaian tujuan semakin bergantung pada "pakar". (Misal: Dokter, Akuntan, Psikolog, Sosiolog, Ekonom, dll. mempunyai kekuasaan pakar akibat dari keahliannya).

5. Kekuasaan Rujukan (*referent power*)

Kekuasaan rujukan adalah pengaruh yang didasarkan pada pemilikan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seorang individu.

Kekuasaan rujukan berkembang dari pengaguman orang lain dan suatu hasrat untuk seperti orang tersebut, hal ini mirip dengan kharisma. (Misal: bila saudara memiliki kepandaian berbicara, mendominasi aktivitas, karismatik, maka saudara mempunyai karakteristik pribadi yang dapat digunakan untuk menyuruh orang lain melakukan apa yang saudara kehendaki).

C. KATA KUNCI MENUJU KEKUASAAN

Telah disinggung di awal, salah satu aspek penting dari kekuasaan adalah bahwa kekuasaan merupakan fungsi ketergantungan. Semakin besar ketergantungan orang lain pada seseorang, maka semakin besar kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Misalnya, jika Saudara memiliki apa saja yang diperlukan oleh orang lain, tetapi hanya saudara sendiri yang mengendalikan, maka saudara memperoleh kekuasaan atas mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kekuasaan berbanding terbalik dengan pasokan. Misalnya, jika semua orang cerdas, maka kecerdasan tidak memberikan keunggulan istimewa, jika semua orang mempunyai uang, maka uang tidak lagi memberikan kekuasaan, atau seperti pepatah, *di tanah orang buta, maka si mata satu adalah raja*.

Jika Saudara ingin menciptakan suatu monopoli dengan mengendalikan informasi, gengsi atau apa saja yang diinginkan orang lain, maka berarti saudara mempunyai **kekuasaan**, sebab mereka menjadi tergantung kepada saudara. Tetapi sebaliknya jika saudara mengembangkan pilihan-pilihan saudara, maka berarti semakin kecil kekuasaan yang saudara taruh dalam tangan orang-orang lain.

D. ANALISIS KETERGANTUNGAN

Kondisi Ketergantungan menjadi meningkat bila sumber daya yang dikendalikan mempunyai arti penting, kelangkaan, dan tidak dapat digantikan/tidak ada barang substitusi.

Arti penting

Arti penting mempunyai sifat situasional dan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi yang lain, serta bervariasi menurut waktu dalam organisasi mana saja. Untuk menciptakan ketergantungan, maka hal-hal yang dikendalikan haruslah dipersepsikan penting. Organisasi-organisasi secara aktif berupaya menghindari ketidakpastian, oleh karena itu secara individu atau kelompok yang dapat menyerap ketidakpastian organisasi dipersiapkan sebagai

sumber daya yang penting. Misalnya, Departemen Pemasaran dinilai sebagai departemen yang paling berkuasa, sebab ketidakpastian yang penting adalah menjual produknya.

Kelangkaan

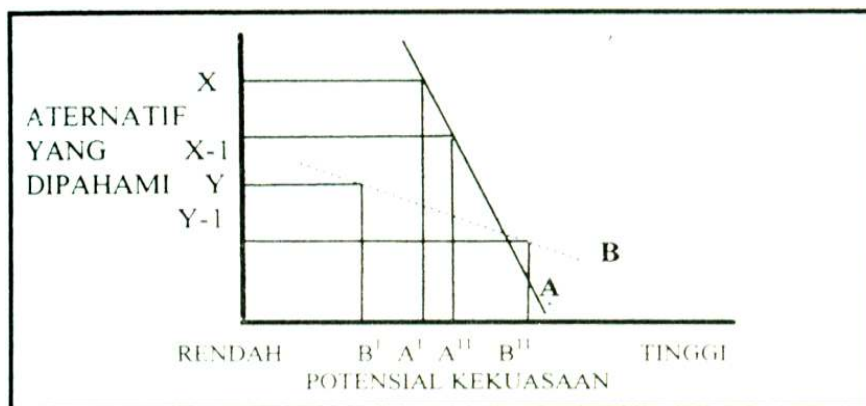
Jika sesuatu itu berlimpah, maka kepemilikan tidak akan meningkatkan kekuasaan oleh karena itu sumber daya perlu dipersiapkan sebagai sumber daya langka untuk menciptakan ketergantungan. Misalnya, pasaran seorang Akuntan luar biasa ketatnya, yaitu dengan permintaan yang tinggi, dan pasokan terbatas sehingga memungkinkan kekuasaan tawar-menawar dari Akuntan menjadi tinggi.

Tidak dapat digantikan/disubstitusi

Sumber daya semakin tidak mempunyai pengganti yang aktif, berarti semakin besar kekuasaan sumber daya tersebut, hal ini sesuai konsep elastisitas kekuasaan.

Elastisitas Kekuasaan adalah tanggapan relatif dari kekuasaan terhadap perubahan-perubahan dalam alternatif-alternatif yang tersedia.

Kurva elastisitas kekuasaan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 6. 1. Kurva Elastisitas Kekuasaan.

Keterangan:

1. Kurva Tuan A relatif tidak elastis (tidak lentur). Ia berpersepsi mempunyai sejumlah alternatif lain
2. Pengurangan alternatif dari X ke X-1 hanya meningkatkan kekuasaan A sedikit sekali (A ke A') artinya Tuan A mempunyai dampak minimal pada pengaruh terhadap perilakunya.
3. Kurva Tuan B relatif elastis (lentur). Ia tidak mempunyai banyak alternatif kesempatan kerja, akibatnya Tuan B bergantung pada organisasinya saat ini pada atasannya.
4. Pengurangan alternatif dari Y ke Y-1, jika dia kehilangan pekerjaannya dia akan menghadapi masa menganggur yang berkepanjangan. Atasan B akan mempunyai kekuasaan yang cukup besar (B' ke B) terhadapnya.

(Contoh: seorang pengajar yang mempunyai publikasi makin banyak dan makin ternama mempunyai mobilitas yang tinggi. maka permintaan terhadapnya makin meningkat, tetapi sebaliknya pengajar yang mempunyai mobilitasnya kecil berarti paling besar dikenai pengaruh dari atasannya).

E. TAKTIK KEKUASAAN

Taktik Kekuasaan adalah cara-cara yang ditempuh individu untuk menerjemahkan dasar-dasar kekuasaan menjadi tindakan-tindakan yang spesifik.

Wawasan yang cukup luas mengenai taktik kekuasaan diidentifikasi melalui tujuh dimensi atau strategi taktik sebagai berikut.

- a. **Nalar.** Gunakan fakta dan data untuk membuat perjanjian gagasan yang logis atau rasional.
- b. **Keramahan.** Gunakan sanjungan, ciptakan kemauan baik, berperilaku rendah hati, bersahabat sebelum mengemukakan suatu permintaan.
- c. **Koalisi.** Dapatkan dukungan orang lain dalam organisasi untuk mendukung permintaan.
- d. **Tawar-menawar.** Gunakan perundingan lewat penukaran manfaat atau pertolongan.

- e. **Ketegasan.** Gunakan pendekatan yang langsung dan kuat seperti misalnya menuntut pemenuhan permintaan, mengulangi peringatan, memerintahkan individu untuk melakukan apa yang diminta, dan menunjukkan bahwa aturan menuntut kepatuhan.
- f. **Otoritas lebih tinggi.** Dapatkan dukungan dari tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi untuk mendukung permintaan.
- g. **Sanksi.** Gunakan imbalan/*Reward* dan hukuman/*punishment* yang ditentukan oleh organisasi seperti misalnya mencegah atau menjanjikan kenaikan gaji, mengancam untuk memberikan penilaian kinerja yang tidak memuaskan atau menahan promosi. Penggunaan taktik kekuasaan adalah berubah-ubah sesuai dengan sasaran mereka dengan cara yang paling populer sampai dengan cara yang kurang populer seperti dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 6.2. Penggunaan Taktik Kekuasaan.

PALING POPULER	MEMPENGARUHI ATASAN.	MEMPENGARUHI BAWAHAN.
↑	NALAR KOALISI KERAMAHAN TAWAR-MENAWAR KETEGASAN OTORITAS LEBIH TINGGI	NALAR KETEGASAN KERAMAHAN KOALISI TAWAR-MENAWAR OTORITAS LEBIH TINGGI. SANKSI.
↓		
KURANG POPULER		

Pada akhirnya kunci yang dalam penggunaan taktik adalah menyangkut kultur organisasi, dimaksud kultur organisasi adalah sangat berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu kultur di mana seorang manajer bekerja akan mempunyai pengaruh yang nyata pada pendefinisian taktik kekuasaan yang manakah yang sesuai. Organisasi sendiri akan memengaruhi sub-perangkat taktik kekuasaan manakah yang dipandang dapat diterima dan dapat digunakan oleh manajer.

F. ETIKA BERPERILAKU DALAM KEPEMIMPINAN

Etika berperilaku adalah kegiatan-kegiatan yang boleh dan tidak boleh sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam struktur organisasi, tetapi yang memengaruhi atau mencoba memengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi.

Dalam berperilaku, berkaitan dengan apa yang dirujuk sebagai dimensi “sah dan tidak sah” sebagai berikut:

1. Perilaku sah adalah perilaku sehari-hari yang normal sesuai *rule* (Normatif)
2. Perilaku tidak sah adalah perilaku yang ekstrem yang melanggar aturan permainan yang tersirat dan tersurat.

Dalam kenyataannya dan fakta kehidupan dalam organisasi, orang yang mengabaikan fakta hidup berarti melakukan sesuatu yang membahayakan diri mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kemungkinan kecil suatu organisasi itu terbebas dari perilaku etis, sebab suatu organisasi terdiri atas individu-individu dan kelompok-kelompok dengan nilai, tujuan, dan kepentingan yang berbeda sehingga potensi konflik mengenai sumber daya, anggaran departemen, alokasi ruangan, dan tanggung jawab tidaklah mudah dapat disepakati oleh anggota-anggota organisasi.

Perilaku *defensive* adalah perilaku reaktif dan protektif untuk menghindari tindakan, penyalahan, atau perubahan.

Menghindari tindakan artinya tindakan yang paling baik adalah tiadanya tindakan. Tetapi lazimnya pengharapan peran mengharuskan seseorang sekurang-kurangnya memberikan kesan untuk melakukan sesuatu. Ada enam cara populer untuk menghindari tindakan:

1. Menyesuaikan secara berlebihan, berpijak pada pematuhan aturan.
2. Mengelakkan tanggung jawab, berpijak dengan mentransfer tanggung jawab untuk penyelesaian tugas kepada orang lain.
3. Berlagak pilon, menghindari tugas dengan berpura-pura bodoh atau tidak mampu.

4. Depersonalisasi, memperlakukan orang seperti barang atau nomor. Dokter sering merujuk pasien dengan nomor kamar supaya tidak terlalu pribadi terlibat dengan mereka.
5. Mengulur dan pemulusan, memperpanjang tugas supaya kelihatan sibuk.
6. Menunda-nunda, atau taktik seret kaki supaya tampak mendukung secara publik, tetapi secara pribadi tidak terlibat berbuat apa-apa.

Menghindari penyalahan adalah usaha yang dilakukan untuk menghindari penyalahan untuk hasil yang negatif yang telah diantisipasi. Enam taktik menghindari penyalahan sebagai berikut.

1. Mengilapkan, misal mau memberi informasi jika ada permintaan secara tertulis dan resmi.
2. Bermain aman, yaitu dengan mengambil posisi netral dalam konflik.
3. Membenarkan, pengembangan penjelasan yang mengurangi tanggung jawab akan suatu hasil yang negatif.
4. Mencari kambing hitam, yaitu dengan mengalihkan penyalahan karena suatu hasil yang negatif. Misalnya data di komputer bank terhapus sehingga tugas tidak selesai sampai pada batas waktunya.
5. Salah menyatakan, yaitu dengan manipulasi informasi.
6. Meningkatkan komitmen, yaitu dengan meningkatkan lebih jauh kesepakatan sumber daya ke suatu arah tindakan sebelumnya.

Menghindari perubahan, dua ragam yang sering digunakan untuk membela diri secara pribadi karena terancam yaitu:

1. Menentang perubahan,
2. Melindungi lapangan rumput, membebaskan diri dari pengurangan orang lain.

Efek Perilaku Defensif:

- jangka pendek: perilaku defensif cenderung mengurangi keefektifan.
- jangka panjang: perilaku defensif mengarah pada ketegaran dan kemacetan organisasi, penyimpangan dari lingkungan organisasi, dan semangat karyawan menjadi rendah.

G. PANDANGAN KEKUASAAN DAN KENDALI

1. Perbedaan antara *Contingency Approach* dengan *Power-Control Imperative*
 Dalam perspektif kontingensi menyatakan bahwa struktur akan berubah sehingga perubahan pada strategi, besaran, teknologi dan lingkungan membuat beberapa asumsi implisit mengenai pengambilan keputusan dalam organisasi. Secara tidak langsung menyatakan bahwa para pengambil keputusan mengikuti proses pengambilan keputusan tradisional seperti dalam teori manajemen. Selain itu, perspektif ini mengasumsikan:

- a. Adanya rasionalitas;
- b. Manajemen puncak adalah *dominant coalition* dalam organisasi;
- c. Konsensus tujuan itu ada;
- d. Pengambil keputusan mempunyai tujuan yang sama dan tujuan tersebut adalah untuk melayani kepentingan organisasi.

Dalam teori manajemen menyatakan bahwa ada suatu masalah; artinya adanya suatu kondisi yang tidak memuaskan. Hal ini seringkali dinyatakan sebagai suatu disparitas antara apa yang ada dan apa yang seharusnya ada. Kekeliruan akan suatu keputusan yang telah ditetapkan, pengambil keputusan mengidentifikasi semua kriteria untuk pengambilan keputusan. Kriteria itu dipilih berdasarkan kepentingan organisasi. Kemudian faktor-faktor tersebut diberi bobot untuk mencerminkan kepentingan yang relatif. Setelah kriteria tersebut diidentifikasi dan diberi bobot, pengambil keputusan menuliskan semua alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah tersebut serta memenuhi syarat-syarat dan kriteria tersebut. Setelah kriteria tersebut ditetapkan, maka alternatif tersebut dinilai berdasarkan kriteria. Kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif yang telah dinilai, serta berdasarkan evaluasi tersebut, alternatif yang terbaik yang dipilih.

Catatan:

Dalam proses pengambilan keputusan tradisional tersebut adalah sederhana dan jelas, tetapi, tidak mencerminkan secara transparan, apa dan bagaimana para pengambil keputusan yang sebenarnya membuat pilihan dalam organisasi.

Sesuai dengan semua teori manajemen. perspektif kontingensi dilibatkan pada rasionalitas. Keputusan yang rasional. sebagai kebalikan dan tidak rasional, konsisten dengan tujuan organisasi dan diarahkan untuk memaksimalkannya. Pengambil keputusan yang rasional menganggap bahwa:

- a. Pemikiran harus mendahului tindakan;
- b. Bahwa tujuan harus didefinisikan dalam hubungannya dengan sejumlah tujuan yang sebelumnya sudah ada dan konsisten;
- c. Bahwa pilihan harus didasarkan antarteori yang konsisten mengenai hubungan antara tindakan dan konsekuensinya.

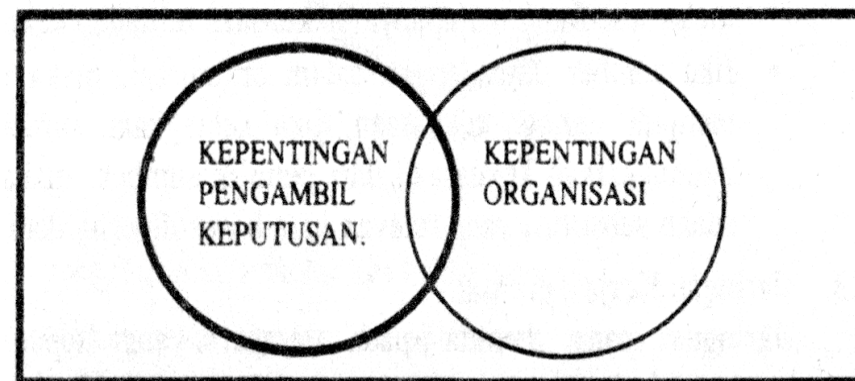
Jika keempat asumsi tersebut di atas benar, maka dapat diharapkan bahwa variabel kontingensi seperti teknologi dan lingkungan akan menjelaskan secara penuh mengapa struktur didesain seperti yang ada pada dunia nyata. Tetapi para pendukung pengendali kekuasaan mengatakan bahwa asumsi-asumsi tersebut tidak tepat. Para pengambil keputusan tidak mengikuti proses pengambilan keputusan tradisional. Keputusann mereka tidak konsisten dan tidak memaksimalkan nilai; dengan demikian, mereka tidak memenuhi difinisi mengenai rasionalitas. Keputusan struktural yang sebenarnya dalam sebuah organisasi akan dibuat oleh anggota yang berkuasa/*dominant coalition*.

Pendukung pengendalian kekuasaan menawarkan sejumlah asumsi lain mengenai pengambilan keputusan organisasi. Mereka mengusulkan sebuah proses yang dicirikan:

- a. tidak adanya rasionalitas, kepentingan yang berbeda-beda;
- b. *dominant coalitions*, dan kekuasaan.

2. Kepentingan yang berbeda-beda

Dalam realitas pengambilan keputusan organisasi mengatakan bahwa kepentingan para pengambil keputusan dan kepentingan organisasi yang sekali menyatu dan sama seperti dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 6.2 Pengaruh Antara Kepentingan Pengambil Keputusan dan Organisasi

Keterangan:

Daerah lingkaran yang tumpang tindih merupakan daerah di mana pengambil keputusan bertindak secara konsisten dengan kriteria keefektifan organisasi. Daerah ini juga mewakili kisaran (*range*) kebijakan di mana dengan mempertahankan kepada besaran, teknologi, dan lingkungan, para manajer akan mempunyai ruang untuk membuat keputusan yang tepat.

3. Sumber-Sumber Kekuasaan

Dalam hal ini dijelaskan tentang bagaimana seseorang atau kelompok memperoleh kekuasaan dalam suatu organisasi? Jawaban untuk pertanyaan ini adalah dengan memahami bahwa kekuasaan merupakan sebuah fenomena struktural yang pertama dan paling penting.

Ada tiga jalan untuk mendapatkan kekuasaan, yaitu kewenangan hierarkis, kendali atas sumber daya, dan jaringan kerja yang disentralisasi.

1. Kewenangan hierarkis.

Kewenangan formal adalah sumber kekuasaan. Kewenangan bukan satu-satunya sumber kekuasaan, tetapi para individu dalam kedudukan manajerial, khususnya mereka yang menduduki posisi manajemen senior, dapat memengaruhi melalui keputusan formal. Bawahan menerima pengaruh ini sebagai suatu hak yang melekat pada posisi seorang manajer, pengaruh formal terhadap keputusan sangat terbatas karena ketergantungan mereka pada orang lain dalam organisasi.

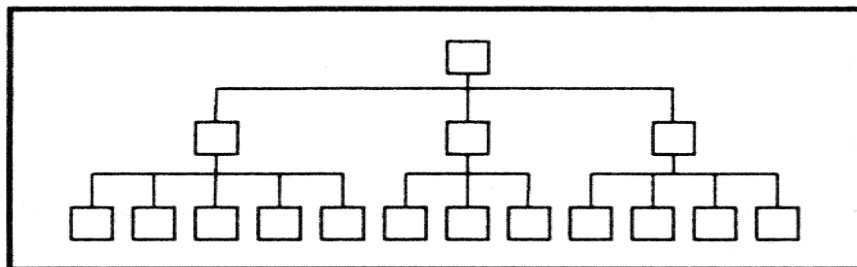
2. Kendali atas sumber daya

- a. Jika seseorang mempunyai sesuatu yang diinginkan orang lain, maka seseorang mempunyai kekuatan terhadap kekuasaan;
- b. Jika sumber daya langka dalam organisasi, maka dia dapat menjadi sumber kekuasaan; jika kelangkaan sumber daya meningkatkan kekuasaan dan pemilik sumber, maka keberadaan substitusi yang relevan juga harus diperhatikan.

3. Jaringan kerja terpusat.

Jaringan yang berada pada tempat yang tepat dalam organisasi dapat merupakan sumber kekuasaan. Individu atau kelompok dengan jaringan kerja yang terpusat memperoleh kekuasaan karena posisi memungkinkan mereka mengintegrasikan fungsi lainnya atau mengurangi ketergantungan organisasi.

Ketiga hal tersebut dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 6.3 Kewenangan versus Kekuasaan

a. Kewenangan

Hak untuk membuat keputusan bertambah bagi seseorang dalam hierarki dengan naiknya pusat kerucut sebagai kunci kekuasaan. Makin dekat dengan kunci kekuasaan, maka makin besar pengaruh yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi keputusan.

b. Kekuasaan

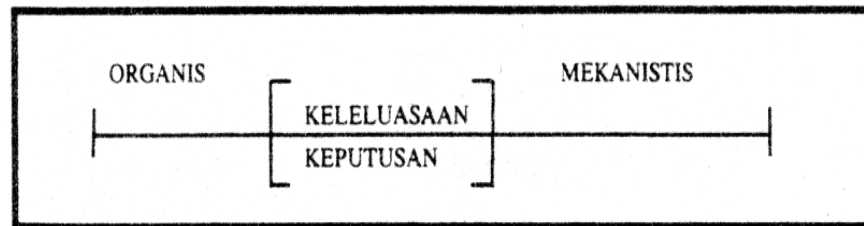
Ada pun pandangan mengenai organisasi yang dikonsepsikan sebagai sebuah kerucut.

Makin tinggi kekuasaan seseorang bergerak ke atas dalam sebuah organisasi (peningkatan kewenangan), maka otomatis orang tersebut akan makin mendekati kunci kekuasaan. Orang tidak perlu mempunyai kewenangan untuk memperoleh kekuasaan karena orang dapat bergerak secara horizontal ke dalam dan ke arah kekuasaan tersebut tanpa bergerak ke atas.

4. Sintesis Pandangan Kekuasaan dan Kendali

Dalam pengendalian kekuasaan mengakui adanya peran: teknologi, lingkungan, dan variabel kontingensi lain. Tetapi peran tersebut tidak sedemikian inperativ, artinya peran-peran tersebut tidak menentukan struktur. Hal tersebut seperti halnya pilihan strategi, pengendalian kekuasaan memandang variabel kontingensi tersebut sebagai kendala. Model pengendalian kekuasaan memperlihatkan bagaimana para pendukung pengendalian kekuasaan pencapaian suatu struktur organisasi. Pilihan mengenai struktur terhambat strategi, besaran, teknologi dan lingkungan organisasi membutuhkan tingkat keefektifan yang minimal. Kekuatan-kekuatan tersebut bergabung untuk menetapkan jumlah alternatif struktural yang menjadi dasar pengambilan keputusan. Siapa yang akan membuat keputusan? *Dominant coalition*. Dengan memaksakan kepentingan pribadi pada kriteria dan preferensi dalam keputusan. Dampak kekuatan pengendalian terhadap struktur menyatakan bahwa mereka yang berkuasa akan memilih teknologi serta lingkungan yang akan membantu mereka

mempertahankan kontrol. Oleh karena itu organisasi harus dicirikan oleh teknologi rugin dan lingkungan yang ketidakpastiannya relatif rendah. Untuk meningkatkan kontrol lebih lanjut, mereka yang berkuasa akan mencoba memilih struktur yang mempunyai kompleksitas rendah dan informasi serta sentralisasi yang tinggi.



Gambar 6.4.Keleluasaan Keputusan Model Pengendalian

“

Semakin besar ketergantungan orang lain pada seseorang, maka semakin besar kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang tersebut.

”

BAB VII

Kepemimpinan Efektif

(Effective Leadership)

A. KEPEMIMPINAN EFEKTIF (EFFECTIVE LEADERSHIP)

Konsep kepemimpinan yang efektif adalah keadilan yang mampu menggerakkan orang lain ke dalam suatu arah yang betul-betul paling diinginkan. Pembahasan efektivitas pada dasarnya membahas tentang visi dan arah. Efektivitas ada hubungannya dengan memfokuskan energi organisasi ke suatu arah tertentu. Namun, membahas mengenai efektivitas tidak lepas masalah efisiensi, maka pembahasan efektivitas adalah berkaitan dengan sistem dan prosedur dalam berkarya/bekerja dilakukan.

Menurut James L. Gibson et.al.:

Efektivitas berasal dari pengaruh hubungan dan menggunakannya pada konteks hubungan sebab-akibat.

“The term effectiveness derives from the term effect and we use the term in the context of cause-and-effect relationship.”

Maksud dari pemahaman tersebut istilah efektivitas berasal dari adanya pengaruh hubungan. Pengaruh hubungan yang dimaksud adalah adanya hubungan sebab-akibat. Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi hubungan tersebut, misalnya faktor motivasi seseorang, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan tingkat stres yang dapat menyebabkan efektivitas pada masing-masing individu.

Menurut George B. Northcraft dan Margaret A. Neale:

Efektivitas adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai sasaran yang penting, tujuan, atau misi ("Effectiveness is ability of an organization to accomplish an important goal, purpose, or mission.).

Dengan demikian, dengan adanya efektivitas, maka organisasi dapat berusaha keras menyatukan talenta masing-masing individu di dalam organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk meraih tujuan yang kemungkinan dapat dicapai oleh masing-masing individu dalam organisasi sesuai dengan sasaran, tujuan, ataupun misi yang ingin dicapai oleh organisasi.

Menurut Heiriz Weihrich dan Harold Koontz:

Efektivitas dalam pencapaian tujuan itu dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kinerja organisasi. Pencapaian tujuan tersebut dapat diawali dengan perencanaan yang terstruktur dan matang. Perencanaan tersebut memerlukan adanya seorang pemimpin yang dapat merencanakan sasaran, tujuan, serta visi yang ingin dicapai. *Efektivitas adalah pencapaian tujuan. ("Effectiveness is the achievement of objectives").*

Menurut Angelo Kinicki dan Brian Williams:

Maksud efektivitas sebagai suatu sasaran akhir dari suatu organisasi adalah di dalam membuat keputusan haruslah dilaksanakan dengan sukses. Pencapaian efektif tersebut berdasarkan pada sasaran dan tujuan organisasi. Efektivitas adalah sasaran akhir dari suatu tujuan organisasi (*"Effectiveness is the organization's ends, the goals."*).

Menurut James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman:

Efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang sesuai: "melakukan hal-hal yang benar." (*"Effectiveness is ability to determine appropriate objectives: "doing the right things").* Dengan melakukan hal-hal yang benar, maka efektivitas di dalam menentukan tujuan yang sesuaipun akan berhasil. Hal tersebut haruslah dilakukan sejajar dengan langkah-langkah memilih tujuan dan bagaimana mencapainya.

Berdasarkan uraian mengenai efektivitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa efektivitas memiliki pemahaman yang berbeda sesuai dengan penelitian dan teori yang diambil. Oleh karena itu, efektivitas merupakan suatu variasi/improvisasi dari organisasi dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dari organisasi.

Menurut David T. Kyle:

Leadership moves people in a direction that is genuinely in their long-term best interests. Artinya kepemimpinan yang efektif adalah menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.

Selain itu, untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif bagi sebuah organisasi perlu mengenali dan memahami visi organisasi yang dipimpin. Visi organisasi selanjutnya diturunkan menjadi misi keadilan. Tanpa adanya efektivitas keadilan maka seorang pemimpin tak lebih dari sekedar simbol yang tiada arti, kepemimpinannya adalah sia-sia. Menentukan gaya kepemimpinan adalah masalah kedua, sebab tanpa adanya visi organisasi dan misi sang pemimpin gaya apa pun yang digunakan tidak akan memberi kontribusi yang berarti.

Menurut Edward Sallis:

Leadership is the essential ingredients in TQM, leaders must have the vision and be able to translate it into clear policies and specific goals, Sebagai alat dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, seorang pemimpin harus mempunyai visi dan dapat menyampaikannya dalam kebijakan-kebijakan yang jelas bagi **tujuan khusus organisasi.**

Berbagai pemikiran menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi perlu beberapa kondisi yang mengantarkan seorang pemimpin ke arah efektivitas itu. Hughes dkk. menyebutkan ada tiga

kondisi yang dapat mewarnai keadilan itu. Yaitu: pimpinan (*leader*), bawahan (*follower*), dan keadaan (*situation*). Faktor penting lainnya yang menentukan efektif tidaknya kepemimpinan adalah peran serta dari anggota organisasi tersebut atau para bawahan dan keadaan. Peran serta menjadi faktor penting yang menentukan kepemimpinan. Sehebat apa pun seorang pemimpin tanpa peran serta anggotanya tidak akan ada artinya.

Selain itu, situasi dan kondisi juga akan menentukan efektif tidaknya seorang pimpinan. Dalam mengelola institusi, pimpinan memiliki peran yang sangat besar. Pimpinan merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju Institusi dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, pimpinan dituntut untuk selalu meningkatkan efektivitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu institusi yang efektif, pimpinan dan seluruh *stakeholders* harus bahu-membahu kerja sama dengan penuh kekompakan dalam segala hal. Oleh karenanya, modal pimpinan yang utama adalah perlunya pimpinan memiliki **pengetahuan keadilan** baik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan suatu program institusi dan pendidikan secara luas. Selain itu, pimpinan harus menunjukkan sikap kepedulian, semangat bekerja, disiplin tinggi, keteladanan dan hubungan manusiawi dalam rangka perwujudan iklim kerja yang sejuk dan kondusif.

Keadilan pimpinan yang efektif mampu memberdayakan tenaga kependidikan untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif. Pimpinan dapat menjelaskan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu membangun hubungan yang harmonis dengan pegawai, masyarakat dalam rangka mewujudkan tujuan Institusinya. Wayne menjelaskan bahwa ada situasi yang dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, yaitu:

1. Analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semua keadaan-keadaan yang mengitari seorang pimpinan harus semaksimal mungkin mendapat perhatian, agar keadaan-keadaan tersebut dapat mendukung seorang pimpinan menjadi efektif dan tidak lagi menjadi penghalang bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Memiliki misi yang jelas mengenai mutu terpadu bagi organisasinya; memiliki keadilan yang jelas terhadap perbaikan mutu; mengomunikasikan pesan mutu; menjamin bahan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi; memimpin mengembangkan staf; bersikap hati-hati untuk tidak menyalahkan orang lain ketika masalah muncul tanpa melihat bukti karena banyak problem muncul dari kebijakan lembaga dan bukan dari kesalahan staf; mengarahkan inovasi dalam organisasi; menjamin bahwa kejelasan struktur organisasi menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal; memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasinya; membangun kelompok kerja aktif; dan membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau atau mengevaluasi keberhasilan.

Berkaitan dengan hal di atas, maka seorang pemimpin adalah seseorang yang unik dan tidak diwariskan secara otomatis tetapi seorang pemimpin haruslah memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda-beda.

Menurut John. R. Schermer Horn, Jr

Leading and being a manager are not one and the same thing. To be a manager means to act effectively in the comprehensive sense of planning, organizing, leading and controlling. Leadership success is a necessary but not sufficient condition for managerial success. A good manager is always a good leader, but a good leader is not necessarily a good manager.

Dalam kehidupan berorganisasi, pemimpin memegang peranan yang sangat penting bahkan sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dalam melakukan aktivitasnya memerlukan sekelompok orang lain yang disebut bawahan. Merekalah yang dikendalikan, dipengaruhi dan digerakkan agar mau dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan keinginan pimpinan organisasi. Selain bawahan, pemimpin juga membutuhkan sarana dan prasarana dalam rangka memperlancar tugasnya sebagai pemimpin. Pemimpin juga harus dapat

membina hubungan yang harmonis dengan bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gayla Hodges:

Becoming a naturally effective leader does not depend upon your ability to emulate the behaviors and attitudes of the “great leaders” you read about in books. Becoming a naturally effective leader simply requires you to stop trying to be someone else or some combination of other people.

Menjadi seorang pemimpin alami yang efektif tidak tergantung pada kemampuan untuk meniru perilaku dan sikap dari “pemimpin besar” tetapi bisa melalui membaca referensi-referensi tentang keadilan. Menjadi seorang pemimpin alami yang efektif hanya mengharuskan untuk berani mencoba menjadi orang diri sendiri untuk mengelaborasi orang lain. Tentunya pemimpin efektif mulai dengan menjadi diri sendiri yang menggerakkan orang lain untuk berkinerja secara optimal baik untuk dirinya maupun institusinya.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kendali suatu aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu untuk mengkoordinasikan segala kegiatan serta memberi arahan kepada individu atau kelompok kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Menurut Siagian (2003) “*leader are born*” bahwa seorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinannya. Dengan memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang efektif antara lain; (1) adanya rasa tanggung-jawab, (2) semangat, (3) kemauan keras, (4) mengambil risiko, (5) orisinalitas, (6) kepercayaan diri, (7) kapasitas untuk menangani tekanan, (8) kapasitas untuk memengaruhi, (9) kapasitas untuk mengkoordinasi upaya-upaya orang lain dalam pencapaian tujuan.

Konsep secara umum dapat dikategorikan dalam tiga jenis yaitu berdasarkan: teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavioral theories*), dan teori situasional (*theory kontingensi*).

B. PERKEMBANGAN/TREN KEPEMIMPINAN

Di Era digital, Tren Kepemimpinan efektif menjadi penting bagi semua sektor organisasi Laba dan NirLaba, begitu juga untuk organisasi publik, yang menginginkan kesuksesan pencapaian kinerjanya. Beberapa konsep tentang kepemimpinan terus dikembangkan, sejalan dengan itu para pemimpin mengadaptasikan keahlian mereka untuk tetap efektif, sehingga berbagai tren kepemimpinan versi baru muncul memberi harapan bagi perkembangan dunia bisnis maupun non bisnis. Salah satu yang menjadi tren selama dekade pertama abad ke-21 adalah **perhatian yang lebih besar terhadap pemberdayaan para pekerja sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi tim kerja**. Berdasar hal ini, maka

1. Organisasi bisnis maupun nonbisnis harus memberi banyak wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan di tangan para pekerja di lini depan. Di samping bertujuan memberikan pelayanan prima kepada para pelanggan, juga mendorong para pekerja untuk meningkatkan prestasi kerjanya, rasa memiliki dan mengaktualisasikan dirinya sehingga pekerja menjadi bermakna dan memiliki kontribusi pada capaian kinerja organisasi bisnis maupun non bisnis.
2. Memotivasi dari dalam diri sendiri, ketika para pekerja diberdayakan untuk merealisasikan potensinya dalam bidang pekerjaan yang digelutinya.

Sejalan dengan hal tersebut, dan akibat adanya resesi yang melanda beberapa tahun yang lalu telah mendorong para pemimpin organisasi memanfaatkan kesempatan untuk mempertimbangkan pendekatan bisnis baru dan menekankan pada kegiatan operasi organisasi bisnis yang lebih berdampak pada pasar global/internasional dan menjangkau masyarakat secara lebih luas. Dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap organisasi bisnis dan nonbisnis agar beroperasi dengan cara yang lebih ramah lingkungan atau “lebih hijau” (*Go Green*), serta memiliki tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Di samping itu, selama dua dekade

terakhir ini lebih banyak kaum perempuan telah memasuki dunia kerja secara konsisten. Mereka telah menduduki posisi yang lebih mapan di dalam organisasi bisnis maupun non bisnis. Berkaitan dengan situasi dan kondisi ini, sejumlah perusahaan pun telah mulai fokus untuk mempertahankan bakat perempuan dalam perekrutan, di mana mereka bekerja dengan lebih tekun untuk mewakili kaumnya dan meraih posisi papan atas manajemen. Banyak organisasi bisnis yang telah mengakui bahwa perempuan harus diwakili di tingkat tertinggi pada proses pengambilan keputusan, bukan hanya karena hal itu adalah adil, akan tetapi juga karena peran perempuan semakin penting dalam pengembangan pemasaran produk dan jasa, dan karena itu penting pula untuk mempertahankan perempuan berbakat. Hal lain yang tengah menjadi tren adalah berpikir kreatif dan inovatif, yaitu memicu pertumbuhan dengan pengembangan produk dan jasa, dan ini dipandang sebagai salah satu cara utama bagi organisasi bisnis yang ingin bergerak maju. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa lebih dari 50% responden eksekutif organisasi bisnis berpendapat mengapa organisasi mereka masuk dalam kategori organisasi papan atas. Hal ini karena mereka telah memberi prioritas pada inovasi. Para eksekutif sengaja menyediakan forum untuk ide-ide terbuka, mendorong gugus tugas, gugus kendali mutu, membentuk tim inovasi lintas fungsional, serta kegiatan eksternal yang lebih berfokus pada proses inovatif lainnya agar organisasi terus tumbuh secara kompetitif.

Tren baru lainnya adalah tentang pemanfaatan energi kepemimpinan yang merupakan potensi dalam pembinaan eksekutif. Energi kepemimpinan berbicara tentang bagaimana mengolah dan meningkatkan energi positif kepemimpinan untuk memberi solusi terhadap suatu permasalahan secara lebih konstruktif, sehingga mereka tidak terjebak dalam pertarungan yang bersifat **menang kalah**. Energi dan emosi inti manusia dapat ditransformasikan yang berdampak pada perubahan perilaku/*behaviour* dan keterampilan dengan memberi sentuhan yang tepat pada problematika yang tepat. Dalam hal ini para pekerja diajak untuk menyadari dan menggali potensi/talenta/Kompetensi yang mendasar pada kecenderungan bawaan

mereka, bagaimana mereka berfikir, melihat, merasa dan menyadari serta bertindak, kemudian bagaimana mereka mengubah cara berfikir mereka sendiri. Pembentukan **kepemimpinan berbasis energi**, diawali dan diakhiri dengan **kesadaran**, kemudian bagaimana dengan kesadaran tersebut dapat mengubah pikiran, persepsi, emosi dan tindakan untuk membentuk kecenderungan perilaku baru, maka dengan kesadaran baru tersebut mereka akan melihat dunia dengan cara yang berbeda. Dengan demikian mereka akan menjadi komunikator yang lebih kuat, negosiator yang lebih efektif, kontributor tim kerja yang lebih terlibat, dan pada akhirnya menjadi para pemimpin yang produktif. **Adanya transformasi energi dan emosi ini, secara substansial dan menakutkan dapat mengubah perilaku dan keterampilan, maka perubahan perilaku ini sangat kondusif bagi perubahan organisasi secara berkelanjutan(*sustainability*)**. Karena tekanan pekerjaan para pemimpin acapkali dihindangi kelelahan, dan berbagai macam problem telah mengantar energi negatif dan meresap kedalam pikiran, sehingga adakalanya mereka merasa sebagai seorang kapten pada kapal yang akan karam.

Dengan adanya kepemimpinan berbasis energi ini akan membantu para eksekutif untuk mengatasi energi yang bersifat negatif dan mengarahkan energi positif mereka ke arah sikap dan perilaku yang lebih konstruktif. Dengan membangkitkan energi positif para pemimpin akan memfokuskan perhatian mereka pada penemuan peluang dan solusi sehingga tidak terjebak dalam lumpur keputusan yang negatif. Melalui proses ini, mereka akan menemukan sendiri akar sebenarnya dari kondisi stres dan secara proaktif akan menyelaraskan energi mereka untuk menciptakan solusi. Para eksekutif perlu menyadari bahwa mereka mengemban tugas sebagai motivator utama dalam rantai motivasi. Ketika mereka menyadari akan peran ini, maka mereka akan menjadi jauh lebih efektif dalam meraih keberhasilan yang mereka dambakan. Menurut para pakar di bidang energi kepemimpinan, bahwa jika terjadi keselarasan antara kehidupan dengan karir, maka energi positif para eksekutif akan lebih meningkat.

Tantangan untuk melaksanakan visi, misi dan tujuan organisasi akan membutuhkan suatu inspirasi yang akan mendorong energi para pemimpin untuk melaksanakan ambisi mereka. Kondisi ini akan mengurangi jumlah kelelahan dan mendorong energi mereka mengarah pada kinerja dengan puncak energi tertinggi. Begitu pula ketika para eksekutif merasakan manfaat dengan menerapkan kepemimpinan berbasis energi, maka mereka akan menggunakan cara tersebut pada area lain dari sisi kehidupan mereka, sehingga hidup mereka lebih seimbang, lebih efisien, dan secara fisik akan lebih sehat. Para pemimpin akan merasakan bahwa diri mereka menjadi lebih kompeten, kreatif, energik, rendah hati, nyaman dan selaras.

Dengan kata lain, kepemimpinan berbasis energi akan membantu para eksekutif mengatasi energi negatif dan mentransformasikan energi mereka ke arah sikap dan perilaku yang lebih konstruktif. Dua puluh organisasi bisnis papan atas dunia secara signifikan lebih memfokuskan kegiatannya untuk mengokohkan “posisinya di masa depan” di atas organisasi bisnis lainnya. Para eksekutif dari organisasi tersebut percaya bahwa resesi telah berakhir. Momentum ini mereka gunakan untuk merebut inisiatif sekaligus mengumpulkan tenaga untuk pemulihan. Dengan cepat mereka memulihkan stamina dan berinovasi dengan strategi dan taktik baru, dan bekerja cepat dengan melakukan berbagai eksekusi untuk kembali merebut keuntungan kompetitif.

Mereka sangat menghargai arti dari pemikiran strategik dan memahami betul keunggulan tim kerja untuk mencapai kinerja terbaik. Mereka mampu keluar dari pergolakan, meninjau kembali strategi dan pilihan mereka dengan mempertimbangkan peluang dan melakukan inovasi. Sebagian dari mereka mengubah pola bisnisnya dan beralih dari visi jangka pendek ke visi jangka menengah dan jangka panjang, di mana mereka terus bergerak maju dengan inisiatif dan strategi baru dan menggali potensi yang mereka miliki untuk mencapai tingkat pertumbuhan tertinggi.

Sambil mengalihkan fokus orientasi dari jangka pendek ke jangka menengah dan jangka panjang, mereka juga memperluas horison pandangan

mereka agar mampu membedakan dan memprioritaskan secara tajam hal-hal yang penting dari yang kurang penting. Kedua puluh organisasi papan atas ini menyadari bahwa mereka tengah beroperasi dalam sistem global yang sangat kompleks dan saling berhubungan, sehingga merasa penting untuk mengambil **tanggung jawab sosial (CSR)** yang lebih besar melampaui pencapaian hasil jangka pendek nilai pemegang saham.

Bagi mereka globalisasi bukanlah merupakan ide baru, dan mereka berpandangan terdapat perbedaan antara menjadi organisasi yang benar-benar global dengan organisasi yang hanya berkantor global. Oleh karena itu, kesemuanya membutuhkan perubahan dalam pemikiran dan praktik yang mengubah kebijakan segala sesuatu baik yang berkenaan dengan desain struktur dan produk maupun jasa. Para pemimpin ini berpandangan perlu bagi organisasi bisnis untuk menjadi pesaing yang benar-benar efektif di setiap negara di mana mereka beroperasi. Mereka juga mampu melihat sisi keuntungan di balik isu-isu lingkungan dan tanggung jawab sosial. Mengambil bagian dalam mengatasi isu-isu lingkungan dan tanggung jawab sosial secara positif dapat memengaruhi sikap masyarakat, memotivasi para pekerja, mengembangkan pasar baru, bahkan menciptakan keunggulan kompetitif jangka menengah atau jangka panjang.

Sebagai contoh, adalah kebijakan baru Procter & Gamble (PG) yang mengembangkan ide tanggung jawab sosial yang baik dan mengerjakannya dengan lebih baik. Organisasi ini tengah mengembangkan pasar baru untuk produk-produknya, dan di saat yang sama berinvestasi dalam tujuan sosial bernuansa positif. Para manajer yang terlibat mendapatkan pengalaman praktik berharga tentang kepemimpinan, terutama dalam mengembangkan penguatan pasar untuk saat ini dan masa depan dari jajaran pimpinan papan atas organisasi mereka.

Perusahaan *General Electric* (GE), telah menjadi grup organisasi bisnis papan atas dunia yang terus bertengger dalam perusahaan top-10, dan telah dikelompokkan sebagai organisasi yang telah banyak melakukan inisiatif dalam menjalin kemitraan, khususnya dalam tema tanggung jawab

lingkungan dan sosial, dengan memberikan pelayanan akses keperawatan kesehatan sehingga mendapatkan citra positif dari publik. Inisiatif ini telah menghasilkan kampanye pemasaran dan komunikasi yang luas dan memperoleh liputan positif dari pers. Di antaranya adalah memberikan sumbangan unit pemurnian air bertenaga surya dan teknologi medis, yang telah mengundang liputan dan publisitas berita nasional dan internasional, telah menyentuh simpati para pemangku kepentingan (*stakeholders*), masyarakat umum, para pemegang saham saat ini dan para calon pemegang saham. Semua aktivitas ini telah mendukung kepentingan bisnis GE, dan menjaga keuntungan bisnis jangka menengah dan jangka panjang. Dengan demikian permintaan pada produk teknologi yang lebih hemat energi semakin meningkat dan lebih mudah diakses, termasuk produk peralatan medik dengan biaya yang relatif lebih rendah. Dengan investasi dan inovasi, organisasi berharap mendapatkan keuntungan kompetitif yang signifikan terhadap pasar.

Strategi lainnya adalah dengan memperkuat budaya organisasi dan mengembangkan komitmen bersama terhadap tujuan, dengan mendorong para pemimpin muda agar bersedia lebur kedalam identitas kolektif, di luar peran mereka sebagai kontributor individu, dengan memanfaatkan idealisme dan energi mereka yang tengah tumbuh. Era Milenial adalah tahun komitmen terhadap pengembangan kepemimpinan, yaitu komitmen mereka untuk mempertahankan dan mempersiapkan pemimpin masa kini dan masa depan. Bahkan para pemimpin di organisasi bisnis papan atas top-10 telah melangkah lebih jauh dengan menunjukkan pencapaian kualitas yang lebih tinggi ketimbang organisasi lain yang ada dibelakangnya. Adanya kesadaran dan komitmen untuk mengembangkan para pemimpin dari dalam jajaran mereka sendiri merupakan cerminan dari keprihatinan pengalaman masa lalu ketika terjadi kemerosotan ekonomi. Ketika pipa kepemimpinan tersumbat telah banyak menimbulkan konsekuensi bermasalah di saat kondisi ekonomi mulai membaik. Sehingga banyak perusahaan telah mengakui nilai dari

manajer berpengalaman yang mereka miliki, terutama mereka yang lebih siap dalam memimpin jalan ke peluang baru yang menyertai pemulihan ekonomi.

Pada sisi lain, adanya perhatian yang lebih tinggi pada aspek kepemimpinan saat ini menggambarkan akan adanya tuntutan terhadap kualitas kepemimpinan yang lebih beragam, terutama dalam organisasi global yang semakin saling berhubungan. Dalam situasi ini para pemimpin lebih sering menghadapi tantangan yang saling bertentangan, diantaranya dalam rangka memenuhi kebutuhan untuk memotong biaya dan meningkatkan efisiensi, disamping harus mengembangkan program kepemimpinan yang efektif. Dilema tersebut membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai operasi dan budaya perusahaan, sekaligus penilaian yang sangat berpengalaman untuk meramalkan dan mengevaluasi dampak dari setiap pilihan yang berbeda. Tentu saja hampir setiap organisasi multinasional saat ini dihindangi dilema rumit semacam itu, khususnya dalam peristiwa yang sering tak terduga yang sering terjadi di hampir semua belahan dunia yang tengah menyempit ini.

Dalam lingkungan yang sulit diprediksi, para pemimpin harus siap berimprovisasi dan menggeser taktik, sambil memperluas pandangan dan tujuan untuk menghasilkan target dan kinerja yang diharapkan. Para pemimpin bisnis yang mengikuti tren ini mengetahui secara persis tentang dinamika globalisasi, yang sering dilanda hiper-kompetisi dan kompresi waktu. Mereka terus berbuat lebih banyak dalam dunia yang semakin mengecil, datar dan lebih dinamik.

Namun, di bawah permukaan terdapat sejumlah tren yang sering diabaikan oleh para pemimpin sehingga mereka terlambat atau gagal untuk bertindak, diantaranya terdapat lima tren yang perlu disimak, yakni: **Diversifikasi Domestik**, meskipun semua orang tengah sibuk membicarakan tentang globalisasi, penelitian terbaru menunjukkan bahwa hanya 10% dari populasi dunia yang meninggalkan negara asalnya. Artinya banyak pekerjaan rumah dari para pemimpin global untuk mengelola keragaman dalam lingkungan domestik. Mereka harus tanggap dalam membangun

lingkungan *inklusif* dengan memperhatikan perbedaan jenis kelamin, ras, etnis, kesenjangan generasi, dan perbedaan regional.

Penurunan loyalitas terjadi pada hubungan tradisional akibat adanya kontrak psikologik antara majikan dan para pekerja profesional di era milenial ini, di mana mereka telah terbiasa bergerak dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain dan dari industri atau sektor yang satu ke industri atau sektor yang lainnya. *Hiper-Spesialisasi Pekerjaan* yang dulu dilakukan oleh satu orang sekarang dibagi ke banyak orang di seluruh dunia. Memang para produsen telah berurusan dengan kenyataan ini selama bertahun-tahun, namun hiper-spesialisasi sekarang ini telah bergeser ke arena informasi. Artinya, tidak ada orang yang memiliki keahlian penuh pada sistem dan fungsi tertentu. Tantangannya bagi para pemimpin global adalah bagaimana mempertahankan para pekerja dengan pengetahuan khusus agar organisasi mereka dapat memiliki tingkat konsistensi.

Perlakuan buruk dalam penelitian tentang pelecehan para pekerja selama dekade terakhir ini menunjukkan bahwa sekitar 98% para pekerja telah diperlakukan buruk oleh rekan kerja mereka, atau oleh suatu penyalahgunaan jabatan atau kekuasaan. Itulah mengapa hampir sepertiga dari para pekerja “serius tengah mempertimbangkan” untuk meninggalkan organisasi mereka. Para pemimpin global yang mengabaikan tren ini akan membayar biaya yang mahal, yakni terjadinya tingkat *turn over* yang tinggi serta konsekuensi lain, seperti adanya sabotase kerja, absensi dan penurunan semangat kerja.

Penggabungan seni dan ilmu dengan demikian kepemimpinan yang efektif akan tetap menjadi seni di era milenial ini, dan penemuan-penemuan baru dalam ilmu otak, baik tentang otak kanan, otak kiri dan otak tengah merupakan keunggulan baru untuk pembelajaran seumur hidup untuk beradaptasi dan mengadopsi strategi baru. Sebagian besar penelitian ini mudah diakses, meskipun para manajer kadang harus ke luar dari disiplin ilmu mereka dan bahkan keluar dari domain pemikiran bisnis mereka. Tren

ini merupakan tantangan bagi para pemimpin global untuk memanfaatkan informasi yang tersedia dan menggunakannya dengan baik.

Tren lain adalah pembentukan tim kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Sebagaimana dikatakan oleh Joseph Boyett dan David Snyder, bahwa tengah terjadi pertumbuhan yang cepat dalam penggunaan lintas fungsional dan tim **multidisiplin di tempat kerja**. Dalam hal ini tim kerja sangat penting dan diperlukan agar produk dapat dihasilkan dengan lebih baik dan lebih efisien, terutama ketika produk yang akan dipasarkan sangat kompleks dan membutuhkan keragaman keterampilan dan membutuhkan kemahiran kemampuan tim kerja.

Keterampilan tim kerja yang paling penting adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif. Hal ini termasuk menghilangkan kebiasaan bicara “*sok tahu*”, bijaksana dan berfikir terang serta mendengarkan secara efektif dengan pikiran terbuka. Maka menjadi anggota tim kerja yang efektif harus dimulai dan diakhiri dengan tingkat keterampilan berkomunikasi yang baik. Hal ini penting untuk dapat berkomunikasi secara terbuka dan jujur tentang ide-ide, rekomendasi, dan menghilangkan sekat kekhawatiran terhadap anggota tim kerja lainnya. Hal ini sama pentingnya untuk mau mendengarkan dengan penuh perhatian dan merespons atau memberikan umpan balik secara objektif.

Hal lain yang berkorelasi dengan prestasi tim kerja adalah komitmen tim kerja, yaitu bagaimana membuat keputusan bersama dengan objektif dan disiplin, berpikir cerdas dan gigih, serta kemampuan untuk mendukung ide-ide anggota tim kerja lainnya, di samping berusaha untuk menjadi lebih rendah hati dan terlibat secara empati dalam berbagai diskusi dalam tim kerja. Semua keterampilan kerja sama tim lainnya tidak berguna tanpa komitmen untuk kerja sama tim. Dengan adanya komitmen untuk tim kerja, para anggota tim kerja harus bersedia untuk mengambil peran apapun yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan, apakah itu peran kepemimpinan atau peran sebagai bawahan.

Hal terpenting lainnya dari kerjasama tim kerja yang efektif adalah menghindari adanya agenda tersembunyi dari suatu pertemuan tim kerja, sehingga para anggota tim kerja akan lebih leluasa dan nyaman dalam berkomitmen dan terbentuk tim kerja yang dinamis. Keterampilan lain yang dibutuhkan dalam kerjasama tim adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan sangat penting karena sebagian besar konflik dalam tim kerja biasanya muncul selama proses pengambilan keputusan. Tim kerja yang efektif memiliki anggota tim kerja yang dapat membuat keputusan yang hati-hati dan objektif, setelah semuanya dipertimbangan melalui proses perdebatan.

Dengan demikian, kerja tim yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan bisnis. Kerjasama tim akan membantu penyelesaian tugas dengan cepat dan efisien, dan ketika tim bekerja sama dengan baik, maka buah yang dipetik adalah ide, produk atau jasa yang berkualitas. Begitu juga sebaliknya, kerja sama tim yang buruk dapat menghambat kesuksesan bisnis dan akan membuat operasi bisnis menjadi lebih sulit. Empat komponen kerja sama tim dapat membuat efektif dan mengarah pada kesuksesan organisasi bisnis. Selain faktor tersebut, hal penting lainnya adalah tentang bagaimana cara suatu tim kerja “dirakit”, dan hal ini akan memainkan peran penting tentang seberapa baik suatu tim bekerja sebagai sebuah tim kerja. Hal yang penting adalah bagaimana orang dengan keterampilan yang berbeda dipasangkan bersama sehingga mereka dapat memanfaatkan pengetahuan dan keahlian antara satu dengan lainnya.

Misalnya, harus ada beberapa orang yang unggul dalam suatu perencanaan, satu atau dua pemimpin kunci, dan sejumlah ahli dalam berbagai bidang. Sebaliknya, jika terlalu banyak ahli dalam satu bidang, akan ada terlalu banyak pilihan dan sudut pandang yang berbeda. Jika dalam tim terlalu memiliki banyak pemimpin, maka yang akan terjadi adalah memudahkan perebutan kekuasaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan tim kerja. Demikian juga jika terlalu banyak perencana, tentunya akan

diperoleh suatu rencana yang sangat baik, akan tetapi rencana hanya tinggal rencana jika tidak didukung oleh para spesialis yang memiliki keahlian.

Ketika sebuah tim kerja dibentuk untuk pertama kalinya, dibutuhkan waktu bagi tim untuk menemukan bentuk tim kerja. Setiap tahap pencarian akan melewati tahap stres dalam proses pembentukan tim kerja. Hal ini mungkin akan menuntut perdebatan yang sengit antar anggota tim kerja, sebelum fokus pada pencapaian tujuan. Proses pembentukan norma adalah periode ketika anggota tim kerja menerima gagasan antara satu dengan lainnya, dan menghilangkan ketegangan dan konflik emosional, untuk kemudian tim kerja akan menjadi lebih kooperatif dan dapat bergerak maju. Pada tahap selanjutnya, setiap anggota tim kerja akan mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga semua anggota akan mengambil peran membangun kekuatan dalam suatu kerjasama. Dalam hal ini para anggota akan saling percaya satu sama lain dan mampu berkomunikasi serta bertukar pikiran dan informasi. Faktor penting lainnya adalah kepemimpinan yang kuat.

Kepemimpinan yang kuat sangat penting dalam suatu lingkungan tim kerja. Seorang pemimpin akan dibutuhkan dalam menyelesaikan sengketa, dan menetapkan tujuan serta tetap menjaga tim kerja di dalam jalurnya. Seorang pemimpin yang baik dapat mendorong tim kerjanya untuk mencapai tujuan dan melangkah bila diperlukan untuk membantu, dan dapat membuat saran untuk perbaikan dengan kritik konstruktif. Di samping itu, setiap anggota tim kerja harus mampu mundur sejenak jika terjadi suatu “dead-lock”, dan kembali berunding dengan langkah kompromi. Paling tidak harus ada satu anggota tim kerja yang mampu melihat peluang untuk dilakukannya suatu kompromi, di mana semua pihak yang terlibat harus cukup rendah hati untuk mundur dan menerima kompromi dari waktu ke waktu.

Dengan demikian sebuah tim kerja harus kohesif, meskipun demikian tetap harus menghargai perbedaan pendapat, yang akhirnya berbagai perbedaan tersebut harus ada penyelesaiannya. Para anggota tim kerja harus bersedia untuk berkolaborasi dan saling percaya. Jika atmosfer tim kerja

lebih diwarnai oleh adanya kurang saling menghormati, ketidak jujuran dan inkonsistensi, maka suatu tim kerja tidak akan berhasil. Dengan demikian dibutuhkan dorongan dan dukungan dari para anggota tim kerja dan juga dari para pemimpin serta dari stakeholders eksternal, yang dapat memotivasi tim erja kuntutuk bekerja sama. Dengan demikian, suatu organisasi adalah sebuah tim kerja, di mana setiap para pekerja sering dinilai berdasarkan kemampuannya untuk bekerjasama dalam konsep sebuah tim kerja

Oleh karena itu, membangun dan menjaga sebuah tim kerja yang baik adalah penting bagi keberhasilan organisasi dan akan membuat pekerjaan akan menjadi lebih mudah. Demikian juga, sebuah proyek yang ditangani oleh tim kerja yang efektif sering selesai lebih cepat daripada dikerjakan oleh masing-masing individu secara terpisah. Hal ini disebabkan oleh tugas yang besar dapat dipecah menjadi potongan kecil dan dibagikan ke berbagai anggota tim kerja untuk menyelesaikan secara bersamaan dan bersama-sama.

Ketika sebuah tim kerja bekerja sama dengan baik, setiap anggota merasa terlibat dan mengakui bahwa dia adalah bagian dari tim kerja yang sukses. Hal akan mendongkrak moral anggota tim kerja, yang pada gilirannya dapat memicu peningkatan produktivitas dan loyalitas tim kerja. Dengan demikian, dalam suatu organisasi modern, setiap orang adalah anggota tim kerja dan sekaligus setiap orang adalah manajer proyek. Jadi semua orang perlu belajar dan menunjukkan kepemimpinannya. Para pemimpin adalah mereka yang mengungkapkan pengetahuan baru dan mengetahui bagaimana untuk berbagi dengan orang lain. Lebih dari masa sebelumnya, maka ilmu pengetahuan adalah kekuasaan yang sebenarnya. Dengan demikian kepemimpinan akan dibentuk oleh proses pembelajaran. Untuk kepentingan formalisasi pembagian tugas suatu hirarki akan tetap ada. Tetapi organisasi modern akan memberdayakan anggotanya untuk menjadi pemimpin, dengan demikian setiap orang harus diperlakukan sama.

Metode baru dari komunikasi akan menghasilkan gaya kepemimpinan yang baru, dan menyingkirkan kepemimpinan yang otoriter. Boleh jadi

beberapa orang akan memiliki tanggung jawab kepemimpinan yang lebih dari yang lain, akan tetapi setiap orang akan saling belajar dari orang lain. Dengan mengedepankan kepemimpinan tim kerja, maka semua orang akan memiliki pengalaman untuk menjadi kontributor. Pemimpin terbaik adalah mereka yang paling baik dalam mengembangkan, mendengarkan dan memberdayakan orang lain.

Kembali pada paparan di atas, kita selaku pemimpin perlu mengindahkan tren kepemimpinan di atas agar organisasi bisnis yang kita pimpin tetap berada dalam rel yang benar, terlibat dalam derap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, serta memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*Sustainability Competitif Advantage*) dan senantiasa berupaya menyejajarkan diri dengan organisasi bisnis papan atas baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional.

BAB VIII

Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut

A. PERTUKARAN PEMIMPIN-PENGIKUT

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX-Leader-Member-Exchange*) menjelaskan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan seorang bawahan (Dansereu, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashaman, 1975), selain itu, teori tersebut menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan. Dengan berjalannya waktu, teori LMX telah menjadi lebih perspektif dibandingkan deskriptif, telah ada pemisahan yang ditekankan dengan membedakan hubungan. Teori dapat menjadi berguna jika menjadi lebih tepat, lebih hemat, dan komprehensif. Terlihat LMX Masih memiliki sejumlah kelemahan konseptual yang membatasi penggunaannya. Versi awal dari teori ini tidak memadai menjelaskan bagaimana hubungan dyadic berkembang seiring waktu, bagaimana hubungan dyadic berbeda dari pemimpin saling memengaruhi, dan bagaimana hubungan yang dibedakan memengaruhi kinerja keseluruhan oleh unit kerja pemimpin tersebut. Teori tersebut menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan berbagai bawahan.

(apa itu hubungan dyadic? Perlu dijelaskan di sini)

1. Versi Awal dari Teori LMX

Dasar pemikiran dari teori ini adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang terpisah dengan masing-masing bawahan seperti dua pihak yang sama-sama mendefinisikan peran dari bawahan. Hubungan pertukaran itu biasanya mengambil satu dari dua bentuk berbeda. Menurut teori tersebut, kebanyakan pemimpin membuat hubungan pertukaran yang khusus dengan sejumlah kecil bawahan yang dipercaya yang berfungsi sebagai asisten, letnan, atau penasihat. Graen dan Cashman (1975)

2. Versi Perluasan Teori LMX

Dalam sebuah revisi dari teori LMX, pengembangan hubungan dalam Dyadic pemimpin-bawahan telah menjelaskan dalam model siklus hidup yang memiliki tiga kemungkinan tahapan (Graen & Scandura, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1991). Hubungan itu dimulai dengan sebuah tahapan awal di mana pemimpin dan bawahan saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing, dan sumber daya yang akan dipertukarkan, dan dibangunnya harapan peran bersama.

a) Pengukuran LMX

Cara di mana LMX didefinisikan amatlah beragam dari studi yang satu ke studi lainnya. Kualitas hubungan pertukaran biasanya diasumsikan melibatkan hal-hal seperti saling memercayai, rasa hormat, kasih sayang dukungan dan kesetiaan, namun terkadang LMX didefinisikan meliputi aspek hubungan yang lainnya (misalnya menegosiasikan ruang gerak, pengaruh yang bertambah, nilai-nilai bersama) atau sifat individual dari pemimpin atau bawahan (Schriesheim, Castro & Colgiser 1999).

b) Penelitian Mengenai Hubungan LMX

Sebagian besar penelitian mengenai teori LMX, sejak studi-studi awal tahun 1970-an telah menguji bagaimana LMX berhubungan dengan variabel lainnya. Penelitian ini meliputi sejumlah besar

lapangan survei, sejumlah eksperimen, laboratorium, dan dua buah eksperimen lapangan. Tambah lagi beberapa studi telah menggunakan pengamatan dan analisis pola komunikasi di dalam hubungan LMX yang tinggi terhadap yang rendah (Fairhurst, 1993; Kramer 1995).

Cukup banyak badan penelitian yang kini menguji hubungan LMX dan hasil seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Badan penelitian ini menemukan bahwa hubungan pertukaran yang menurun yang mendukung biasanya berkorelasi dengan kejelasan yang lebih besar, kepuasan yang lebih tinggi, komitmen organisatoris yang lebih kuat, dan kinerja bawahan yang lebih baik. Dalam sebuah eksperimen lapangan yang lebu langka (Graen, Novak & Sammerkamp, 1982; Scandura & Graen 1984), para pemimpin yang terlatih untuk mengembangkan hubungan pertukaran yang mendukung dengan para bawahan mereka memiliki perolehan berikutnya dalam kinerja sasaran dan kepuasan bawahan mereka. Untuk menggabungkan hasil dari penelitian mengenai hasil, teori yang telah direvisi (Graen & Uhl-Bien, 1995) menyertakan saran bahwa pemimpin bahwa berusaha membuat hubungan pertukaran yang khusus dengan semua bawahan jika mungkin, bukan hanya dengan beberapa orang yang disukai.

B. EVALUASI ATAS TEORI DAN PENELITIAN LMX

Seiring berjalannya waktu, teori LMX telah menjadi lebih perspektif dibandingkan deskriptif, dan dyadic telah terpisah ditekankan dengan membedakan hubungan. Penyulingan teori dapat menjadi keuntungan jika mereka menjadi lebih tepat, lebih hemat, dan komprehensif. Sayangnya, revisi teori LMX Masih memiliki sejumlah kelemahan konseptual yang membatasi penggunaannya. Versi awal dari teori ini tidak memadai menjelaskan bagaimana hubungan dyadic berkembang seiring waktu, bagaimana hubungan dyadic berbeda dari pemimpin saling memengaruhi, dan bagaimana

hubungan yang dibedakan mempengaruhi kinerja keseluruhan oleh unit kerja pemimpin itu. (Dienes & Liden 1986; Schriesheim et al 1999; Vecchio & Gobdel 1984). Revisi dari teori itu telah berupaya untuk memperbaiki sebagian kekurangan ini, tetapi dibutuhkan perbaikan tambahan.

Masalah yang berkelanjutan selama bertahun-tahun mengambang mengenai sifat dari hubungan pertukaran. (Schriesheim et al,1999). Perkembangbiakan definisi dan skala LMX tidak membantu mengurangi ambiguitas tersebut. Hanya sedikit bukti bahwa skala LMX mengukur sebuah konsepsi teoretis (kualitas hubungan) yang bermakna secara konseptual dan berbeda dari konsepsi yang lebih tradisional seperti kepuasan dan kepemimpinan. Kesepakatan yang lebih rendah antara peringkat pemimpin dan anggota dari LMX dapat berarti bahwa skala itu mengukur persepsi individual yang bias yang sangat berbau dengan variabel lainnya.

Teori ini akan ditingkatkan dengan sebuah gambaran jelas mengenai cara hubungan dyadic berbeda dari seorang pemimpin itu saling memengaruhi dan mempengaruhi kinerja kelompok secara keseluruhan. Barang kali terdapat titik di luar hal ini di mana perbedaan yang meningkat dari hubungan dyadic mulai menciptakan perasaan penolakan di antara para anggota pertukaran rendah (McClane, 199, 1 Yukl, 1899).

Teori LMX dapat ditingkatkan dengan penggabungan proses atribusional yang menjelaskan bagaimana para pemimpin menerjemahkan tindakan bawahan dan bawahan menerjemahkan tindakan pemimpin (Dienes&Liden, 1986. Steiner, 1997). Proses atribusi ini dijelaskan nanti dalam bab ini. Cara lain untuk memperkaya teori ini adalah menyertakan konsepsi tentang keadilan prosedural dan distributif (Scandura,1999). Persepsi bawahan tentang keadilan dalam memberikan tanggung jawab dan lokasi penghargaan dapat membantu menjelaskan perkembangan hubungan pertukaran.

Teori LMX telah hampir eksklusif hanya mengenai hubungan dyadic vertikal. Graen dan Uhl-Bien (1995), mengusulkan agar teori itu dapat diperluas hingga jenis hubungan dyadic lainnya, seperti hubungan dengan

rekan sejawat atau para anggota dari jaringan informal seseorang. Sparrowe dan Liden (1997) menyatakan hubungan dyadic berkembang di dalam konteks sosial yang lebih luas. Namun, hanya terdapat sedikit penelitian mengenai proses pertukaran dalam hubungan dyadic nonhierarkis.

Pertukaran pemimpin-anggota merupakan teori universal yang hanya sedikit memperhatikan variabel situasional yang dapat memengaruhi proses pertukaran (Green et, al, 1996). Beberapa aspek dari situasi yang lebih mungkin menjadi relevan meliputi atribut demografis dari anggota unit kerja, karakteristik pekerjaan, karakteristik unit kerja (misalnya besaran, fungsi, stabilitas keanggotaan), dan jenis organisasi. Variabel organisatoris ini dapat memengaruhi jenis hubungan dyadic yang terjadi, proses pertukaran yang mendasari dan implikasinya bagi individual dan organisasi. Hanya sedikit penelitian mengenai kemungkinan pengaruh yang menengahi variabel situasional untuk menentukan apakah mereka harus digabungkan ke dalam teori tersebut.

C. ATRIBUT PEMIMPIN TENTANG BAWAHAN

Seperti telah kita lihat, bagaimana seorang pemimpin bertindak terhadap bawahan beragam bergantung pada apakah bawahan itu dipandang sebagai kompeten dan setia atau tidak kompeten dan tidak dapat dipercaya. Penilaian kompetensi dan kemampuan dapat diandalkan didasarkan pada interpretasi dari perilaku dan kinerja bawahan.

1. Model Atribut Dua-Tahap

Green dan Mitchell (1979) reaksi dari seorang manajer terhadap kinerja yang buruk sebagai proses dua tahap. Dalam *tahap pertama* manajer berusaha untuk menentukan penyebab dari kinerja yang buruk itu; *tahap kedua* manajer berusaha untuk menyeleksi sebuah respons yang tepat untuk memperbaiki masalah itu.

Para manajer menghubungkan penyebab utama kinerja yang buruk itu dengan hal internal bagi bawahan (misalnya, kurangnya usaha atau

kemampuan) atau dengan permasalahan eksternal di luar kendali bawahan itu (misalnya tugas itu memiliki halangan yang terkait, sumber daya yang tidak memadai, informasinya tidak cukup, orang lain gagal memberikan dukungan yang diperlukan, atau hanya karena nasib buruk).

Jenis atribusi yang dilakukan oleh seorang manajer memengaruhi respons terhadap masalah. Saat dilakukan atribusi eksternal, manajer akan lebih mungkin memberikan respons dengan berusaha untuk mengubah situasinya, seperti memberikan sumber daya yang lebih banyak, memberikan bantuan dalam menghilangkan halangan, memberikan informasi yang lebih baik, mengubah tugasnya untuk mengurangi kesulitan yang ada, atau dalam kasus nasib buruk, dengan memperlihatkan simpati atau tidak melakukan apa pun.

2. Penelitian Mengenai Model

Beberapa studi telah mengonfirmasikan usulan-usulan utama dari model (misalnya Ashkanasy&Gallois,1994; Crant&Bateman,1993; Dugan, 1989; Gioia&Sims,1985; Green&Liden,1980; Ilgen, Mitchell&Fredrickson, 1981; Mitchell, Green&Wood, 1981; Mitchell&Kalb, 1981; Mitchell&Liden, 1982; Mitchell&Wood, 1980; Offermann, Schroyer&Green, 1998; Trahan&Steiner, 1994; Wood&Mitchell, 1981). Model atribusi ini juga didukung oleh penelitian mengenai pengaruh dari posisi kekuasaan atas perlakuan pemimpin kepada bawahan (Kipnis, Schmidt Price&Stitt, 1981; Mcfillen&New, 1979). Makin besar posisi kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin, maka pemimpin itu akan lebih mungkin menghubungkan perilaku yang tepat dari bawahan dengan faktor ekstrinsik (yaitu, dikerjakan hanya untuk mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman) daripada dengan motivasi intrinsik.

3. Atribusi dan LMX

Penelitian mengenai atribusi juga menunjukkan bahaya lain memiliki hubungan pertukaran yang rendah dengan beberapa bawahan (Lord&Maher, 1991). Jenis hubungan pertukaran yang telah terbentuk memengaruhi

interpretasi berikutnya dari manajer itu atas perilaku orang tersebut. Para pemimpin terlihat tidak terlalu kritis dalam mengevaluasi kinerja bawahan di mana mereka memiliki hubungan pertukaran yang tinggi (Duarte, Goodson&Klich,1994; Heneman, Greenberger&Anonyuo, 1989). Lebih lagi, atribusi tentang alasan untuk kinerja terlihat berbeda.

Perilaku pemimpin terhadap bawahan konsisten dengan atribusi mengenai kinerja. Sebagai contoh, perilaku yang efektif seorang bawahan yang memiliki pertukaran tinggi akan lebih mungkin dipuji, dan kesalahan oleh bawahan yang memiliki pertukaran rendah akan lebih mungkin di kritik. Prasangka dari banyak manajer terhadap perbuatan atribusi internal mengenai kinerja yang buruk oleh seorang bawahan untuk mempersalahkan faktor internal atas kesalahan atau kegagalan mereka. Prasangka yang tidak dapat diperbandingkan ini membuat makin sulitnya para manajer mengenai permasalahan kinerja secara efektif.

D. MANAJEMEN KESAN OLEH PARA PENGIKUT

Evaluasi seorang pemimpin dari seorang bawahan juga di pengaruhi oleh upaya bawahan untuk memproyeksikan citra yang mendukung (Wortman&Linsenmeier, 1977). Taktik manajemen kesan dapat digunakan baik untuk memperoleh keuntungan segera (misalnya, mendapatkan otorisasi untuk usulan perubahan) atau untuk meningkatkan hubungan jangka panjang dengan atasan (Thechi & Melburg, 1984).

Banyak jenis taktik manajemen kesan yang berbeda yang telah diidentifikasi. Satu perbedaan yang berguna adalah antara taktik defensif yang digunakan untuk membenarkan kinerja yang lemah dan taktik proaktif yang digunakan untuk memperoleh rasa hormat dan perhatian dari orang lain.

Taktik manajemen kesan dapat memengaruhi atas dalam beberapa cara yang penting (Ferris, Judge, Roulad&Fitzgimbons, 1994: Ralston&Elsass, 1989: Wayne&Ferris, 1990: Wayne&Kacmar, 1991: Weayne&Liden, 1995).

1) Aplikasi: Memperbaiki Kekurangan Kinerja

Memperbaiki kekurangan kinerja merupakan tanggung jawab manajerial yang penting namun sulit. Orang cenderung menjadi defensif tentang kecaman, karena hal ini mengancam harga diri dan dapat menyiratkan penolakan pribadi.

Penelitian mengenai konseling, umpan balik dan konflik memberikan wawasan tentang cara yang efektif untuk memberikan umpan balik korektif. Para manajer yang efektif mengambil pendekatan pemecahan masalah yang mendukung saat berhadapan dengan perilaku yang tidak tepat atau kinerja yang kurang dari bawahan. Pedoman berikut memperlihatkan bagaimana memperbaiki komunikasi dan pemecahan masalah sambil mengurangi sifat defensif dan penolakan. Pedoman untuk Memperbaiki Kinerja yang Merosot, yaitu:

- a. Mengumpulkan informasi tentang masalah kinerja
- b. Berusaha untuk menghindari prasangka atribusional
- c. Memberikan umpan balik korektif dengan cepat
- d. Menjelaskan kekurangannya secara singkat dalam hal-hal spesifik
- e. Menjelaskan dampak merugikan dari perilaku yang tidak efektif
- f. Tetap tenang dan profesional
- g. Bersama-sama mengidentifikasi alasan atas kinerja yang tidak memadai
- h. Meminta orang lain untuk menyarankan perbaikan
- i. Menyatakan keyakinan pada orang lain
- j. Menyatakan keinginan tulus untuk membantu orang lain
- k. Mencapai kesepakatan atas langkah-langkah tindakan yang khusus
- l. Meringkaskan diskusi dan mengesahkan kesepakatan.

a. Mengumpulkan informasi tentang masalah kinerja

Seberapa usaha mengonfrontasikan seorang bawahan dengan kekurangan kinerja, sangat berguna untuk mendapatkan fakta yang sebenarnya. Sangatlah penting melakukan pencarian fakta saat Anda tidak secara langsung mengamati bawahan melakukan sesuatu yang tidak tepat. Mengumpulkan informasi tentang penentuan waktu (kapan masalah itu terjadi, berapa kali), besarnya (apakah konsekuensi negatifnya, bagaimana seriusnya hal itu), pendahuluan (apa yang mengarah kepada masalah itu, bagaimana keterlibatan karyawan), dan cakupannya (apakah masalah itu terjadi hanya bagi bawahan, atau apakah orang lain mengalami masalah yang sama). Jika informasi tentang perilaku bawahan yang tidak memuaskan didapatkan dari orang lain (diceritakan oleh orang lain), berusaha untuk memperoleh rincian kejadian dari pihak yang memulai keluhan itu. Jika masalahnya telah terjadi sebelumnya, identifikasikanlah tindakan sebelumnya yang diambil untuk menghadapinya.

b. Berusahalah untuk menghindari prasangka atribusional

Dalam pandangan prasangka atribusional yang telah dijelaskan sebelumnya, sangatlah penting untuk menghindari berasumsi bahwa masalahnya adalah karena kekurangan motivasi atau kompetensi bawahan. Mungkin terdapat lebih dari satu alasan atas kinerja yang tidak memadai. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, kekurangan kinerja mungkin disebabkan oleh faktor situasional, penyebab internal, atau kombinasi dari keduanya.

Penyebab situasional yang biasanya berada di luar kendali bawahan meliputi kekurangan persediaan, bahan, atau personalia; peristiwa tidak diharapkan atau tidak biasa (misalnya, kecelakaan, cuaca buruk, sabotase, tuntutan hukum, peraturan baru); tingkat sumber daya di bawah tingkat yang dianggarkan karena pemotongan mendadak atau perubahan prioritas; dan kegagalan orang di bagian lain organisasi atau orang luar dalam menjalankan bagian mereka dalam proyek itu secara tepat dan tepat waktu.

Penyebab internal atas kinerja yang buruk biasanya melibatkan motivasi yang rendah atau kurangnya keterampilan bawahan. Contoh-contoh dari

jenis masalah ini meliputi yang berikut: kegagalan untuk menjalankan langkah tindakan utama pada jadwal. Kegagalan untuk mengawasi kemajuan untuk mendeteksi masalah yang membutuhkan perhatian mereka, membuat kesalahan yang tidak terhindarkan dalam kinerja suatu tugas, kegagalan mengikuti prosedur dan peraturan standar, dan bertindak dengan cara yang tidak profesional atau tidak tepat.

c. Memberikan umpan balik korektif dengan cepat

Umpan balik korektif harus diberikan segera setelah masalahnya diketahui bukannya menunggu hingga beberapa waktu kemudian, saat orang itu mungkin tidak mengingat peristiwa tersebut. Hadapilah perilaku yang tidak tepat yang Anda amati sendiri itu dengan segera, dan tangani masalah kinerja yang lainnya (keluhan tentang seorang bawahan, kualitas atau produktivitas di bawah standar) secepat Anda dapat melakukan penyelidikan awal. Beberapa manajer menyimpan kecaman untuk pertemuan penilaian tahunan atau pertemuan tinjauan kemajuan terjadwal. Praktik ini mungkin menjadi tidak efektif. Dengan menunda umpan balik, Anda kehilangan kesempatan untuk menghadapi masalah itu dengan segera sebelum memburuk. Selanjutnya, dengan tidak memberikan respons terhadap perilaku yang tidak tepat atau tidak efektif, pesan yang salah bisa terkirim, yaitu bahwa perilaku itu dapat diterima atau tidak ada konsekuensinya. Akhirnya, seseorang akan mungkin menjadi lebih defensif setelah mendengar rentetan serangan kecaman pada waktu yang sama.

d. Menjelaskan kekurangannya secara tingkat dalam hal-hal spesifik

Umpan balik menjadi lebih efektif jika melibatkan perilaku spesifik atau contoh spesifik dari kekurangan kinerja. Kecaman yang umum dan samar (“pekerjaanmu tidak rapi”) mungkin tidak menyampaikan apa kesalahan yang dilakukan orang itu dan lebih mudah disangkal olehnya. Berikan contoh spesifik tentang: apa yang telah dilakukan orang itu dan lebih mudah disangkal olehnya, tentang di mana dan kapan terjadinya. Sebagai contoh, bukannya mengatakan seseorang itu kasar, tunjukkanlah bahwa dia telah

menyela pembicaraan Anda dua kali pada minggu ini dengan pertanyaan sepele saat Anda berbicara dengan orang lain (sebutkan orangnya dan kapan peristiwa itu terjadi). Saat mengecam kinerja, sebutkan contoh spesifik atas kinerja yang tidak memuaskan. Sebagai contoh, tunjukkan bahwa dua pelanggan telah mengeluh tentang pelayanan yang lambat dari departemen orang tersebut. Hindarilah membesar-besarkannya seperti “Anda selalu terlambat”. Upayakan untuk membuat penjelasan perilaku yang tidak efektif itu tetap singkat. Makin lama orang itu harus mendengarkan kecaman yang membangun, bisa jadi orang tersebut akan makin defensif.

e. Menjelaskan dampak merugikan dari perilaku yang tidak efektif

Umpan balik korektif lebih berguna jika meliputi sebuah penjelasan tentang alasan mengapa perilaku seseorang tidak tepat atau tidak efektif. Sebagai contoh, jelaskan bagaimana perilaku itu menyebabkan masalah bagi orang lain dan mengganggu pekerjaan mereka. Jelaskanlah mengenai ketidaknyamanan dan kesulitan yang telah Anda alami atau orang lain sebagai akibat dari perilaku orang itu yang tidak tepat. Jelaskan bagaimana perilaku orang itu membahayakan keberhasilan sebuah proyek atau misi penting dan ungkapan keprihatinan Anda pribadi atas hal tersebut.

f. Tetap tenang dan profesional

Memang tepat bila memperlihatkan keprihatinan mengenai masalah atau kesalahan kinerja, tetapi umpan balik korektif harus diberikan tanpa mengungkapkan kemarahan atau penolakan pribadi. Seorang manajer yang meledak, berteriak kepada orang, dan mengeluarkan ungkapan yang menghina (misalnya, menyebut seseorang sebagai bodoh dan malas) tidak akan memberikan motivasi kepada orang itu untuk memperbaiki kinerjanya. Selanjutnya, perilaku seperti ini menghalangi pemecahan masalah dan merendahkan hubungan antara manajer dan bawahan. Hindarilah membuat tuduhan dan hinaan (“mengapa kamu melakukan hal bodoh demikian?”) yang akan membuat orang itu menjadi defensif. Kriktiklah perilaku bukan orangnya. Jelaskan bahwa Anda menghargai orang tersebut dan ingin membantunya untuk menghadapi masalah kinerja.

g. Bersama-sama mengidentifikasi alasan untuk mencapai kinerja yang tidak memadai

Setelah penyelidikan awal ke dalam penyebab masalah kinerja, mungkin Anda kekurangan informasi tentang masalah itu yang akan membuat Anda mengubah persepsi tentangnya. Sangat penting untuk mendengarkan penjelasan bawahan atas masalah itu bukan langsung menarik kesimpulan tentang penyebabnya. Berikan kesempatan kepada orang tersebut untuk menjelaskan kesalahan, kinerja yang tidak memadai, atau perilaku yang tidak tepat. Terkadang orang tersebut mungkin tidak mengetahui alasan atau mungkin membuat alasan bukannya mengakui tanggung jawab.

Berhati-hatilah membedakan antara penyebab situasional dengan penyebab pribadi. Penyebab pribadi biasanya adalah keseganan untuk mengakui kesalahan dan kegagalan. Saat bertanya-tanya untuk menemukan penyebab ini, tanyakanlah hal-hal apakah yang dilakukan bawahan itu secara berbeda dengan manfaat melihat ke belakang, dan pelajaran apa yang telah di dapat dari pengalaman itu. Pertahankan agar diskusi mengenai penyebab pribadi itu berfokus pada perilaku khusus yang tidak efektif atau tidak tepat bukannya pada atribut pribadi seperti penilaian yang buruk, tidak bertanggung jawab, atau kurangnya motivasi. Bersama-sama identifikasikan semua alasan penting dalam cara yang teliti, dan sistematis, bukannya segera membahas tindakan korektif.

Ad.h. Meminta orang lain menyarankan perbaikan

Sangatlah penting membuat orang tersebut bertanggung jawab atas kekurangan kinerja. Tidak mungkin ada perbaikan jika orang itu membuat alasan dan menyangkal bertanggung jawab atas masalah tersebut. Komitmen untuk perbaikan akan lebih mungkin jika orang tersebut menyarankan cara-cara untuk menghadapinya. Jadi, saat mendiskusikan bagaimana memperbaiki kekurangan kinerja, mulailah dengan meminta saran bukannya memberitahu orang tersebut tentang apa yang harus dilakukan.

Gunakanlah pertanyaan berujung terbuka seperti “ide-ide apa yang Anda miliki untuk memperbaiki kinerja?” dan “Apa yang dapat dilakukan untuk menghindari masalah berulang di masa mendatang?” Doronglah orang tersebut untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan perbaikan, bukannya dengan cepat berfokus pada sebuah perbaikan yang sempit. Berusahalah untuk membangun ide-ide bawahan bukannya hanya menunjukkan batasan. Jika bawahan gagal mengidentifikasi beberapa perbaikan yang menjanjikan, berusahalah untuk mengemukakan ide Anda sendiri sebagai variasi dari ide-ide bawahan. Nyatakanlah ide Anda dalam cara umum yang sementara (“bagaimana dengan kemungkinan...”) dan biarkan bawahan mengembangkan rinciannya sehingga dia merasa memiliki rencana perbaikan.

Ad.i. Menyatakan keyakinan pada orang lain

Seorang bawahan yang kurang percaya diri dan merasa berkecil hati karena melakukan tugas dengan buruk akan sulit membuat perbaikan. Sebuah fungsi kepemimpinan yang penting adalah dengan meningkatkan keyakinan seseorang bahwa hal-hal yang sulit dapat dicapai dengan upaya bersama, walaupun sebelumnya gagal. Sebutkanlah kualitas menguntungkan dari orang itu yang akan membantunya melakukan yang lebih baik. Jelaskan bagaimana orang lain mengatasi kegagalan atau kemunduran serupa. Perhatikan keyakinan bahwa orang tersebut akan berhasil. Penelitian memperlihatkan bahwa para bawahan bekerja dengan lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap mereka (Eden, 1990; McNatt, 2000).

Ad.j. Menyatakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain

Sangatlah penting menyampaikan maksud Anda untuk membantu orang lain mengerjakan tugas itu dengan lebih baik. Waspadai kesempatan untuk memberikan bantuan kepada bawahan dengan menggunakan pengetahuan, pengaruh, atau kontak-kontak Anda. Bawahan mungkin segan meminta tolong jika mereka yakin bahwa hal ini merupakan tanda

kelemahan. Jika kinerja seseorang terpengaruh oleh masalah pribadi (misalnya, masalah keluarga, masalah keuangan, penyalahgunaan bahan kimia terlarang), bersiaplah untuk menawarkan bantuan jika diminta atau jelas dibutuhkan. Contoh-contoh dari hal-hal yang dapat dilakukan seorang pemimpin meliputi sebagai berikut: membantu orang tersebut mengenali dan menyatakan keprihatinan dan perasaan, membantu orang tersebut memahami alasan atas masalah pribadi, memberikan perspektif baru mengenai masalah tersebut, membantu orang tersebut mengidentifikasi alternatif, menawarkan saran mengenai bagaimana menghadapi masalah., dan rujuklah orang itu kepada para profesional yang dapat memberikan bantuan/solusi.

Ad.k. Mencapai kesepakatan atas langkah-langkah tindakan yang spesifik

Sangatlah penting untuk mengidentifikasi langkah-langkah tindakan nyata yang akan diambil oleh bawahan. Jika Anda mendiskusikan kemungkinan perbaikan tetapi mengakhiri diskusi tanpa kesepakatan atas langkah tindakan yang spesifik, orang bisa berlalu dari pertemuan tersebut tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan untuk dilakukan olehnya. Hal serupa, tidaklah cukup untuk memberitahu bawahan agar berusaha lebih baik. Kecuali orang tersebut membuat sebuah janji yang tegas untuk menjalankan langkah tindakan spesifik, dia akan cepat melupakan diskusi tersebut. Sebagai bagian dari kesepakatan tegas, Anda harus menyatakan dengan jelas adanya langkah-langkah tindakan yang akan diambil untuk membantu bawahan tersebut meningkatkan kinerjanya.

Ad.l. Meringankan diskusi dan mengesahkan kesepakatan

Setelah tercapai kesepakatan, ringkaskanlah sari dari diskusi tersebut. Tujuan sebuah ringkasan adalah untuk memeriksa kesepakatan dan pemahaman bersama. Saat Anda mengakhiri pertemuan itu, ulangilah kesediaan Anda untuk memberikan bantuan dan tunjukkan bahwa Anda

bersedia mendiskusikan adanya masalah atau komplikasi tambahan yang muncul. Anda juga mungkin ingin menerapkan tanggal dan waktu sementara untuk pertemuan tindak lanjut untuk meninjau kemajuannya.

E. ATRIBUSI PENGIKUT DAN TEORI IMPLISIT

Bagaimana para pengikut memandang seorang pemimpin, mempunyai implikasi penting bagi organisasi. Para pemimpin yang dipandang kompeten akan mungkin mempertahankan posisi mereka atau maju ke posisi yang lebih tinggi, sedangkan para pemimpin yang dipandang tidak kompeten akan mungkin digantikan. Para pemimpin yang dinilai kompeten akan mendapatkan kekuasaan lebih banyak dan memiliki lebih banyak keleluasaan untuk membuat perubahan. Para pengikut menggunakan informasi tentang tindakan pemimpin, perubahan dalam kinerja tim

h. Determinan dari Atribusi Pengikut

Beberapa faktor yang saling terkait menentukan bagaimana para pengikut menilai efektivitas pemimpin (Awamleh & Gerdner, 1999; Choi & Mai-Dalton, 1999; Lord & Maher, 1991; Meindl et al 1985). Sebuah factor adalah batasan di mana terdapat indikator yang jelas dan tepat waktu atas kinerja tim atau organisasi pemimpin itu. Seorang pemimpin biasanya dinilai lebih kompeten jika unitnya berhasil dibandingkan jika unitnya tidak berhasil. Para pengikut juga mempertimbangkan tindakan pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang telah melakukan sesuatu yang dapat menjelaskan perubahan dalam kinerjanya akan diberikan lebih banyak tanggung jawab atas hal tersebut. Para pemimpin yang mengambil tindakan langsung yang amat terlihat akan lebih mempengaruhi atribusi daripada tindakan tidak langsung yang tidak terlihat. Para pengikut juga menggunakan informasi tentang situasi untuk mencapai kesimpulan tentang tanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan. Kinerja yang meningkat tidak akan terlalu dikaitkan dengan pemimpin saat kondisi eksternalnya mendukung (misalnya, perekonomian yang membaik

dan penjualan meningkat bagi semua perusahaan dalam industri itu). Hal serupa, Kinerja yang menurun tidak terlalu dipersalahkan kepada pemimpin saat kondisi eksternal tidak mendukung (misalnya, sebuah pesaing baru memasuki pasar). Para pengikut sering menilai pemimpin, selain kompetensinya menilai apakah pemimpin itu lebih memperhatikan manfaat atau kemajuan karier pribadi daripada atas kesejahteraan mereka dan misi dari tim. Kredibilitas meningkat saat pemimpin membuat pengorbanan diri untuk mendapatkan dukungan untuk perubahan dan tidak diuntungkan secara material bagi dirinya (Yorges, Weiss & Strickland, 1999). Atribusi juga lebih mungkin mengandung bias saat hanya tersedia sedikit informasi sedikit informasi untuk menilai kompetensi seorang pemimpin lebih sulit untuk menilai kompetensi pemimpin saat tidak ada indikator yang dapat diandalkan dari kinerja organisasi, sedikit kesempatan untuk mengamati tindakan pemimpin, dan terdapat penundaan yang lama sebelum tindakan pemimpin memengaruhi kinerja.

i. Teori Kepemimpinan Implisit

Teori kepemimpinan implisit merupakan keyakinan dan asumsi tentang karakteristik dari pemimpin yang efektif. Teori implisit biasanya melibatkan *stereotype* dan *prototype* tentang ciri, keterampilan atau perilaku yang relevan. Teori implisit dikembangkan dan dimurnikan seiring waktu sebagai hasil dari pengalaman aktual dengan para pemimpin, keterpaparan terhadap *literature* tentang pemimpin yang efektif, dan pengaruh sosial budaya lainnya. Teori implisit terpengaruh oleh nilai individual dan ciri kepribadian, dan juga oleh nilai budaya dan keyakinan mengenai pemimpin. Teori implisit penting karena mempengaruhi harapan orang terhadap pemimpin dan evaluasi mereka atas tindakan pemimpin. Teori implisit tentang kepemimpinan yang efektif menentukan relevansi yang didasarkan dari berbagai jenis perilaku pemimpin. Para pemimpin yang melakukan hal-hal yang relevan untuk situasi tersebut,

tetapi tidak konsisten dengan harapan pengikut, dapat dievaluasi secara kurang mendukung daripada pemimpin yang sesuai dengan harapan perannya. Teori kepemimpinan implisit juga dapat menjadi sumber pemberian peringkat yang bias atas kuesioner perilaku kepemimpinan. Seorang responden dapat berinteraksi dengan faktor lainnya (misalnya, kompetisi pemimpin yang dirasakan, kepuasan dengan kepemimpinannya) untuk sama-sama memengaruhi peringkat perilaku pemimpin.

F. KONTRIBUSI PENGIKUT KEPADA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Kecenderungan untuk menghubungkan pujian untuk peristiwa keberhasilan dengan para pemimpin cenderung mengaburkan kontribusi yang penting dari para pengikut. Para pengikut yang kompeten dan bermotivasi diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang berhasil dijalankan oleh unit tersebut. Para pengikut juga berkontribusi terhadap efektivitas kelompok tersebut dengan cara lain, seperti dengan mempertahankan hubungan kerja yang komparatif, menyatakan perbedaan pendapat yang membangun, berbagai fungsi kepemimpinan, akan mendukung pengembangan kepemimpinannya. Bagian ini menguji konsepsi alternatif dari peran pengikut dan menjelaskan bagaimana para pengikut dapat berkontribusi secara aktif kepada efektivitas pemimpin mereka.

1. Pengikut yang Berani

Chaleff (1995) menyatakan bahwa banyak orang mendefinisikan peran pengikut dalam konteks kecocokan, kelemahan, dan sikap pasif. Konsepsi negatif ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman masa kecil di rumah dan sekolah, di mana orang lain bertanggung jawab untuk perilaku tetapi tidak bertanggung jawab atas perilaku mereka. Alasan mengapa pengikut yang demikian lebih efektif muncul dari fakta bahwa semua pemimpin memiliki kelemahan dan juga kekuatan. Para pengikut dapat memengaruhi apakah

kekuatan itu sepenuhnya digunakan sehingga kelemahan itu dapat diatasi. Sebagian kualitas yang berkontribusi kepada efektivitas kepemimpinan (misalnya keyakinan diri, pendirian kuat, semangat untuk berubah) juga akan membuat seorang pemimpin menghindari kelebihan ambisi, mengambil risiko dan kebijakan kehidupan, dan mempertahankan kebenaran untuk nilai-nilai organisasi.

2. Implementasi/pedoman bagi para pengikut
 - a. Ketahuilah apa yang diharapkan untuk Anda lakukan.
 - b. Mengambil inisiatif untuk mengatasi masalah.
 - c. Selalu memberikan informasi kepada atasan Anda mengenai keputusan Anda.
 - d. Verifikasikan akurasi dari informasi yang Anda berikan umpan balik yang jujur kepada pimpinan.
 - e. Doronglah atasan Anda untuk memberikan umpan balik yang jujur kepada Anda.
 - f. Dukunglah upaya pemimpin untuk membuat perubahan yang diperlukan.
 - g. Perlihatkanlah apresiasi dan berikan pengakuan di saat yang tepat.
 - h. Cermatilah rencana dan proposal yang memiliki cacat yang dibuat oleh pemimpin.
 - i. Tolaklah pengaruh yang tidak tetap yang diberikan oleh atasan.
 - j. Berikan pelatihan ke atas dan konseling di saat yang tepat.

- a. Ketahuilah apa yang Anda harapkan untuk Anda lakukan
 Amatlah sulit untuk dipandang sebagai orang yang kompeten dan dapat diandalkan jika Anda memiliki ambiguitas peran dan tidak yakin tentang apa yang di harapkan untuk Anda lakukan. Anda mungkin bekerja sangat keras, tetapi melakukan hal-hal yang salah atau melakukan hal-hal dengan cara yang salah.

- b. Mengambil inisiatif untuk menghadapi masalah
 Para pengikut yang efektif mengambil inisiatif untuk menghadapi masalah dengan serius yang mencegah sasaran tugas. Permasalahan ini mengambil banyak bentuk, seperti peraturan yang mencegah tercapainya sasaran tugas, proses yang tidak mencapai hasil yang diinginkan, tradisi yang usang, konflik antara individual yang pekerjaannya saling terkait dan kinerja yang tidak memuaskan oleh seseorang di mana Anda tidak memiliki otoritas.
- c. Selalu berikan informasi kepada atasan Anda mengenai keputusan Anda
 Para pengikut yang lebih banyak inisiatif menghadapi masalah tentang tanggung jawab untuk selalu memberikan informasi kepada atasan tentang tindakan dan keputusan mereka sangat memalukan bagi seorang pemimpin bila mendengar dari orang lain bahwa perubahan telah dilakukan. Pemimpin dapat terlihat tidak kompeten bagi orang lain, dan kurang pengetahuan tentang perubahan yang terjadi.
- d. Verifikasikan akurasi dari informasi yang Anda berikan pada atasan
 Peran penting dari pengikut adalah menyampaikan informasi kepada atasan pengendalian atas informasi yang diberikan dan bagaimana menggambarkannya akan memberikan kekuasaan kepada pengikut untuk memberikan informasi yang akurat dan tempat waktu yang dibutuhkan oleh pemimpin dalam membuat keputusan yang terbaik. Tanggung jawabnya menyampaikan informasi, baik atau buruk. Amatlah penting memverifikasi akurasi informasi yang Anda percaya untuk diberikan kepada atasan.
- e. Doronglah atasan Anda untuk memberikan umpan balik yang jujur kepada Anda.
 Satu cara untuk meningkatkan rasa saling mempercayai dengan pimpinan adalah mendorong umpan balik yang jujur tentang evaluasinya atas kinerja Anda. Pemimpin mungkin merasa tidak nyaman bertanya-tanya untuk mendapatkan lebih banyak informasi. Sebagai contoh mintalah pemimpin untuk mengidentifikasi aspek terkuat dan terlemah dari pekerjaan Anda.

Tanyakanlah apa yang Anda dapat lakukan agar menjadi lebih efektif. Setelah respons awal, tanyakanlah jika pemimpin itu memiliki keprihatinan tentang aspek lainnya dari kinerja Anda.

f. Dukunglah upaya pemimpin untuk membuat perubahan yang diperlukan. Berlawanan dengan mitos tentang para pemimpin yang heroik, banyak perubahan besar membutuhkan upaya kerja sama dari banyak orang dalam organisasi. Para pemimpin membutuhkan banyak dorongan dan dukungan dari para pengikut yang setia untuk mengatasi perlawanan terhadap perubahan dalam organisasi. Temukanlah kesempatan untuk memperlihatkan dukungan dan dorongan oleh seseorang pemimpin yang merasa frustrasi karena kesulitan yang ditemui saat berusaha menerapkan perubahan yang di perlukan. Tawarkanlah untuk memberikan bantuan kepada seseorang pemimpin yang sementara itu merasa kewalahan dengan pekerjaan baru atau terlalu sibuk dengan krisis penting untuk menangani pekerjaan lain yang harus dikerjakan.

g. Perhatikanlah apresiasi dan berikan di saat tepat
Para pemimpin dapat merasa tidak dihargai dan diabaikan. Sangatlah tepat bila memperlihatkan apresiasi saat seseorang pemimpin membuat upaya khususnya untuk membantu Anda menyelesaikan masalah, mewakili kepentingan Anda, atau mempro- mosikan karier Anda dalam organisasi. Juga membantu bila memberikan pujian saat pemimpin menjalankan aktivitas yang sulit dengan berhasil (misalnya, menegosiasikan sebuah kontrak yang menguntungkan dengan seorang klien, berhasil melakukan lobi anggaran yang lebih besar, menemukan solusi bagi masalah yang sulit, membujuk para atasan untuk memberikan, otoritas atas sebuah perubahan yang diusulkan.

h. Cermatilah rencana dan proposal yang memiliki kelemahan yang di buat oleh pemimpin. Salah satu kontribusi yang amat berharga dapat dilakukan oleh seorang pengikut adalah dengan memberikan umpan balik yang akurat tentang rencana dan proposal milik pemimpin. Untuk meminimalkan sifat defensif, mulailah dengan komentar yang

memperlihatkan rasa hormat dan sebuah keinginan untuk membantu dalam mencapai sasaran bersama. Sebagai contoh:

Anda tahu bahwa menghargai apa yang pimpinan upayakan agar berhasil. Dan berharap merasa keberatan jika pimpinan mengungkapkan beberapa pengertian tidak pada tempatnya. Jika terdapat kesalahan, jelaskan hal itu dalam konteks yang spesifik, dan hindarilah membuat kritik tersebut menjadi pribadi sifatnya. Jika Anda tidak mampu mengenali kelemahan spesifik dalam usulan perubahan itu, sarankanlah untuk mendapatkan reaksi dari orang lain sebelum melanjutkan pelaksanaannya.

Berikut ini adalah sebuah contoh:

Perubahan ini mungkin menyebabkan beberapa masalah serius bagi kelompok operasi. Apakah tidak lebih baik jika kita berkonsultasi dengan mereka terlebih dahulu sebelum melanjutkannya? Mereka mungkin memiliki beberapa ide bagus mengenai bagaimana menghindari permasalahan yang berisiko tinggi.

i. Tolaklah apa yang tidak jelas dari atasan
Keuntungan kekuasaan jelas yang dimiliki atasan terhadap bawahan, tidaknya mematuhi upaya pengaruh yang tidak tepat atau dieksploitasi oleh pemimpin yang kejam. Para pengikut sering kali memiliki kontra-kekuasaan daripada yang mereka sadari, dan terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan seseorang untuk menghalangi seseorang pemimpin yang biasa mengeksploitasi orang. Sangatlah penting untuk menolak kekejaman itu sebelum menjadi kebiasaan, Tunjukanlah penggunaan taktik pengaruh yang tidak dapat manipulatif (misalnya, saya tidak merespons baik terhadap ancaman atau “penawaran ini dapat disalahartikan oleh beberapa orang sebagai sebuah suap”) pertahankanlah hal tersebut “(tidaklah benar meminta saya untuk membatalkan rencana liburan saya di saat terakhir untuk melakukan pekerjaan ini saat ada orang lain di sekitar sini yang memiliki waktu dan keterampilan untuk melakukannya.”).

j. Berikan konseling di saat tepat

Pelatihan biasanya dipandang sebagai perilaku seseorang pemimpin, tetapi bawahan juga memiliki kesepakatan untuk melatih atasan, khususnya atasan yang baru dan belum berpengalaman. Pelatihan ke atas lebih mudah dilakukan saat seseorang pengikut telah mengembangkan hubungan pertukaran yang dalam dan mempercayai dengan pemimpin. Cermatlah akan kesempatan untuk memberikan saran yang membangun mengenai teknis (pemimpin mungkin segan meminta bantuan). Konseling ke atas memang canggung, tetapi ada masa-masa di mana hal ini tepat dan bahkan dihargai oleh atasan. Satu bentuk konseling yaitu membantu pemimpin memahami tindakan yang tidak tepat. Bentuk lain dari konseling adalah menjadi seseorang pendengar yang baik saat pemimpin membutuhkan seseorang yang dipercayai untuk membahas kekhawatiran dan hal-hal penting. Temukanlah kesempatan untuk menanyakan hal-hal yang harus di pertimbangkan pemimpin dalam membantu penyelesaian sebuah masalah yang sulit.

G. MANAJEMEN DIRI

Manajemen diri merupakan sekumpulan strategi yang digunakan seseorang untuk memengaruhi dan meningkatkan perilakunya sendiri. Manajemen diri terkadang disebut; kepemimpinan diri; atau pengendalian diri terutama didasarkan pada teori pembelajaran sosial, dengan menerapkan:

1. Strategi manajemen diri

Manajemen diri meliputi strategi perilaku dan strategi kognitif. Tetapkan sasaran yang realitas untuk menyelesaikan tugas atau perubahan perilaku, termasuk sub sasaran yang dapat segera dicapai (misalnya, sasaran untuk menuliskan halaman pertama sebuah laporan) memperhatikan setiap kali Anda mengatakan sesuatu yang menyebalkan orang lain; mencoba cara-cara berbeda dalam menyampaikan ide-ide melihat satu orang mana yang memberikan respons terhadap yang paling menguntungkan). Pujilah diri Anda sendiri karena melakukan sesuatu dengan benar dan berikan

penghargaan bagi Anda sendiri setelah Anda menyelesaikan sebuah tugas yang sulit mencapai sasaran atau sub sasaran.

a. Strategi perilaku

1. Penghargaan diri
2. Hukuman diri
3. Pengawasan diri
4. Penetapan sasaran sendiri
5. Latihan mandiri
6. Modifikasi isyarat

b. Strategi Kognitif

Menyemangati diri secara positif

2. Latihan mental

Strategi manajemen kognitif membantu Anda membangun kepercayaan diri dan optimisme untuk melakukan tugas sulit. Sebuah strategi kognitif yang membantu adalah *self-talk* (menyemangati diri) yang positif berarti menekankan pemikiran positif dan optimis dan menghindari pemikiran negatif yang pesimistis.

Contoh menerjemahkan situasi yang sulit sebagai suatu kesempatan bukannya sebuah masalah. Kepercayaan diri determinasi yang harus ditingkatkan akan lebih mungkin ditemukan dengan berkonsentrasi atas apa yang dapat dilakukan untuk membuat hal-hal menjadi lebih baik, bukannya berkuat pada kesulitan apa yang salah. Untuk meningkatkan *self-talk* yang positif perlu melakukan lebih banyak daripada hanya mencari titik terang. Sangatlah penting untuk mengenali dan menekankan pola pemikiran yang destruktif, seperti memandang keberhasilan dan kegagalan sebagian kondisi ekstrem tanpa ada keadaan di antaranya; membesar-besarkan pentingnya sebuah kesalahan atau kemunduran membuat diri sendiri secara negatif/tidak produktif, mengembalikan umpan balik sebagai tidak relevan (“dia mengatakan hal itu supaya terlihat baik”). Strategi kognitif manajemen diri adalah pencitraan (*mentan imugery*) yang dapat digunakan sebagai latihan

perilaku untuk mempraktikkan melakukan tugas yang sulit. Pertama-tama Anda membayangkan diri Anda melakukan tugas itu. Kemudian, Anda membayangkan bagaimana merasakan kepuasan bila berhasil melakukannya.

3. Bagaimana Para Pemimpin Mendorong Manajemen Diri

Seseorang pemimpin dapat melakukan beberapa hal untuk mendorong memudahkan manajemen diri dengan pengikut. Dorongan sangatlah penting saat para pengikut sangat bergantung pada pemimpin atas arahan dan secara intrinsik tidak termotivasi oleh pekerjaan. Proses mengembangkan diri dengan orang lain di sebut kepemimpinan super. mana yang tidak menguntungkan terdengar seperti sebuah slogan iklan. Menurut para ahli teori ini, peran utama dari pemimpin adalah membantu bawahan mengembangkan keterampilan manajemen diri. Aktivitas kepemimpinan meliputi menjelaskan dasar atas manajemen diri, menjelaskan bagaimana menggunakan strategi manajemen diri yang kognitif dan menurut perilaku, mendorong upaya untuk menggunakan teknik-teknik ini, dan memberikan cukup ekonomi dan melayakkan manajemen diri. Pemberdayaan dari bawahan yang mengatur sendiri menawarkan sejumlah potensial, termasuk komitmen yang lebih kuat, penyelesaian masalah lokal dengan lebih cepat.

H. MENGINTEGRASIKAN PERAN PEMIMPIN DAN PENGIKUT

Banyak anggota dari sebuah organisasi yang memiliki peran ganda menjadi pemimpin dan pengikut.

Contoh, seseorang manajer menengah adalah pemimpin dari sebuah unit organisasi, tetapi juga seorang pengikut dari seorang manajer yang tingkatannya lebih tinggi. Bagaimana mengintegrasikan kedua peran yang berlawanan ini merupakan pertanyaan menarik yang mengandung implikasi penting untuk aktivitas kepemimpinan. Agar menjadi efektif dalam peran maka secara simultan, amatlah penting untuk menemukan cara untuk mengintegrasikannya. Pengikut pemimpin di harapkan mewakili kepentingan

dari atasan kepada bawahan, dan kepentingan bawahan kepada atasan. Pemimpin di harapkan memulai dan memandu perubahan, tetapi yang mereka harapkan mendorong dan mendukung perubahan “dari bawahan ke atas”. Seseorang pemimpin di haruskan bertanggung jawab untuk segalanya yang terjadi dalam tim atau unit kerjanya, sekaligus mendorong untuk memberikan kewenangan kepada para pengikut agar bertindak sendiri dalam memecahkan masalah. Pemimpin juga diharapkan mengembangkan pengikutnya. Bagaimana menyeimbangkan kepentingan yang saling bertolak belakang dan menyelesaikan konflik peran.

BAB IX

Kepemimpinan dalam Keberagaman

A. KEBERAGAMAN

Dalam penyelenggaraan organisasi anggota organisasi di mana pun di dunia, bersifat heterogen bukan homogen. Dan sudah selayaknya organisasi memerlukan adanya unsur pemimpin di samping unsur lain seperti wilayah dan anggota organisasi. Kepemimpinan dalam keberagaman, dari zaman ke zaman terjadi perubahan dalam perjalanan kehidupan berorganisasi. Perubahan lingkungan strategis yang tidak dapat dihindarkan akibat kemajuan teknologi dan informasi tidak terbendung, baik di bidang sosial, ekonomi dan politik serta kebudayaan. Perubahan tersebut sangat mempengaruhi kepemimpinan dan organisasi. Perubahan tersebut dapat memperlambat/mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Masalah kepemimpinan memegang peran penting dalam pencapaian tujuan karena kekuatan organisasi terletak pada beberapa kekuatan antara lain: proses interaksi pada kekuatan hubungan pribadi/kelompok, mutu pola pikir serta kekuatan tata nilai (budaya) yang diterima oleh anggota organisasi tersebut. Pola pikir dan paradigma yang demikian terletak pada pemimpin dalam mengelola keberagaman (tata nilai, budaya) yang berperan sangat penting. Pada era tertentu mewarnai tata kelola, tata ekonomi, tata hukum, tata politik, setiap organisasi. Di era Milenial ini persaingan akan semakin kuat

dan bersifat regional, nasional, dan global yang memerlukan kepemimpinan dalam keragaman yang mencerminkan nilai-nilai dan karakteristik:

1. Mencerminkan diri dalam pribadi yang memiliki visi yang kuat.
2. Berorientasi untuk menghasilkan kinerja organisasi yang bermutu tinggi.
3. Menyelaraskan pembagian kompensasi dengan tingkat kinerja.
4. Menciptakan mitra kerja atau kolaborasi dengan tingkat intensitas dan mutu yang tinggi atau kemampuan mengembangkan jaringan (*networking*).
5. Menekankan ketinggian etika kerja.
6. Kecermatan dalam perencanaan.

Dalam tujuan pembelajaran ini diharapkan tercapai pemahaman dan pengertian serta pelaksanaan masalah kepemimpinan yang tepat dalam keragaman dalam organisasi (budaya).

1. Pengertian Budaya

Kata budaya dalam pengertian harfiah, sering diterjemahkan istilah bahasa Inggris yaitu *Culture* yang berasal dari bahasa Latin *Colore* yang berarti mengerjakan tanah, mengelola dan memelihara ladang (Soerjanto Puspowardoyo, 1993). Pengertian ini jelas berbau agraris pada masa tersebut dan kemudian diterapkan ke dalam hal-hal yang bersifat rohani (Langeveld, 1993).

Ashley Montague dan Christopher Dawson (1993) mengartikan *culture* sebagai *way of life* atau cara hidup tertentu dengan memancarkan identitas suatu bangsa tertentu. Istilah *culture* ini sering diterjemahkan menjadi kebudayaan atau peradaban. Dalam bahasa Arab disebut akhlak atau budi dalam bahasa Indonesia.

The American Heritage Dictionary (Kotter dan Hescett 1992) mendefinisikan budaya **sebagai keseluruhan dari pola perilaku yang dikirkirkan melalui kehidupan sosial, seni, agama, kelembagaan dan segala hasil karya dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia.**

Istilah *culture* sering juga diterjemahkan menjadi kebudayaan atau peradaban atau budi dalam bahasa Arab disebut Akhlak. Budaya membuat orang-orang dalam etnis tertentu menjadikan kekhasan sendiri, seperti orang Jawa, orang Sunda, Orang Minang, Orang Melayu, dan lain-lain.

Geert Hofstede mengatakan bahwa budaya sebagai perangkat lunak (*software*) pikiran pemrogram sosial yang mengatur cara berpikir, bertindak, dan mempersepsikan diri kita dari orang lain (Charles Mitcchel 2001). Adapun komponen-komponen budaya adalah sebagai berikut.

1. Bahasa adalah kata-kata yang terucap atau tertulis sebagai alat komunikasi dalam melakukan interaksi di antara manusia. Komunikasi verbal, nonverbal, gerak-gerik, bahasa tubuh, ekspresi wajah yang semua itu menyatakan pesan tertentu.
2. Agama atau religi dalam budaya mempunyai pengaruh yang amat besar dalam melakukan berbagai kegiatan manusia. Dalam agama Islam sering muncul istilah Insya Allah yang mempunyai arti jika dikehendaki Tuhan. Demikian menunjukkan kekuasaan Tuhan Yang paling Tinggi dibanding manusia.
3. Sikap yang saling bertentangan. Nilai-nilai budaya mempunyai dampak terhadap kegiatan pengelolaan organisasi. Dua perbedaan nilai yang paling mendasar untuk dipertimbangkan adalah apakah suatu budaya menekankan pada individu seperti bangsa Amerika contohnya. Atau kolektivisme seperti orang Cina dan lainnya. Nilai budaya tercermin dalam kehidupan sehari-hari dalam kelompok (suku). Maka pemahaman budaya yang mendasar di antara kelompok ataupun suku akan sangat menimbulkan masalah, lebih-lebih kebiasaan suatu kelompok bertentangan dengan kelompok lain. Dijumpai komponen lain, seperti sopan santun, seni, pendidikan, humor, dan sosial

Dalam bahasa Indonesia istilah budaya berasal dari budi dan daya. Budi berarti akhlak, sedangkan daya berarti upaya atau usaha. Budaya merupakan **upaya-upaya manusia yang didasari atas budi yang luhur yang melahirkan konsep-konsep bagaimana harusnya hidup (*way of life*) sehingga**

melahirkan adat istiadat, hukum, adab sopan santun, seni dan seterusnya sebagai pedoman hidup berorganisasi.

Pengertian kebudayaan menurut Dr. Mochammad Hatta, “**Kebudayaan** adalah ciptaan hidup dari suatu bangsa.” Dan menurut Prof. Zoemulder kebudayaan adalah perkembangan dipimpin oleh manusia budayawan dari kemungkinan tenaga dalam alam terutama alam manusia, sehingga merupakan kesatuan yang harmonis.

Kelompok Kebudayaan

1. Kebudayaan sebagai suatu sistem pengetahuan
2. Kebudayaan sebagai sistem makna terhadap simbol-simbol.

Kebudayaan adalah sebagai keseluruhan pengetahuan yang dimiliki manusia sebagai makhluk sosial, yang isinya adalah **perangkat-perangkat, model-model pengetahuan yang secara selektif dapat digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan yang dihadapinya, serta untuk mendorong dan menciptakan tindakan- tindakan yang diperlukan.**

Perilaku adalah terbentuk dari *resultante* atau totalitas dari kebutuhan individu, yaitu suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan dan pengetahuan masa lalu yang dimilikinya. Kemudian dijadikan acuan untuk bertindak dalam mencapai tujuan.

Kebutuhan individu, Pengetahuan kebudayaan, Upaya untuk memenuhi kebutuhan akan mempengaruhi perilaku dalam ekosistem Sosial budaya (fisik dan non fisik). Adapun unsur kebudayaan adalah ;

1. Sistem kepercayaan,
2. Sistem bahasa,
3. Sistem sosial,
4. Sistem ilmu pengetahuan dan teknologi,
5. Sistem perekonomian,
6. Sistem kekerabatan,
7. Sistem kesenian,
8. Sistem kesehatan dan sebagainya

Dari unsur tersebut timbul perbedaan antarbudaya, yang ditandai hal-hal sebagai berikut.

1. Bahasa sebagai alat komunikasi dalam pengalaman kelompok etnisnya.
2. Sikap terhadap waktu akan berbeda, orang yang tinggal di desa dan orang yang hidup dalam lingkungan tradisional dibanding dengan orang yang mengalami perubahan dalam memanfaatkan waktu secara cepat.
3. Sikap terhadap pekerjaan, berbeda antar kelompok (etnis) yang hidup dalam kondisi tertentu dengan prinsip bahwa pekerjaan adalah sukses pribadi dan harga diri. Dengan individu dari kelompok (etnis) yang mempunyai prinsip pekerjaan terikat dengan tuntutan sekeliling dan irama musim di mana mereka hidup.
4. Sikap terhadap nasib/ketawakalan, yaitu sikap bagi orang yang hidup dalam Norma-norma tertentu yang merupakan kehendak yang di atas (Tuhan). Mereka akan menerima nasib dan menyerahkan keadaan dirinya dengan segala kegembiraan dan keikhlasan. Dalam filosofinya, mereka hidup merasa tenang dan tanpa kegelisahan atau rasa iri hati atas kemajuan yang dicapai orang lain.
5. Hubungan dengan kelompok lain, diperlukan interaksi dan hubungan dengan kelompok lain secara harmonis dan efektif. Seorang pimpinan yang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi harus mampu bergaul dan memiliki kemampuan teknis dalam membina hubungan dengan kelompok lain atau bawahan.
6. Sikap terhadap organisasi resmi, diperlukan asumsi bahwa individu dapat mengembangkan karier sesuai dengan kompetensi melalui organisasi. Maka budaya dapat diartikan sebagai sistem; gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dengan cara belajar (Kuntjaraningrat, 1986).

B. KERAGAMAN BUDAYA

Kebudayaan berkaitan erat dengan ilmu-ilmu sosial, seperti sosiologi, psikologi, antropologi karena fenomena dalam organisasi. Kebudayaan merupakan faktor yang sangat penting, karena menyangkut kajian mengenai berbagai perilaku seseorang maupun kelompok yang berorientasi tentang kehidupan berorganisasi, kebiasaan yang berjalan yang dilaksanakan dan dihayati oleh anggota organisasi sehari-hari dalam berorganisasi (formal dan informal).

Kebudayaan Indonesia. Terasa sulit karena Indonesia memiliki keragaman budaya yang dihasilkan oleh berbagai suku bangsa Indonesia. Keberagaman itulah yang menjadi kebudayaan Indonesia yang tercermin dalam nilai-nilai Pancasila dan semangat Bhineka Tunggal Ika. Perlu dikaji budaya daerah yang memengaruhi kehidupan masing-masing suku di Indonesia yang juga mempunyai keterikatan satu sama lain dalam kebhinekaan yang ditandai dengan tidak ada perilaku yang mendua. Walau ada perbedaan budaya tersebut di beberapa daerah dalam wujud hukum yang berbeda. Ahli Hukum Belanda membagi Indonesia atas 18 lingkaran hukum adat yang juga menunjukkan perbedaan pada garis keturunan, seperti garis keibuan (matrilineal), kebapakan (*patrilineal*) dan keduanya (*parental*). Beberapa budaya daerah dalam catatan budaya di Indonesia (Buku Administrasi Publik, Inu Kencana, dkk) dan budaya hidup sehari-hari, antara lain:

1. Budaya Jawa, dengan budaya politik *kawula gusti* sebagai etika Jawa yang dikenal tabah dan ulet dalam kehidupan mereka. Kepasrahan dengan semangat *nrimo* (menerima dengan pasrah) dalam menghadapi tantangan hidup dalam *kromo inggil* sebagai falsafah mereka, serta kebiasaan hidup lainnya yang dinilai positif dalam kepemimpinan dengan aspek budaya.
2. Budaya Minangkabau, dengan budaya politik *partisipasi* dapat merupakan kajian kepemimpinan dalam budaya yang positif untuk dikembangkan dalam pemerintahan dan pembangunan. Keuletan orang

Minangkabau tercermin dalam pepatah petiti dan kebiasaan hidup berdemokrasi dalam sejarah perjalanan suku Minang dengan dua sistem, yaitu **Sistem Bodi Caniago** dan **Sistem Koto Piliang**. Pandangan hidup orang Minangkabau yang *Adat Basandi Syara', Syara' Basandi Kitabullah*. Hal ini menunjukkan ketaatan akan nilai dan ajaran agama Islam terpatri dalam kebiasaan hidup dan budaya Minangkabau. Budaya lain di Minangkabau yang positif dan dapat diangkat dalam kepemimpinan.

3. Budaya Sunda, yang tidak biasa menonjolkan diri karena tidak perlu dan sikap yang toleran, tetapi tidak gentar melawan pihak yang menindasnya. Sebuah cerita sejarah di masyarakat Sumedang bahwa suatu ketika rakyat banyak yang sengsara karena penjajah Belanda dalam *cultuur stelsel* (kerja paksa), menyebabkan Cadas Pangeran sengaja melawan Belanda dengan mengulurkan tangan kiri untuk bersalaman dan tangan kanan memegang keris untuk dihunjamkan kepada sang penjajah.
4. Budaya Bugis Makassar, sebagai suku bangsa pemberani dan tangguh dalam mengarungi lautan sampai ke mancanegara. Dalam budaya lain mereka memiliki budaya siri (*Vendetta*), apabila salah seorang keluarga mereka dipermalukan oleh seseorang, maka seluruh anggota keluarga mereka akan menganggap orang itu sebagai musuhnya. Dengan kata lain, budaya menjaga nama baik keluarga paling penting dan kalau tidak menyebabkan dendam berkepanjangan dan bahkan pertumpahan darah. Suku Bugis Makassar terkenal dalam keberanian berdiskusi dan bermusyawarah untuk menyelesaikan masalah sehingga pola kepemimpinan budaya di daerah ini memperhatikan sifat dan kebiasaan budaya mereka dan mengangkat kebiasaan positif dalam kepemimpinannya.
5. Budaya Batak, terkenal dengan eksistensialisme dalam menantang hidup yang terkenal dengan Batak Tembak Langsung (*BTL*) atau seseorang yang tinggal di pedalaman Sumatera Utara, tidak perlu melalui Medan untuk menuju Jakarta atau keluar negeri sekalipun. Dalam mengemukakan pendapat orang Batak cenderung spontan tanpa tedeng aling-aling,

sehingga diperlukan keakraban dengan masyarakat Batak dalam membangun kepemimpinan sesuai dengan adat dan kebiasaan mereka yang *fairnes* (jujur) serta spontan dan terbuka.

6. Budaya lainnya di Indonesia dalam kepemimpinan dalam ragam budaya di era kebebasan yang perlu dikaji secara baik untuk mencapai tujuan memimpin organisasi.

C. MENGHARGAI KERAGAMAN BUDAYA

Dalam **pola kepemimpinan** diperlukan usaha untuk menemukan nilai-nilai budaya yang beranekaragam tersebut **dengan memahami perbedaan** dan persamaan di antara mereka dalam semangat kebhinekaan. Unsur-unsur penting dalam dimensi budaya melalui **komunikasi nonverbal, penggunaan bahasa, orientasi ruang dan waktu, pendekatan-pendekatan psikologis** yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan dalam pola kepemimpinan dalam komunikasinya. Dimensi kebudayaan lain **seperti pola pikir yang digunakan kelompok/individu** biasanya berdasarkan nilai-nilai kebudayaan masyarakat suatu kelompok etnis sejak dari kecil sudah terbiasa dalam berpola pikir dan berperilaku seperti hal tersebut. Perangkat nilai serta norma dalam budaya merupakan **perangkat cita-cita dan keinginan** yang diharapkan dalam kelompok masyarakatnya. Nilai baik dan buruk dan yang dilarang dan suruhan memengaruhi sikap dan perilaku.

Unsur paling penting dalam kebudayaan adalah **sistem nilai, gambaran diri, komunikasi nonverbal, penggunaan bahasa, orientasi ruang dan waktu** yang perlu dikaji dan diamati dari perbedaan kebudayaan yang berbeda dan memilih suatu kebudayaan yang pasti benar atau salah. **Interaksi dalam hidup berorganisasi** dalam budaya tertentu didasarkan pada perangkat nilai tertentu yang berkembang sejak kecil. Nilai-nilai tersebut kemudian **dikumpulkan, diberi ganjaran, dan ditekankan keluarga, komunitas, organisasi dan bangsa kita**. Perbedaan nilai tersebut menjadikan akan **memberi tahu siapa kita ini** yang hidup dalam budaya bagaimana

(menjadi orang Indonesia, orang Arab, orang Amerika) dan lain-lain yang mencerminkan ciri-ciri kebudayaan tertentu sebuah bangsa.

Membangun kepekaan budaya, **Fase I:** perlu adanya sensor, yaitu mendengarkan, mengamati, merasakan. **Fase II:** yaitu menanggapi, ambil bagian, tumbuh, selama interaksi dalam menyaring pesan yang datang. **Fase III:** dengan menyesuaikan, berbagi, mengalami dan kemudian menikmati sebagai sebuah budaya tertentu. Dalam ketiga fase tersebut orang harus mampu menyesuaikan diri, mampu mengambil bagian (ikut serta) dalam pengalaman/informasi dari pihak/orang lain. Tentu dengan cara yang menyenangkan yang ditampilkan oleh lintas budaya yang dinamis.

D. KEKUATAN DAN KELEMAHAN KEBERAGAMAN

Perilaku setiap anggota kelompok budaya tergantung pada sejarah orang/individu dalam kelompok. Pengalaman telah menunjukkan kegagalan dan belajar dari sejarah, bahwa kesalahan-kesalahan yang diulangi oleh beberapa generasi dalam waktu lama. Akhirnya harus mengikuti seperangkat **nilai dan norma** yang berdasarkan pengalaman dan perkembangan. Di samping pengaruh historis dan lingkungan, mentalitas menentukan sifat dan karakteristik, bahasa tertentu akan memengaruhi secara luas terhadap perkembangan visi, misi, kharisma, emosi, perasaan, disiplin dan hierarki.

1) Keberagaman Sebagai Kekuatan

Keanekaragaman; etnis, agama, adat istiadat, kebiasaan, bahasa daerah dan lainnya yang tumbuh dan berkembang sebagai nilai-nilai yang mengakar dalam kelompok-kelompok masyarakat adalah sebagai **kekuatan**. Apabila dikelola dengan baik untuk menimbulkan kekuatan yang besar. Bagi pemimpin aspek inilah merupakan peluang dalam memainkan pola kepemimpinan yang bagaimana yang harus dilakukan dalam menghadapi masyarakat/kelompok tertentu. Selanjutnya, keragaman tersebut akan

menumbuhkan **keterikatan** dalam bidang; hukum, aturan atau dogma, agama yang dianut. Karena itu seorang pemimpin perlu memahami kondisi tersebut dalam memimpin masyarakat/kelompok tertentu. Di samping munculnya konflik-konflik kepentingan antarkelompok tersebut dengan pembinaan rasa kesatuan bangsa (nation building) harus diutamakan dalam memimpin kelompok masyarakat dan bangsa.

2) Keberagaman Sebagai Kelemahan

Keanekaragaman atau kemajemukan; etnis, agama, adat istiadat, kebiasaan dll, apabila **tidak dapat dibina** dalam satu-kesatuan yang bulat bukan tidak mungkin akan **menimbulkan perpecahan**. Dimulai dari perpecahan kecil menjadi semakin besar bila tidak pernah diantisipasi dengan upaya kepemimpinan dengan memperhatikan budaya untuk mempersatukan mereka dalam pembangunan menuju masyarakat yang sejahtera. Perpecahan yang cukup rawan; masalah keragaman agama, adat istiadat, perbedaan suku/etnis/ras, perbedaan kebiasaan dll.

E. IMPLIKASI KEPEMIMPINAN

Saat ini organisasi masyarakat semakin bersifat keragaman (multi budaya), sejak kemerdekaan Indonesia 74 tahun. Lalu, Hal ini menyebabkan semakin kompleksnya masalah kehidupan dalam keragaman tersebut. Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi, semakin mewarnai kehidupan masyarakat. Menyebabkan kebudayaan di dunia semakin berinteraksi secara global, mengakibatkan terjadi perubahan di bidang ekonomi, politik, dan kebiasaan hidup baru yang melahirkan kenyataan terjadinya perubahan budaya dan pola kepemimpinan. Globalisasi media massa sangat memengaruhi kehidupan masyarakat modern dalam diri mereka akan perbaikan mutu kehidupan mereka.

Dr. Woodrrow Sears dalam buku *Back In Working Order*, dengan masalah ekonomi dengan memperkecil usaha, *merger* (gabung), *joint venture*

merupakan contoh untuk menempatkan diri dalam situasi pasar. Membantu orang-orang bekerja lebih cerdas merupakan ciri khas kepemimpinan **multi budaya yang efektif**, maka kepemimpinan perlu:

1. Menciptakan struktur yang memungkinkan orang-orang ambil bagian dalam tujuan organisasi.
2. Kepemimpinan dirumuskan sebagai harapan/pengawasan yang menurut Sears, berarti pemimpin yang efektif menciptakan harapan atas pelaksanaan tugas dengan para bawahannya dengan hasil dari pekerjaan yang dilakukan.

Praktik kepemimpinan multi budaya menurut McGregor (Humas Side of Interprice) bahwa para ilmuwan di bidang perilaku manusia (*behaviour*) menyampaikan pesan tersebut. Baru sekaranglah mulai menerjemahkan ide-ide tersebut dalam tindakan (organisasi). **Pemimpin ragam budaya sejati** adalah pimpinan yang **inovatif**, yang menjadi **komunikator dan negosiator** antarbudaya yang efektif dalam berbagai lingkungan masyarakat. Ciri ciri kepemimpinan multi budaya adalah sebagai berikut.

1. Berpikir melampaui persepsi lokal.
2. Siap untuk mengganti dengan pemikiran baru dan membuang pemikiran lama.
3. Menciptakan kembali norma-norma dan praktik budaya dengan hal yang baru.
4. Memprogram kembali peta dan bangunan mental mereka.
5. Menyesuaikan diri dengan lingkungan dan gaya hidup yang baru.
6. Menyambut baik pengalaman lintas budaya bangsa.
7. Kemampuan dan kecakapan menguasai dan mengimplementasikan multibudaya.
8. Menciptakan sinergi budaya kapan dan dimana saja.
9. Bekerja efektif dalam lingkungan multinasional/bangsa
10. Memimpin kesempatan dan usaha transnasional.
11. Menciptakan skenario masa depan yang optimis.
12. Mempelajari hubungan antar manusia/bangsa dan nilai global.

13. Terbuka dan fleksibel dalam menghadapi orang-orang yang beragama budaya.
14. Mudah bergaul dengan orang yang berbeda latar belakang; ras dan lainnya.
15. Fasilitator pendatang baru, orang asing, kaum minoritas dan imigran.
16. Bekerjasama dalam *joint venture*, *konsorsium*, atau *koalision*.
17. Perubahan yang direncanakan dan futuristik.

F. KONSEKUENSI KEPEMIMPINAN DALAM RAGAM BUDAYA

Perkembangan berpikir dan aspirasi. Masyarakat yang saat ini mudah mendapat informasi, dapat menyampaikan keinginan mereka kepada pemimpin di era keterbukaan melalui aspirasi-aspirasi tertentu. Konsekuensinya bagi pimpinan adalah untuk mendengarkan secara baik dan merespons secara baik sesuai dengan ketentuan dan kehendak orang/warga lebih banyak dalam kelompok masyarakat.

(Perkembangan Kepentingan Pribadi, Kelompok, Etnis). Kepemimpinan yang diharapkan dalam konsekuensi adanya perkembangan tersebut secara keserasian dan suasana demokratis dan terbuka.

Berkembangnya Regionalisme. Memiliki kecenderungan adanya perkembangan negatif, yaitu di mana masing-masing daerah (*region*) dengan semangat otonomi dengan munculnya konflik kepentingan dalam dan antar daerah. Oleh karena itu, egoisme daerah sangat menonjol, walau ada kerja sama antardaerah.

Masalah-Masalah yang Dihadapi dalam Kepemimpinan Ragam Budaya

1. Perbedaan adat istiadat dan kebiasaan.
2. Hambatan komunikasi pada masyarakat tertentu.
3. Kemampuan kepemimpinan dalam ragam budaya.
4. Adanya sumber-sumber daya yang ada di daerah dengan perbedaan yang signifikan.

G. KEPEMIMPINAN YANG TEPAT DALAM PENGELOLAAN MASALAH KERAGAMAN

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan/keterampilan untuk memengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain untuk bekerja secara efektif dan efisien, melalui kompetensi pemimpin, yaitu:

1. Kompetensi teknis, bersifat keterampilan dan kemampuan khusus/teknis.
2. Kompetensi manajerial, bersifat mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.
3. Kompetensi sosial, kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain.
4. Kompetensi strategi, kemampuan untuk melihat jauh ke depan dan merumuskan masalah dan strategi.
5. Kemampuan etika, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

H. IMPLIKASI MANAJERIAL

Dalam Teori Manajerial Grid, teori dikemukakan oleh Robert K. Blake dan Jane S. Mouton yang membedakan dua dimensi dalam kepemimpinan, yaitu "*concern for people*" dan "*concern for production*". Pada dasarnya Teori Manajerial Grid ini mengenal lima gaya kepemimpinan yang didasarkan atas dua aspek tersebut, yaitu: *Improvised* artinya pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi. *Country Club* artinya kepemimpinan didasarkan kepada hubungan informal antara individu, artinya perhatian akan kebutuhan individu dengan persahabatan dan menimbulkan suasana organisasi dan tempo kerja yang nyaman dan ramah.

Team, yaitu kepemimpinan yang didasarkan bahwa keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada hasil kerja sejumlah individu yang penuh dengan pengabdian dan komitmen. Tekanan utama terletak pada kepemimpinan kelompok yang satu sama lain saling memerlukan. Dasar dari kepemimpinan kelompok ini adalah kepercayaan dan penghargaan.

Task artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama keberhasilan organisasi. Penampilan terletak pada penampilan individu dalam organisasi.

Middle Road artinya kepemimpinan yang menekankan pada tingkat keseimbangan antara tugas dan hubungan manusiawi, dengan kata lain kinerja organisasi yang mencukupi dimungkinkan melalui penyeimbangan kebutuhan untuk bekerja dengan memelihara moral individu pada tingkat yang memuaskan.

Implikasi Terhadap Organisasi

Dalam Teori Manajerial Grid terdapat dua orientasi yang dijadikan ukuran, yaitu berfokus pada manusia dan pada tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya hubungan antarindividu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada bawahan. Sebagai seorang pemimpin, bertugas memberikan arahan serta bimbingan terhadap bawahannya, sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Implikasi teori ini terhadap sistem komunikasi organisasi adalah bahwa teori ini memandang pentingnya komunikasi dalam menjalankan kepemimpinan dengan lima gaya yang berbeda dari para pemimpin. Adanya orientasi terhadap dua aspek tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi harus memperhatikan hubungan antar individu satu dengan lainnya sebagai motivasi dalam mengerjakan tugas.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu terjun di berbagai kalangan baik itu dengan para pimpinan lainnya, maupun dengan bawahan sebagai aset berharga organisasi. Semua ini terjalin apabila pemimpin tersebut memiliki pendekatan perilaku yang baik. Hal ini membutuhkan komunikasi yang efektif.

Menurut Blake dan Mouton, gaya kepemimpinan team merupakan gaya kepemimpinan yang paling disukai. Kepemimpinan gaya ini berdasarkan integrasi dari dua kepentingan, yaitu pekerjaan dan manusia. Pada umumnya, kepemimpinan gaya team berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu apabila mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang

berarti. Selain itu, dalam kepemimpinan gaya team terdapat kesepakatan untuk melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil yang terbaik yang mungkin dapat dicapai.

I. TEORI X DAN Y

Teori ini dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor (1967), yang memiliki pandangan berbeda mengenai manusia, yaitu pada dasarnya manusia bersifat negatif (Teori X), dan bersifat positif (Teori Y). Mc. Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manajer tersebut cenderung membentuk perilakunya terhadap bawahan sesuai dengan asumsi tersebut. Dalam Teori X, terdapat asumsi, di antaranya:

- a. Bawahan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya. Karena bawahan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman.
- b. Bawahan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal. Kebanyakan bawahan mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan, dalam Teori Y diasumsikan bahwa:

- a. Bawahan memandang bahwa pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain. Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri. Seseorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- b. Kreativitas, yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik (pendelegasian wewenang dan tanggung jawab).

Teori ini memusatkan bagaimana seorang pemimpin memotivasi orang-orang dengan tipe X dan Y sehingga mampu berkontribusi dalam organisasi. Tipe X yang cenderung malas bekerja dan menyukai diperintah, mungkin akan membutuhkan saluran komunikasi yang formal, di mana pemimpin menginstruksikan berbagai perintah secara formal. Berbeda dengan Tipe Y, antara pemimpin dengan bawahan akan lebih sering berkomunikasi secara informal atau partisipatif. Hal ini dilakukan karena kedua belah pihak sudah saling memahami dan bawahan memiliki pengalaman yang sudah baik. Motivasi yang diberikan kepada Tipe X, mungkin akan cenderung dengan memberikan hukuman yang tegas, sehingga berbagai peraturan tertulis sebagai media komunikasi akan sangat dibutuhkan. Sedangkan untuk Tipe Y, komunikasi akan sangat memengaruhi karena motivasi yang diberikan lebih cenderung kepada aktualisasi diri untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dalam organisasi.

J. TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Pada Teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard (1974, 1977). Teori kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari penelitian kepemimpinan yang diselesaikan di Ohio State University (Stogdill dan Coons, 1957). Teori ini berasumsi bahwa pemimpin yang efektif tergantung pada kematangan bawahan dan kemampuan pemimpin untuk menyelesaikan orientasinya, baik orientasi tugas maupun hubungan kemanusiaan. Taraf kematangan bawahan terentang dalam satu kontinum dari *immaturity* ke *maturity*. Semakin dewasa bawahan, semakin matang individu atau kelompok untuk melakukan tugas atau hubungan. Dalam kepemimpinan situasional ini, Hersey dan Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut: *Telling* (S1), yaitu perilaku pemimpin dengan tugas tinggi dan tugas rendah. Gaya ini mempunyai ciri komunikasi satu arah, di mana pemimpin yang berperan. ??? (S2), perilaku dengan tugas tinggi dan hubungan tinggi. Kebanyakan pengarahan masih

dilakukan oleh pemimpin, tetapi sudah mencoba komunikasi dua arah dengan dukungan sosioemosional supaya bawahan turut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan. *Participating* (S3), yaitu perilaku hubungan tinggi tugas rendah. Pemimpin dan bawahan sama-sama memberikan kontribusi dalam mengambil keputusan melalui komunikasi dua arah dan yang dipimpin cukup mampu dan berpengalaman untuk melaksanakan tugas. *Delegating* (S4), yaitu perilaku hubungan dan tugas rendah. Gaya ini memberikan kesempatan kepada yang dipimpin untuk melaksanakan tugas mereka sendiri melalui pendelegasian dan *supervise* yang bersifat umum. Yang dipimpin adalah orang yang sudah matang dalam melaksanakan tugas dan matang pula secara psikologis.

Implikasi Partisipatif dan Teori Kepemimpinan Situasional Terhadap Sistem Komunikasi Organisasi. Dalam sistem komunikasi organisasi, partisipatif telah menggunakan komunikasi dua arah, yaitu sistem atau pola komunikasi yang akan menghasilkan umpan balik secara langsung dari komunikan untuk dijadikan evaluasi. Pemimpin akan sering berkomunikasi dengan bawahan dalam merumuskan hal-hal yang dapat dirumuskan dengan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi harus berfungsi juga sebagai persuatif dan regulatif. Kepemimpinan situasional memungkinkan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang terjadi. Untuk komunikasi satu arah seperti *Telling*, mengharuskan pemimpin untuk lebih banyak mengarahkan, hal ini dilakukan agar tugas yang dilaksanakan sesuai dengan alur atau tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi satu arah akan mengalami kesulitan dalam menerima umpan balik sebagai evaluasi bagi organisasi. Terkadang dengan komunikasi satu arah, kondisi kerja akan terasa kaku karena bersifat formal.

Dalam kepemimpinan situasional yang dikembangkan menjadi empat bagian, membutuhkan komunikasi karena pada dasarnya kepemimpinan mempengaruhi orang. Dalam kepemimpinan ini, *Delegating* dengan tugas dan perilaku yang rendah menjadi aspek yang paling disukai apabila bawahan memiliki tingkat kesiapan yang tinggi, karena ada kebebasan dan kepercayaan dari pemimpin untuk berpartisipasi.

Daftar Pustaka

- Bertalanffy LV. (1968). *General System Theory, Foundation, Development, Application*, Revised Edition, George Braziller, New York.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Conger Jay A. and Rabindra N. Kanungo. (1967). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*.
- Conger Jay A. and Rabindra N. Kanungo. (1994). "Charismatic Leadership in Organization: Perceived Behavioural Attributes and Their Measurement," *Journal of Organizational Behavior*.
- Daft, Richard. L. (2015). *The Leadership Experience 6th edition*. United States: Cengage Learning.
- Dunlap, Albert J. and Bob Andelman. (1996). *Mean Business: How I Save Bad Companies & Make Good Companies Great*. New York: Random House Times Books.
- Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship—Practice and Principles*. New York: Harper and Row Publishers.

- Edward Sallis. (1993). *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Educational Management Series.
- French, John R.P. and Bertram Raven. (1959). "The Basis of Social Power" in *Studies in Social Power*, Ann Arbor Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan.
- George, Jennifer M. and Gareth Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ghiselli, Edwin E. (1963). "The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Levels." *Personnel Psychology*.
- Ghiselli, Edwin E. (1971). "Explorations in Management Talent", Santa Monica, CA: Goodyear.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 10th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Penerj. Agus Dharma, Edisi 4, Jakarta Erlangga.
- Hunt, Courtney, Monty Lynn and Terry Gaston. (2000). *Instructor Resource Guide to Accompany Organization: Behavior, Structure, Process*, 10th edition. Boston: Mc-Graw Hill Companies.
- Kate Beatty. (2010). "The Three Strengths of A True Strategic Leader." *Forbes*.
- Kambey, D.C. (2006). *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (sebuah intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Cet. XII, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kernan, Mary C. (1997). *Instructor's Manual to Accompany Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 8th edition. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Kirkpatrick, Shelly A. and Edwin A. Locke. (1991). "Leadership: Do Traits Really Matter".
- Kotter, John P. (1992). "What Do Leaders Really Do In Managing People and Organizations", edited by John J. Gabarro, Boston: Harvard Business School Publications.
- Kotter, John P. and Leonard A. Schlesinger. (1992). "Choosing Strategies for Change", *Managing People and Organizations* edited by John J. Gabarro. Boston: Harvard Business School Publication.
- Kozak, David C. (1998). "Leadership". *Gannon University Magazine*. Erie, PA: Gannon University.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Row, Likert.
- Locke, Edwin A, Shelley Kirkpatrick, Jill K. Wheeler, Jodi Schneider, Kathryn Niles, Harold Goldstein, Kurt Welsh, Dong-Ok Chah. (1991). *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Books, New York.
- Miftah, (1983). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Servant Leadership atau Kepemimpinan Hamba* oleh Meme Mery, SE, Trainer di PT PHILLIPS, Inc JKT.
- Mc Ewan. (2002). *7 Steps to Effective Instructional Leadership* Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education*, Third Edition New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Paul J. H. Schoemaker. (2013). "Strategic Leadership: The Essential Skills". Harvard Business School.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Richard L. Hughes, Robert C. Ginnet, & Gordon J. Curphy. (1999). *Leadership: Enhancing The Lesson of Experience* Singapore: Mc Graw-Hill Book.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thoha, Miftah. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tom Autor Burns and G. M Autor Stalker. (1994). *The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Yukl Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta Barat.
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd editon, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- W. Glenn Rowe. (2009). "Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-term Viability". Ivey Business Journal.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-leadership.html>
- <http://elqorni.wordpress.com/2008/05/24/kepemimpinan-abad-21>
- <http://www.scribd.com/doc/11491115/Dimensi-Dinamika-KEPIM-ABAD-21>
- blog.ub.ac.id/abidatul/files/2013/04/pendahuluan-1.pdf.
- blog.ub.ac.id/tioandiko/files/2013/01/MEMIMPIN-PERUBAHAN.pptx.

Glosarium

Delegasi: wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Delegasi wewenang: proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Desentralisasi: penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan-tingkatan organisasi yang lebih rendah.

Kekuasaan: suatu kemampuan untuk memengaruhi orang atau mengubah orang atau situasi.

Kepemimpinan Karismatik: keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya.

Kepemimpinan Transformasional: kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kewenangan: kekuasaan formal atau terlegitimasi.

Teori Kontingensi: pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri.

Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan dan wewenang pada tingkatan atas suatu organisasi.

The Conscious Approach, yakni kepedulian terhadap keunikan dinamika transformasi termasuk manusia dan proses.

Tentang Penulis



Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B. Sc., MBA.

Dilahirkan di Jakarta, 10 Maret 1964, menghabiskan masa remajanya di Jerman selama 15 tahun dan berhasil menyelesaikan pendidikan Sarjana (1980-1984) dan Masternya (1990-1992) di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Maryland. Program doktoralnya di bidang yang sama kemudian dia raih di Universitas Padjajaran (1997-2000). Sejak 1994,

dia bekerja sebagai Trainer dan Konsultan SDM di berbagai perusahaan, terutama perusahaan-perusahaan pertambangan minyak nasional dan multinasional.

Penulis dikenal sebagai pakar hipnoterapi sekaligus praktisi konsultan pengembangan dan pelatihan SDM. Dia kerap diundang ke berbagai media dan acara sebagai motivator, pembicara, dan narasumber. Selain sebagai dosen pengampu mata kuliah di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya serta beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta lainnya di Jakarta, dia juga menyelenggarakan Sertifikasi Kompetensi BNSP. Pernah menjadi pemenang Hibah INSINAS dan beberapa hibah internal lainnya, dia aktif meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat di dalam maupun luar negeri, terutama dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi masyarakat Indonesia agar mampu menjadi masyarakat yang mandiri dan madani.

Beberapa tulisannya telah diterbitkan sebagai buku panduan *self help* serta buku-buku ajar, antara lain buku *Manajemen SDM Dasar; Manajemen SDM Lanjutan; Etika Bisnis dan Profesi; Kepemimpinan Transformasional 1 dan 2; Menjadi Entrepreneur 1 dan 2; HypnoParenting; HypnoMarriage; HypnoBeauty; HypnoHealth; HypnoHealing*.



Ratih Puspitaningtyas Faeni, SH., MM.

Lahir di Jakarta, 11 Maret 1969 dari orangtua bersuku Jawa. Mengenyam pendidikan SD dan SMP di Frankfurt, Jerman, serta menyelesaikan SMA di SMA Negeri 1 Boedi Oetomo Jakarta. Pendidikan sarjananya didapatkan di Fakultas Hukum, Universitas Trisakti, dan dilanjutkan pascasarjana di Jurusan Marketing Magister Manajemen, Universitas Indonesia. Saat

ini, dia sedang melanjutkan program Doktor di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (UBJ).

Dia menerapkan ilmu yang didapatkan dengan menjadi dosen dan menjalankan Lembaga Sertifikasi Profesi Antikorupsi di bawah naungan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Dia juga aktif melakukan kegiatan-kegiatan amal bersama dengan yayasan kemanusiaan dengan memberikan beasiswa untuk mahasiswa dan mahasiswi berprestasi serta pengecekan kesehatan bagi masyarakat yang membutuhkan secara berkala.



Dr. Hadita, S.Pd., MM.

Lahir di Jakarta pada tanggal 29 April 1983. Lulus S1 dari Universitas Indraprasta, lulus S2 dari Universitas BSI Bandung, dan lulus S3 Program Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Trisakti Konsentrasi Manajemen Strategik.

Sejak tahun 2016 sampai saat ini, dia menjadi dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Penulis aktif dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi, antara lain dalam pengajaran, penelitian publikasi dengan menulis artikel internasional maupun nasional, memiliki SINTA ID 5985127, serta terlibat Pengabdian kepada Masyarakat tingkat internasional, nasional, dan lokal.



Dr. Yayan Hendayana, SE., MM.

Lahir di Kuningan, 18 Agustus 1971. Dia menyelesaikan Pendidikan S3 Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Kewirausahaan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) tahun 2020. Sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, dia mengampu Mata Kuliah Kewirausahaan, Pemasaran Stratejik, Studi

kelayakan Bisnis, Manajemen Investasi dan Pasar Modal.

Selain itu, dia juga menjadi pengajar pada Pelatihan Kewirausahaan Digital yang diselenggarakan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan SDPPPI, Badan Litbang SDM, dan Kementerian Kominfo.

Penulis juga aktif menulis pada jurnal ilmiah, buku, diktat, maupun modul. Tulisan ilmiah yang dibuat berkaitan dengan bidang kewirausahaan dan manajemen pemasaran. Salah satu buku yang telah diterbitkan adalah *Bisnis itu Mudah*.