

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS



Astri Rumondang Banjarnahor • Agus Setiawan • Andriasan Sudarso
Erika Revida • A. Nururrochman Hidayatulloh
Dinny Ashri Akbariani • Andreas Suwandi • Ovi Hamidah Sari
Sukarman Purba • Ima Rahmawati • Mochamad Sugiarto
Bonaraja Purba • Agustina Fitrianingrum • Muhammad Fadhil

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis

Astri Rumondang Banjarnahor, Agus Setiawan, Andriasan Sudarso

Erika Revida, A. Nururrochman Hidayatulloh

Dinny Ashri Akbariani, Andreas Suwandi, Ovi Hamidah Sari

Sukarman Purba, Ima Rahmawati, Mochamad Sugiarto

Bonaraja Purba, Agustina Fitrianingrum, Muhammad Fadhil



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2022

Penulis:

Astri Rumondang Banjarnahor, Agus Setiawan
Andriasan Sudarso, Erika Revida, A. Nururrochman Hidayatulloh
Dinny Ashri Akbariani, Andreas Suwandi, Ovi Hamidah Sari
Sukarman Purba, Ima Rahmawati, Mochamad Sugiarto
Bonaraja Purba, Agustina Fitrianingrum, Muhammad Fadhil

Editor: Matias Julyus Fika Sirait & Janner Simarmata

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Astri Rumondang Banjarnahor., dkk.

Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis

Yayasan Kita Menulis, 2022

xiv; 244 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-586-5

Cetakan 1, September 2022

- I. Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmatNya yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan buku: Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis.

Seorang pemimpin dalam bidang organisasi maupun bisnis memiliki tanggungjawab yang besar tidak hanya untuk bisnisnya namun terhadap anggota yang ia pimpin. Secara definisi, pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga mampu mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tidak sedikit permasalahan yang harus dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan bisnis. Peran penting seorang pemimpin perusahaan diperlukan untuk menyelesaikannya. Tidak sekadar kehadiran, seorang pemimpin yang baik harus memahami bagaimana menyelesaikan permasalahan. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mendorong para bawahan untuk tetap bersemangat dan berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

Jiwa kepemimpinan memang tidak selalu dimiliki oleh pemimpin di dalam organisasi atau perusahaan. Namun, setiap orang yang memperoleh tanggung jawab membawahi orang lain perlu meningkatkan kemampuan leadership-nya. Hal ini diperlukan untuk mengelola bagaimana kerjasama antar anak buah maupun rekan kerja berjalan dengan baik. Selain itu seorang pemimpin juga harus mampu menemukan

formula yang tepat untuk meningkatkan keuntungan perusahaan maupun untuk memajukan organisasi yang dipimpin.

Akhir kata, semoga buku Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Bisnis ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi mahasiswa maupun dosen yang ada di Indonesia. Kami terbuka menerima kritikan maupun saran dari pembaca agar kami dapat melakukan perbaikan di masa yang akan datang.

Jakarta, 13 Agustus 2022

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel.....	xiii

Bab 1 Sejarah dan Perkembangan Manajemen Kepemimpinan

1.1 Sejarah Manajemen Kepemimpinan.....	1
1.2 Definisi dan Aspek Kepemimpinan	6
1.3 Prinsip Dasar Kepemimpinan.....	8
1.4 Proses Manajemen Kepemimpinan	11
1.5 Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan.....	13

Bab 2 Model dan Teori Kepemimpinan

2.1 Teori-Teori Kepemimpinan.....	15
2.2 Model dan Perilaku Pemimpin	20
2.3 Penerapan Prinsip dan Gaya Kepemimpinan	25
2.4 Efektivitas dan Faktor Gaya Kepemimpinan	30

Bab 3 Konseptual Manajemen Kepemimpinan

3.1 Pendahuluan.....	35
3.1.1 Manajemen	36
3.1.2 Kepemimpinan	38
3.1.3 Perbandingan Manajemen dan Kepemimpinan.....	39
3.2 Kepemimpinan dan Manajemen Adalah Satu dan Sama.....	42
3.2.1 Definisi Memimpin dan Mengelola adalah Berubah-ubah dan Didefinisikan Secara Sama	44
3.2.2 Konsep Kepemimpinan dan Manajemen Dapat Dipindahtangankan dalam Organisasi Berkinerja Tinggi	46
3.2.3 Dalam Pengaturan Akademik dan Organisasi Berkinerja Tinggi mana pun, Memimpin dan Mengelola tidak dapat dipisahkan.....	47
3.3 Kepemimpinan dalam Manajemen Organisasi Kontemporer	49

Bab 4 Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi

4.1 Pendahuluan	55
4.2 Organisasi	56
4.3 Manajemen	58
4.4 Kepemimpinan	59
4.5 Manajemen Kepemimpinan	61
4.6 Pengembangan Organisasi.....	62

Bab 5 Kepemimpinan, Motivasi dan Perilaku Kerja

5.1 Pendahuluan	67
5.2 Motivasi	69
5.3 Perilaku Kerja	72
5.4 Kepemimpinan, Motivasi dan Perilaku Kerja	75

Bab 6 Tren dan Prespektif Manajemen Kepemimpinan

6.1 Manajemen Kepemimpinan	79
6.2 Pengembangan Kepemimpinan	80
6.3 Prespektif Manajemen Kepemimpinan	81
6.4 Tren Kepemimpinan Organisasi	83

Bab 7 Strategi Kepemimpinan

7.1 Definisi Kepemimpinan	91
7.2 Tipe-Tipe kepemimpinan.....	93
7.3 Kepemimpinan Efektif	95
7.4 Strategi Kepemimpinan Sumber daya manusia	99

Bab 8 Manajemen Pengembangan Diri & Kepemimpinan

8.1 Pengertian Manajemen Pengembangan Diri.....	103
8.2 Tujuan dan Fungsi Pengembangan Diri	106
8.2.1 Bentuk Pelaksanaan Pengembangan Diri	107
8.2.2 Langkah-langkah Pengembangan Diri	109
8.3 Pengembangan Diri di Dunia Kerja	110
8.3.1 Strategi Pengembangan Diri	115
8.3.2 Program Pengembangan Kepemimpinan	

Bab 9 Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

9.1 Pendahuluan.....	121
9.2 Hakikat dan Pentingnya Kepemimpinan Transformasional	123
9.3 Fungsi dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	126

9.4 Hakikat Budaya Organisasi	130
9.5 Fungsi Budaya Organisasi	133
9.6 Karakteristik Budaya Organisasi	135

Bab 10 Gaya dan Teori Kepemimpinan Transaksional

10.1 Definisi Kepemimpinan	139
10.2 Definisi Gaya Kepemimpinan	141
10.3 Teori Kepemimpinan Transaksional	142
10.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional	145
10.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional	145
10.4.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transaksional	147
10.4.3 Kelebihan Gaya Kepemimpinan Transaksional	150
10.4.4 Kekurangan Gaya Kepemimpinan Transaksional	151

Bab 11 Memahami dan Merancang Bisnis

11.1 Konsep dan Definisi Bisnis	153
11.2 Pertumbuhan Bisnis dan Faktor yang Memengaruhinya	155
11.2.1 Pertumbuhan Bisnis	156
11.2.2 Faktor yang Memengaruhi Pertumbuhan Bisnis	158
11.3 Perencanaan Bisnis	160
11.3.1 Konsep Perencanaan Bisnis	161
11.3.2 Tahapan Perencanaan Bisnis	161

Bab 12 Konsep Inovasi Bisnis dan Manajemen Kepemimpinan

12.1 Konsep Inovasi Bisnis	165
12.2 Karakteristik Inovasi	166
12.3 Tipe Inovasi	167
12.4 Difusi Inovasi	168
12.5 Tahapan Inovasi	170
12.6 Manajemen Kepemimpinan	172
12.6.1 Definisi Manajemen	172
12.6.2 Definisi Kepemimpinan	174

Bab 13 Kepemimpinan Lintas Budaya

13.1 Pendahuluan	177
13.2 Dasar Kepemimpinan Lintas Budaya	178
13.2.1 Definisi Kepemimpinan Lintas Budaya	178
13.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Lintas Budaya	179
13.3 Tantangan Kepemimpinan Lintas Budaya	181

13.3.1 Tantangan Komunikasi	182
13.3.2 Tantangan Gaya Kepemimpinan.....	184
13.4 Teori Hofstede dalam Kepemimpinan Lintas Budaya	185
13.5 Mengelola Tantangan dengan CI	188

Bab 14 Kepemimpinan Bisnis Global

14.1 Pendahuluan.....	191
14.2 Aspek dalam Kepemimpinan Bisnis Global	193
14.2.1 Manajemen Kepemimpinan Lintas Budaya	193
14.2.2 Budaya Organisasi Campuran (Blended Organization Culture)	193
14.2.3 Dinamika Kelompok (Group Dynamic)	194
14.2.4 Dinamika Gender (Gender differences)	195
14.2.5 Keragaman Budaya (Culture diversity) dan Antisipasi Kepemimpinan Lintas Budaya).....	196
14.3 Tantangan untuk Pemimpin Global	197
14.4 Membangun Hubungan Pemimpin-Karyawan Lintas Budaya yang Sukses	198
Daftar Pustaka	207
Biodata Penulis	235

Daftar Gambar

Gambar 1.1: Kualitas Pemimpin dan Manajer	8
Gambar 6.1: Prespektif perilaku kepemimpinan yang efektif.....	82
Gambar 9.1: Tingkat Budaya dan Interaksinya.....	132
Gambar 11.1: Transformasi Kelayakan Bisnis ke Rencana Bisnis.....	162
Gambar 13.1: Perbandingan Model Hofstede Jepang dan Amerika Serikat	183

Daftar Tabel

Tabel 1.1: Era Teori dan Riset Kepemimpinan.....	3
Tabel 3.1: Perbedaan antara Manajemen dan Kepemimpinan.....	41
Tabel 3.2: Kepemimpinan dan Manajemen Kontinum	43
Tabel 14.1: Keterampilan dalam Kepemimpinan Bisnis Global	199

Bab 1

Sejarah dan Perkembangan Manajemen Kepemimpinan

1.1 Sejarah Manajemen Kepemimpinan

Studi ilmiah modern mengenai manajemen kepemimpinan dan organisasi dimulai pada pergantian abad ke-20, namun minat mengenai kepemimpinan sudah tercatat sepanjang sejarah. Hal ini dapat kita lihat pada pandangan Machiavelli mengenai kepemimpinan. Buku mengenai pandangan Machiavelli mengenai kepemimpinan tersebut sampai saat ini masih banyak dibaca karena berisi tentang perpaduan yang kompleks antara idealisme dan kepraktisan dalam kepemimpinan (Becker et al., 2015).

Teori tentang kepemimpinan pada abad kedua puluh umumnya didominasi oleh premis mengenai orang hebat. Asumsi mengenai pria hebat digambarkan sebagai karakteristik seorang pemimpin yang berperan dalam memajukan sejarah. Versi cerita yang mirip dari teori ini menyatakan bahwa sejarah merupakan wujud dari laki-laki, sehingga laki-laki hebat akan mengubah bentuk maupun arah sejarah.

Pada tahun 1948, Ralph Stogdill memunculkan kritik yang menghancurkan teori sifat murni, yang tidak disukai karena terlalu unidimensional dalam menjelaskan kompleksitas kepemimpinan. Hal ini mendorong munculnya teori

baru yang berpendapat bahwa konteks situasional memengaruhi para pemimpin dan selanjutnya berusaha menemukan pola untuk membangun teori dan saran yang berguna (STOGDILL, 1948).

Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, revolusi humanis/hubungan manusia yang terjadi pada 1950-an dan 1960-an, melahirkan serangkaian teori yang berbeda dan lebih sederhana. Misalnya teori kedewasaan Arygris (1957), pendekatan motivasi Likert (1959) dan Teori X dan Teori Y dari McGregor (1960) yang secara implisit mendorong lebih banyak pertimbangan dalam semua perilaku kepemimpinan. Hasil pemikiran tokoh diatas selanjutnya dikembangkan dan diuji secara empiris oleh Fiedler, yang mengembangkan teori kontingensi dan teori kecocokan pemimpin (Arnold and Feldman, 1986).

Teori siklus hidup Hersey dan Blanchard (1969, 1972) merupakan kombinasi kematangan pengikut (baik dalam hal keahlian dan sikap) dengan perilaku pemimpin yang ideal yang memiliki kemampuan menceritakan (mengarahkan), menjual (berkonsultasi), berpartisipasi, dan mendelegasikan. Berbeda dengan kepemimpinan yang ditulis Burns dalam sebuah bukunya yang secara dramatis mengubah perilaku pemimpin diatas dengan memperkenalkan gagasan bahwa hanya kepemimpinan transaksional yang penting untuk dipelajari dan mengabaikan gaya kepemimpinan transformasional (Yukl, 1989).

Hal ini menimbulkan respon di kubu non-eksperimental, yang secara eksplisit menyatakan bahwa pada saat itu banyak pemimpin (yang menggunakan mode "transaksional") dan sementara pemimpin yang serius menggunakan mode "transformasional".

Secara keseluruhan, aliran pemikiran ini setuju bahwa seorang pemimpin selayaknya memiliki tanggung jawab khusus untuk memahami lingkungan yang berubah. Pemimpin berperan dalam memfasilitasi perubahan yang terjadi, dan pemimpin harus mampu memberi energi kepada pengikutnya melebihi yang disarankan dalam teori pertukaran tradisional (Winston, Bruce E; Patterson, 2006).

Berikut ini karakteristik pemimpin berdasarkan era maupun periode dan jangka waktunya (Becker et al., 2015).

Tabel 1.1: Era Teori dan Riset Kepemimpinan (Becker et al., 2015)

Era	Periode / Jangka Waktu	Karakteristik Utama/Contoh Pemrakarsa
Great Man (Orang hebat)	Pra-1900	Era yang dipengaruhi oleh gagasan tentang perubahan sosial yang rasional oleh orang-orang yang berbakat dan berwawasan unik individu. Penekanan pada kemunculan tokoh pemimpin besar seperti Napoleon, George Washington, atau Martin Luther yang memiliki pengaruh besar pada masyarakat.
Trait (Sifat)	1900-1948	Era yang dipengaruhi oleh metodologi ilmiah pada umumnya (khususnya industri) pengukuran dan manajemen ilmiah pada khususnya (misalnya, definisi peran dan penugasan kompetensi untuk peran tersebut). Penekanan pada ciri-ciri individu (fisik, pribadi, motivasi, bakat) dan keterampilan (komunikasi dan kemampuan untuk memengaruhi) yang dibawa oleh para pemimpin untuk semua tugas kepemimpinan.
Contingency (Kemungkinan)	1948-1980	Era yang dipengaruhi oleh munculnya teori hubungan manusia, ilmu perilaku (dalam

		bidang-bidang seperti: teori motivasi), dan penggunaan desain eksperimental kelompok kecil dalam psikologi. Penekanan pada variabel situasional yang harus dihadapi oleh para pemimpin, terutama variabel kinerja dan pengikut. Pergeseran dari sifat dan keterampilan ke perilaku (mis. menginformasikan dan mendelegasikan versus berkonsultasi dan memotivasi). Didominasi oleh bimodal model di masa jayanya.
Transformational (Transformasional)	1978 - Sekarang	Era yang dipengaruhi oleh hilangnya dominasi Amerika dalam bisnis, keuangan, dan ilmu pengetahuan, dan kebutuhan untuk menghidupkan kembali berbagai industri yang telah tergelincir ke dalam kepuasan. Penekanan pada pemimpin yang menciptakan perubahan dalam struktur yang dalam, proses utama, atau keseluruhan budaya. Mekanisme pemimpin mungkin visi yang menarik, wawasan teknis yang brilian, dan/atau kualitas karismatik.
Servant (Pelayan)	1979 hingga sekarang	Era yang dipengaruhi oleh kepekaan sosial yang muncul pada tahun 1960-an dan 1970-

		an. Penekanan pada tanggung jawab etis kepada pengikut, maupun pemangku kepentingan, dan masyarakat. Ahli teori bisnis cenderung menekankan pelayanan kepada pengikut; para ahli teori politik menekankan warga; analis administrasi publik cenderung menekankan kepatuhan hukum dan/atau warga.
Multifaceted (Beragam)	1990-an hingga sekarang	Penekanan pada pengintegrasian sekolah-sekolah besar, khususnya sekolah-sekolah transaksional (trait dan masalah perilaku yang sebagian besar mewakili kepentingan manajemen) dan transformasional sekolah (visioner, wirausaha, dan karismatik). Teori yang kuat mengintegrasikan pendekatan pemimpin terdistribusi atau horizontal. Selain itu, teori jaringan dan kolaborasi secara signifikan memengaruhi studi kepemimpinan dalam hal masyarakat, efektivitas antar organisasi dan pertimbangan ruang publik. Tema-tepa paling modern

		seperti teori chaos, teori kompleksitas, dan teori afektif muncul ketika metode dan asumsi modern semakin dipertanyakan.
--	--	--

1.2 Definisi dan Aspek Kepemimpinan

Bagi banyak orang, pemimpin tidak dilahirkan, tetapi dibuat. Namun untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang harus memiliki pengalaman, pengetahuan, komitmen, kesabaran, dan yang paling penting memahami keterampilan untuk bernegosiasi dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang baik dikembangkan melalui proses belajar mandiri, pendidikan, pelatihan, dan akumulasi pengalaman yang relevan (Bass, 2008).

Menurut Boulding (1956), dalam buku “The Image: Knowledge in Life and Society”, dasar dari kepemimpinan yang baik adalah karakter yang kuat dan pengabdian tanpa pamrih pada suatu organisasi. Dari perspektif karyawan, kepemimpinan terdiri dari segala sesuatu yang dilakukan pemimpin yang memengaruhi pencapaian tujuan dan kesejahteraan karyawan dan organisasi yang dipimpin (Ololube et al., 2015).

Kepemimpinan didefinisikan sebagai serangkaian tindakan, termasuk tindakan bahasa (kata-kata), baik yang diambil secara langsung atau dengan memberdayakan orang lain agar bertindak untuk memenuhi visi, dan membuahkan hasil.

Kepemimpinan dapat digambarkan dalam empat dimensi, yaitu skala, ruang lingkup, efektivitas, dan nilai normatif. Adapun ke empat dimensi kepemimpinan dijabarkan sebagai berikut (Boulding, no date):

1. Skala mengukur besarnya visi, yaitu besarnya hasil yang akan dihasilkan. Skala Kepemimpinan dapat berkisar dari visi/masalah kecil hingga hal-hal besar. Perbedaan antara kepemimpinan skala kecil dan kepemimpinan skala besar adalah ukuran visi atau tantangan yang dipilih seseorang atau kelompok untuk diambil. Sifat

kepemimpinan dimulai dari kehidupan dan aktivitas sehari-hari pemimpin tersebut dan menghasilkan peningkatan.

2. Lingkup mengukur besarnya usaha, yaitu sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil. Lingkup Kepemimpinan adalah ukuran sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang memuaskan visi.
3. Efektivitas mengukur hasil aktual dibandingkan dengan hasil yang diinginkan (yaitu, visi), dan sumber daya aktual yang diperlukan untuk mencapai hasil. Kepemimpinan yang efektif dapat mencapai hasil, dan hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Dalam hal ini penentuan yang diinginkan dan tidak diinginkan bergantung pada hasil dan penilaian nilai normatif dari pengamat.
4. Nilai normatif adalah keinginan/penerimaan visi atau hasil yang akan dicapai dan hasil yang benar-benar dihasilkan. Sederhananya, apakah visi dan hasil aktual dinilai sebagai yang diinginkan atau tidak diinginkan, yaitu, baik atau buruk.

Northouse dan Rowe (2007), menggambarkan kepemimpinan sebagai sebuah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan melibatkan jenis tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu dengan menerapkan sumber daya yang tersedia (manusia dan material) dan memastikan organisasi yang kohesif dan koheren dalam prosesnya (Ololube et al., 2015).

Dalam sebuah organisasi besar, seorang pemimpin tidak dapat melakukan seluruh kegiatan organisasi. Umumnya terdapat empat aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang sukses akan menciptakan lingkungan atau budaya di mana keempat aspek kepemimpinan sangat dihargai, dipelihara, diciptakan, diterapkan, dan diimplementasikan secara efektif.

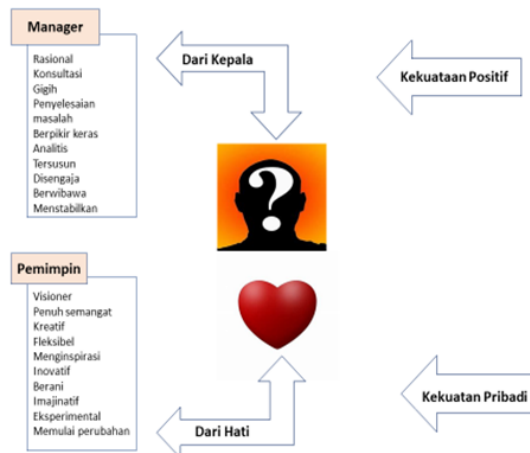
Empat aspek kepemimpinan tersebut adalah (Ololube et al., 2015):

1. Visi, Menciptakan visi untuk masa depan yang melampaui apa yang dapat diprediksi akan terjadi dan melampaui apa yang sekarang diketahui orang dan bagaimana mencapainya.

2. Pendaftaran, Mendaftarkan orang lain dalam jumlah yang cukup untuk membuat komitmen sukarela dan pribadi dalam mewujudkan visi.
3. *Breakdown*, Menciptakan sistem yang dengan cepat mengidentifikasi dan mengkomunikasikan secara luas keberadaan kerusakan maupun setiap kesenjangan yang dirasakan. Kesadaran yang luas tentang kerusakan meningkatkan kemungkinan bahwa solusi dan terobosan akan ditemukan atau diciptakan.
4. Mengatasi Kerusakan, Menciptakan lingkungan yang berhasil mengatasi kerusakan. Lingkungan mendukung orang-orang dalam organisasi (dalam tim) sehingga mereka memperbarui komitmen mereka untuk mewujudkan visi dalam mengatasi kerusakan.

1.3 Prinsip Dasar Kepemimpinan

Terlepas dari banyaknya gaya kepemimpinan yang beragam, seorang pemimpin yang baik menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan kegiatan untuk membantu mencapai tujuan kelompok atau organisasi secara efektif.



Gambar 1.1: Kualitas Pemimpin dan Manajer (Ololube et al., 2015)

Menurut Naylor (1999), kepemimpinan yang efektif adalah menjalankan tugas dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin yang efektif harus visioner, bersemangat, kreatif, fleksibel, inspiratif, inovatif, berani, imajinatif, eksperimental, dan memulai sebuah perubahan (Perhatikan gambar dibawah) (Ololube et al., 2015).

Selain teori dan gaya kepemimpinan, prinsip-prinsip kepemimpinan merupakan fenomena yang menarik untuk dipelajari. Pada tahun 1983, Angkatan Darat Amerika Serikat mengidentifikasi ada sebelas prinsip dasar kepemimpinan dan sarana untuk menerapkannya.

Adapun prinsip dasar kepemimpinan tersebut terdiri dari (Mumford, Marks, et al., 2000):

1. Mahir secara teknis: Seorang pemimpin harus memahami apa yang dikerjakan dan memiliki pemahaman yang kuat mengenai beberapa tugas yang berbeda yang dikerjakan oleh karyawan;
2. Seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab pada pekerja: Pemimpin membantu mengembangkan karakter karyawan yang baik dan membantu mereka melaksanakan tanggung jawab mereka secara profesional;
3. Pemimpin harus memahami, mengawasi dan memastikan tugas telah diselesaikan oleh karyawan: Dalam hal ini, kuncinya adalah Komunikasi. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi secara efektif. Para pemimpin harus menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk melakukan komunikasi. Studi sebelumnya menyatakan, bahwa para pemimpin organisasi (manajer) menghabiskan 70 hingga 90 persen dari waktu mereka setiap hari untuk berkomunikasi mengenai kegiatan terkait;
4. Pemimpin harus memberitahu apa yang akan dikerjakan: Melakukan komunikasi dengan seluruh staf dan orang-orang yang terkait lainnya.
5. Pemimpin harus mengenali bawahannya dan memperhatikan kesejahteraan mereka: Pahami dengan baik sifat dasar manusia dan sadari pentingnya kepedulian yang tulus terhadap karyawan;
6. Pemimpin harus memahami dirinya dan memahami cara memperbaiki diri: Untuk mengenal diri sendiri, pemimpin harus

memahami dirinya, apa yang dia ketahui, dan apa yang dapat dia lakukan (atribut). Mencari perbaikan diri berarti terus memperkuat atribut seorang pemimpin. Hal ini dapat dicapai melalui belajar mandiri, pendidikan formal, lokakarya, refleksi, dan berinteraksi dengan orang lain;

7. Membuat keputusan yang tepat dan tepat waktu: Gunakan alat pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan perencanaan yang baik;
8. Mencari tanggung jawab dan bertanggung jawab atas tindakannya: Pemimpin harus mencari cara untuk memandu organisasi ke tingkat yang baru. Ketika ada yang salah, pemimpin tidak boleh menyalahkan orang lain. Analisis situasi, ambil tindakan korektif, dan lanjutkan ke tantangan berikutnya;
9. Pemimpin harus memberikan contoh: Pemimpin harus menjadi panutan yang baik bagi bawahan. Bawahan tidak hanya harus diberitahu apa yang diharapkan dari mereka, tetapi melihat pemimpin mewujudkan kualitas dan etika organisasi. Pemimpin harus mewujudkan apa yang ingin mereka lihat dalam diri pemimpin mereka;
10. Pemimpin harus melakukan Latihan tim: Jangan hanya fokus pada satu bagian atau departemen, atau karyawan Anda, tetapi perhatikan seluruh organisasi sebagai entitas yang harus belajar dan berhasil bersama; dan
11. Gunakan kemampuan organisasi secara maksimal: Dengan mengembangkan semangat tim, seorang pemimpin akan dapat menggunakan kemampuan seluruh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

1.4 Proses Manajemen Kepemimpinan

Memengaruhi karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi dan keunggulan organisasi merupakan bagian dari proses kepemimpinan. Pemimpin yang baik memiliki visi untuk institusi mereka. Pemimpin memiliki gambaran masa depan yang disukai banyak orang, dan dibagikan kepada semua orang di lembaga tempat orang tersebut bernaung. Selanjutnya pemimpin tersebut membentuk program belajar dan mengajarkan kebijakan, prioritas, rencana dan prosedur yang meliputi kehidupan sehari-hari Lembaga atau organisasi (Balyer, 2012).

Proses manajemen kepemimpinan melibatkan pengaturan dan penyebaran sistem yang memastikan penerapan kebijakan, strategi, dan rencana aksi pada seluruh rangkaian aktivitas terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Proses kinerja organisasi dapat dioptimalkan melalui pemahaman yang jelas tentang bagaimana unit kerja bersatu dan melakukan kerjasama. Proses kinerja memastikan bahwa sistem manajemen kepemimpinan yang sesuai dengan pengembangan tujuan, penerapan, dan peningkatan. Hal ini terlihat pada bagaimana manajemen mengumpulkan informasi untuk menyampaikan kebijakan dan strategi dan melibatkan penerapan standar sistem yang mencakup sistem manajemen mutu organisasi (Balyer, 2012).

Warren Bennis dalam Anyamele (2004), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha kreatif, yang melibatkan semua orang dalam berinovasi dan berinisiatif. Kepemimpinan melihat ke cakrawala dan bukan hanya pada garis bawah. Seorang pemimpin membuat keputusan yang baik yang menyiratkan tujuan, arah, tujuan, visi, mimpi, jalan, dan jangkauan.

Menurut Bennis, seorang pemimpin harus melakukan hal seperti dibawah ini (Anyamele, 2004):

1. Menciptakan visi yang menarik: Pemimpinan harus membuat orang-orang dalam organisasi menerima visi bersama dan kemudian menerjemahkan visi itu menjadi kenyataan. Pemimpin memotivasi orang dengan membantu mereka untuk mengidentifikasi tugas dan tujuan, bukan dengan menghargai atau menghukum mereka. Seorang pemimpin menginspirasi dan memberdayakan orang, mereka menarik daripada mendorong.

2. Menciptakan iklim kepercayaan: Pemimpin harus mengetahui bagaimana menghasilkan dan mempertahankan kepercayaan. Untuk melakukan ini, para pemimpin harus memberi penghargaan kepada orang-orang yang memiliki pendapat yang berbeda, menghargai inovasi, dan mentolerir sebuah kegagalan. Bagi seorang pemimpin untuk menciptakan kepercayaan, dia harus kompeten sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengandalkan kapasitas pemimpin untuk melakukan suatu pekerjaan. Untuk menciptakan kepercayaan, seorang pemimpin harus berperilaku baik dan memiliki integritas. Akhirnya, untuk menghasilkan kepercayaan (dan menjadi pemimpin yang efektif), seorang pemimpin harus mencapai kesesuaian antara apa yang dia lakukan dan katakan dengan visi yang dimiliki pemimpin tersebut.
3. Menciptakan makna: Seorang pemimpin menciptakan makna dengan memelihara lingkungan. Seorang pemimpin membantu untuk menentukan misi lembaga dan model perilaku yang akan menggerakkan organisasi menuju tujuan. Pemimpin adalah orang-orang yang fasih dan memiliki kemampuan menggunakan kata-kata untuk mengekspresikan tujuan kolektif organisasi.
4. Menciptakan kesuksesan: Pemimpin yang efektif memandang dan menghadapi kegagalan secara berbeda. Pemimpin yang baik bersedia menerima kesalahan dan mengambil pelajaran dari suatu kegagalan.
5. Menciptakan lingkungan yang sehat dan memberdayakan: Kepemimpinan yang efektif memberdayakan tenaga kerja untuk memiliki komitmen, dan mengembangkan perasaan para anggota organisasi untuk terus belajar dan menghargai karyawan yang memiliki kompetensi. Pemimpin yang baik membuat anggota organisasi merasa bahwa mereka selalu diprioritaskan, diperhatikan dan tidak merasa diabaikan.
6. Menciptakan sistem dan organisasi yang datar, adaptif, terdesentralisasi: Birokrasi tidak menciptakan pemimpin, birokrasi menciptakan manajer dan birokrat. Mengelola perubahan mungkin merupakan tantangan kepemimpinan utama. Pemimpinan yang baik

dapat terlihat dalam organisasi berdasarkan jaringan atau model hierarki yang diterapkan. Penerapan model hierarki dilaksanakan dengan mengakui, menciptakan, dan memberdayakan para anggota organisasi.

1.5 Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan

Salah satu komponen fundamental dari kepemimpinan yang efektif adalah kesadaran diri atau pemahaman diri. Ashford (1989), dalam bukunya membahas tentang topik perilaku mencari umpan balik dan tentang pentingnya mengenali dan mengembangkan pandangan diri yang lebih akurat. Pandangan diri ini kemudian membentuk pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan diri sendiri, yang pada akhirnya memengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku seorang pemimpin selanjutnya (Brown, Treviño and Harrison, 2005).

Pentingnya penilaian diri yang akurat (peningkatan kesadaran diri) telah diperluas baru-baru ini ke persepsi yang lebih luas, yang tidak hanya menyangkut bagaimana individu memandang dirinya sendiri namun juga bagaimana orang lain memandang individu tersebut (Taylor and Hood, 2011).

Menurut Day (2000), terdapat perbedaan antara mengembangkan pemimpin dan mengembangkan kepemimpinan yang berpotensi menjadi hal yang penting. Pengembangan pemimpin berfokus pada pengembangan pemimpin individu sedangkan pengembangan kepemimpinan berfokus pada proses pengembangan yang secara inheren melibatkan banyak individu (misalnya, pemimpin sekaligus pengikut atau di antara rekan-rekan dalam tim kerja yang dikelola sendiri).

Hirs et al. (2004), dalam sebuah penelitian menyatakan bahwa tingkat pengalaman seorang pemimpin akan menentukan seberapa banyak dia akan belajar dan, selanjutnya, pengalaman akan memoderasi hubungan antara pembelajaran kepemimpinan dan kepemimpinan fasilitatif. Pemimpin yang kurang berpengalaman harus menyediakan lebih banyak waktu untuk belajar untuk menghadapi situasi baru daripada rekan-rekan mereka yang lebih berpengalaman.

Pada awal abad ke-21, kepemimpinan mulai dipusatkan pada keterampilan kepemimpinan tertentu yang diperoleh melalui proses pengembangan. Mumford, Marks et al. (2000) misalnya, menggunakan sampel militer AS untuk memeriksa keterampilan yang diperoleh selama karir seorang pemimpin dan bagaimana keterampilan tersebut diperoleh. Secara khusus, temuan mereka mendukung model pengembangan keterampilan pemimpin berbasis organisasi, yang menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan bergantung pada pembelajaran saat orang berinteraksi dengan lingkungan mereka.

Pengembangan keterampilan dapat terjadi dalam jangka waktu yang lama dan melalui proses yang bersifat progresif, bergerak dari aspek pengembangan yang sederhana ke komponen yang lebih kompleks dan terintegrasi. Sebuah temuan menyatakan jenis pengalaman tertentu dapat mendorong pengembangan keterampilan pada satu titik waktu dalam karir seorang pemimpin, namun berbeda terhadap yang lain, yang mungkin lebih bermanfaat pada waktu yang berbeda. Oleh karena itu, tugas pelatihan harus disesuaikan secara hati-hati dengan kebutuhan perkembangan pemimpin saat ini (Mumford, Marks, et al., 2000).

Mumford, Zaccaro et al. (2000), mengidentifikasi jenis atau subkelompok individu (berdasarkan seleksi penerimaan masuk Angkatan Darat AS). Mereka diidentifikasi ke dalam tujuh jenis profil individu yang berbeda yang terdiri dari:

1. Orang yang berprestasi konkret adalah mereka yang memiliki prestasi dan perencanaan yang tinggi;
2. Komunikator yang termotivasi adalah orang yang ekstrovert, dominan, bertanggung jawab, dan memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi;
3. Defensif terbatas adalah introvert, dan mendapat nilai tinggi di bidang penginderaan, pemikiran, dan penilaian;
4. Introvert yang tidak terlibat juga introvert tetapi mendapat nilai tinggi dalam intuisi, persepsi, dan perencanaan;
5. Adaptor sosial adalah orang yang ekstravert, dan mendapat nilai tinggi dalam perasaan, persepsi, dan keterbukaan;
6. Inovator yang bijaksana adalah orang yang tertutup, intuitif, berorientasi pada pencapaian, dan terbuka;
7. dan Struggling misfits adalah mereka yang tidak mendapat nilai tinggi pada salah satu ukuran.

Bab 2

Model dan Teori Kepemimpinan

2.1 Teori-Teori Kepemimpinan

Untuk menjadi pemimpin yang baik, seseorang harus memiliki pengalaman, pengetahuan, komitmen, kesabaran, dan yang paling penting keterampilan untuk bernegosiasi maupun bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Bagi banyak orang, pemimpin tidak dilahirkan, melainkan diciptakan. Kepemimpinan yang baik lahir dari proses belajar mandiri, pendidikan, pelatihan, dan akumulasi pengalaman yang sesuai (Wart, 2009).

Boulding pada tahun 1956 menuliskan dalam buku “The Image: Knowledge in Life and Society”, mengenai teori umum transdisipliner tentang pengetahuan dan perilaku manusia, sosial, dan organisasi. Dalam buku tersebut Boulding menyatakan bahwa dasar dari kepemimpinan yang baik merupakan bentuk karakter seseorang yang kuat dan pengabdian tanpa pamrih pada suatu organisasi (Boulding, no date).

Sebagai salah satu fenomena yang paling diamati, kepemimpinan sekaligus juga fenomena yang paling sedikit dipahami. Hal ini disebabkan banyaknya gaya kepemimpinan yang berbeda. Tidak ada gaya kepemimpinan tertentu yang dapat dianggap universal. Namun terlepas dari banyaknya gaya

kepemimpinan yang beragam, seorang pemimpin yang baik akan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan jalannya kegiatan yang membantu tercapainya tujuan kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan melibatkan jenis tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu dengan menerapkan sumber daya yang tersedia (manusia dan material) dan memastikan organisasi yang kohesif dan koheren dalam prosesnya (Ololube et al., 2015). Oleh karena itu, manajemen kepemimpinan merupakan proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Bass, 2008).

Terdapat banyak pandangan yang berbeda tentang kepemimpinan yang disebabkan karakteristik dan faktor yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Sebagian besar penelitian telah bergeser dari kepemimpinan yang bersifat tradisional atau teori berbasis kepribadian ke teori situasi yang menyatakan bahwa kepemimpinan dijalankan dan ditentukan oleh keterampilan dan karakteristik pemimpin (Vasilescu, 2019). Sebagai sebuah proses atau hubungan, kepemimpinan adalah kombinasi sifat atau karakteristik kepribadian. Kepemimpinan sebagai bentuk perilaku tertentu atau sering disebut sebagai keterampilan kepemimpinan.

Teori kepemimpinan yang lebih dominan menyatakan bahwa sampai tingkat tertentu, kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Kita mengenal delapan teori kepemimpinan yang berfokus pada kualitas dan membedakan pemimpin dari pengikutnya.

Meskipun selanjutnya muncul teori-teori baru, namun sebagian besar dari teori yang muncul tersebut dapat diklasifikasikan sebagai salah satu dari delapan teori kepemimpinan utama yang terdiri dari (Ololube et al., 2015):

1. *Great Man Theory*, (Teori Orang Hebat) Teori yang menyatakan bahwa kapasitas kepemimpinan bersifat melekat dan pemimpin hebat itu dilahirkan bukan diciptakan. Para pemimpin sebagai sosok yang heroik, mistis, dan ditakdirkan untuk hadir menjadi pemimpin saat dibutuhkan, digambarkan dalam teori ini. Kepemimpinan diasumsikan sebagai laki-laki berkualitas, terutama pada kepemimpinan militer, sehingga teori ini diistilahkan sebagai orang hebat (Charry, 2012).

2. *Trait Theory*, (Teori sifat) Dalam beberapa hal, teori ini hampir sama dengan great man teori. Teori ini mengasumsikan bahwa orang mewarisi kualitas atau sifat tertentu sehingga membuat mereka pantas untuk menjadi pemimpin. Teori sifat mengidentifikasi kepribadian tertentu atau karakteristik perilaku yang dimiliki oleh para pemimpin.
3. *Contingency Theories*, Teori kontingensi kepemimpinan fokus pada variabel tertentu yang terkait dengan lingkungan yang menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling cocok untuk situasi kerja tertentu. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang cocok dalam semua situasi. Keberhasilan tergantung pada sejumlah variabel, antara lain gaya kepemimpinan, kualitas pengikut dan fitur situasional. Oleh karena itu, faktor kontingensi merupakan kondisi di lingkungan yang relevan untuk dipertimbangkan ketika merancang sebuah organisasi. Teori kontingensi menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada tingkat kesesuaian antara kualitas pemimpin dan gaya kepemimpinan yang digunakan pada situasi dan lingkungan tertentu (Lamb, 2013)
4. *Situational Theory*, Teori situasional menyatakan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan kondisi atau keadaan situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih sesuai untuk jenis pengambilan keputusan yang berbeda. Misalnya, dalam situasi di mana pemimpin diharapkan menjadi anggota kelompok yang paling berpengetahuan dan berpengalaman, maka gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya yang paling tepat. Namun di kondisi yang berbeda seperti kondisi di mana anggota kelompok adalah ahli yang terampil dan berharap diperlakukan sesuai dengan tingkat ketrampilan yang dimiliki, maka gaya kepemimpinan demokratis mungkin lebih efektif.
5. *Behavioural Theory*, Teori perilaku merupakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin besar itu diciptakan dan bukan dilahirkan. Pada teori ini, pemimpin fokus pada tindakan para pemimpin bukan pada kualitas intelektual atau keadaan

internal. Menurut teori perilaku, orang dapat belajar menjadi pemimpin melalui pelatihan dan pengamatan. Teori ini menggarisbawahi bahwa minat dalam perilaku pemimpin dipengaruhi oleh perbandingan sistematis gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Berdasarkan pengamatan, kelompok-kelompok di bawah jenis kepemimpinan ini memiliki hasil yang berbeda seperti:

- a. Anggota kelompok dibawah gaya kepemimpinan ini cenderung tidak saling menyukai satu sama lain dan menunjukkan sikap permusuhan. Namun, kelompok yang dipimpin secara otokratis akan bekerja dengan baik selama pemimpinnya hadir.
 - b. Anggota kelompok yang dipimpin secara demokratis melakukan pekerjaan dengan hasil hampir sama baiknya dengan kelompok otokratis. Anggota kelompok ini memiliki perasaan yang lebih positif, dan tidak ada permusuhan. Yang terutama, anggota kelompok ini terus bekerja meskipun pemimpin tidak hadir untuk mengawasi.
6. *Participative Theory*, Gaya kepemimpinan yang ideal adalah gaya kepemimpinan yang mempertimbangkan masukan dari orang lain merupakan isi dari teori kepemimpinan partisipatif. Pemimpin partisipatif mendorong partisipasi dan kontribusi dari anggota kelompok dan membantu anggota kelompok untuk merasa bermakna dan berkomitmen pada proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menggunakan kepemimpinan partisipatif bekerja dengan melibatkan orang lain, sehingga meningkatkan komitmen dan meningkatkan kolaborasi anggotanya, yang mengarah pada keputusan yang lebih berkualitas (Lamb, 2013).
7. *Transactional/Management Theory*, Teori manajerial atau transaksional sering disamakan dengan konsep dan praktik manajemen dan terus menjadi komponen yang umum dari banyak model kepemimpinan dan struktur organisasi. Teori ini mendasarkan kepemimpinan pada sistem penghargaan dan hukuman (reward and punishment). Dengan kata lain, tugas seorang pemimpin adalah menciptakan struktur yang memperjelas apa yang diharapkan dari

pengikut dan konsekuensi (hadiah dan hukuman) yang akan diberikan terkait dengan hasil pekerjaan yang memenuhi atau tidak memenuhi harapan. Ketika karyawan berhasil dalam pekerjaan, mereka diberi penghargaan dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum (Lamb, 2013).

8. *Relationship/Transformational Theory*, Dikenal juga sebagai teori transformasional, berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut. Dalam teori ini, kepemimpinan adalah proses di mana seseorang terlibat dengan orang lain dan mampu menciptakan hubungan yang menghasilkan peningkatan motivasi dan moralitas baik pengikut maupun pemimpin. Teori hubungan sering dibandingkan dengan teori kepemimpinan karismatik di mana pemimpin dengan kualitas tertentu, seperti kepercayaan diri, ekstrovert, dan nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, dipandang paling mampu memotivasi pengikut. Hubungan kepemimpinan atau transformasional memotivasi dan menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok melihat pentingnya dan kebaikan yang lebih tinggi dari tugas tersebut. Type pemimpin ini fokus pada kinerja anggota kelompok sekaligus fokus pada setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin dengan gaya ini seringkali memiliki standar etika dan moral yang tinggi. (Charry, 2012).
9. *Skills Theory*, Teori yang menyatakan bahwa pengetahuan yang dipelajari dan keterampilan/kemampuan yang didapatkan merupakan faktor penting dalam praktik kepemimpinan yang efektif. Teori keterampilan sama sekali tidak menolak untuk mengakui hubungan antara sifat-sifat yang diwariskan dan kapasitas untuk memimpin secara efektif. Keterampilan yang dipelajari, gaya yang dikembangkan, dan pengetahuan yang diperoleh, adalah kunci nyata untuk kinerja kepemimpinan. Keyakinan yang kuat pada teori ini menuntut bahwa upaya dan sumber daya yang cukup besar dicurahkan untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan (Lamb, 2013).

2.2 Model dan Perilaku Pemimpin

Setiap pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan tidak akan dapat dicapai secara maksimal. Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada kombinasi perilaku dan keterampilan seseorang yang kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.

Beberapa model kepemimpinan yang sering digunakan dalam organisasi umumnya terdiri dari:

1. Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis), Pada model ini pemimpin memengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis.
 - a. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Namun selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat seperti pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan.
 - b. Perilaku demokratis: perilaku kepemimpinan dalam memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan. Pada perilaku demokratis si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

2. Model Kepemimpinan Ohio, Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio melahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (Aamodt, 2010). Struktur inisiasi mengacu kepada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Adapun konsiderasi mengacu kepada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal-balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya (bawahan). Faktor konsiderasi pada pemimpin misalnya menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompok, pemimpin mau mengadakan perubahan, dan pemimpin bersikap bersahabat dan dapat didekati. Sedangkan contoh untuk faktor struktur inisiasi adalah pada saat pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok, pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar, dan pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan dari mereka.
3. Model Kepemimpinan Likert (Likert's Management System) Likert menyatakan bahwa model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif Sistem Otoriter (Sangat Otokratis) (Hax and Majluf, 1981).
 - a. Sistem Otoriter, merupakan system di mana pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Pada system ini pemimpin menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam sistem ini adalah saling curiga satu dengan lainnya.
 - b. Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik), sistem ini memiliki pimpinan yang fleksibilitas dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan.

Pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Pada sistem ini sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

- c. Sistem Konsultatif, sistem yang memiliki kondisi lingkungan kerja dengan pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan dengan sistem ini cenderung bersifat menudukung. Sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan di tingkatan tertentu.
 - d. Sistem Partisipatif, Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Pemimpin umumnya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target, pemimpin selalu melibatkan bawahan. Pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.
4. Model Kepemimpinan Kontingensi, Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder pada tahun 1995. Fielder berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja (Schriesheim, Fulk and Kerr, no date). Terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak, yaitu hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi). Selain itu Fielder berpendapat bahwa:
- a. Para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun;

- b. Para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan
5. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi, Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model Managerial Grid. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas. Sedangkan dua dimensi lainnya yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas tetap sama. Intisari dari model ini terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun hal tersebut tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan
 6. Model Kepemimpinan Managerial Grid memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang. Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9. Dalam pemikiran model managerial grid, seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik (Profile, 2013).

Menurut Blake dan Mouton, kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat kecenderungan yang ekstrim dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrim tersebut. Gaya kepemimpinan tersebut adalah: a. Impoverished leadership (Model Kepemimpinan yang Tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghindari dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya; b. Team leadership (Model Kepemimpinan Tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja, sehingga mendorong bawahan untuk berfikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pimpinan dan bawahan; c. Country Club leadership (Model Kepemimpinan Perkumpulan), pimpinan lebih mementingkan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil/tugas kurang diperhatikan; d. Task leadership (Model Kepemimpinan Tugas), kepemimpinan ini bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas/hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti; e. Middle of the road (Model Kepemimpinan Jalan Tengah), di mana si pemimpin cukup memperhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan antara moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, di mana hubungan antara pimpinan dan bawahan bersifat kebabakan (Profile, 2013).

7. Model kepemimpinan transformasional, Secara umum, jenis kepemimpinan ini melalui proses untuk membuat dan mengarahkan para pengikutnya supaya memenuhi tanggung jawab sepenuhnya. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang transformasional harus mampu memengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diminta. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengarahkan para bawahan dan anggota untuk mengasah kemampuan terbaik mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Oleh karena itu model kepemimpinan yang satu ini cukup tegas, visioner, serta memiliki mentalitas yang tinggi. Sehingga dengan demikian para bawahan ataupun anggotanya tidak mudah

merasa bimbang atau meragukan keputusan yang diberikan. Model kepemimpinan ini juga meningkatkan kesadaran para anggota tentang pentingnya mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut dilakukan demi kebaikan bersama, terutama untuk kebaikan perusahaan maupun seluruh bawahan dan anggotanya.

2.3. Penerapan Prinsip dan Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dipilih dan disesuaikan dengan organisasi, situasi, kelompok, dan individu. Dengan demikian, sangat berguna untuk memiliki pemahaman menyeluruh tentang gaya yang berbeda. Hal ini disebabkan karena pengetahuan merupakan sarana untuk memimpin secara efektif.

Di bawah ini merupakan sejumlah gaya kepemimpinan yang umumnya sering digunakan pada organisasi maupun perusahaan.

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis, Gaya kepemimpinan otokratis adalah bentuk kepemimpinan di mana para pemimpin memiliki kekuasaan penuh atas staf. Staf dan anggota tim memiliki sedikit kesempatan untuk memberikan saran, bahkan demi kepentingan dan kebaikan tim atau organisasi. Dalam kepemimpinan otokratis keputusan dibuat dengan cepat, dan pelaksanaan pekerjaan merupakan implementasi dari keputusan yang dihasilkan. Kekurangan gaya kepemimpinan ini adalah sebagian besar staf tidak suka diperlakukan dengan gaya ini. Kepemimpinan otokratis baik digunakan dalam situasi krisis, ketika keputusan harus dibuat dengan cepat dan tanpa perbedaan pendapat.
2. Gaya Kepemimpinan Birokrasi, Gaya kepemimpinan birokrasi mengikuti aturan dengan ketat, dan memastikan bahwa staf mereka mengikuti prosedur dengan tepat. Gaya kepemimpinan ini tepat untuk pekerjaan yang melibatkan risiko keselamatan yang serius (seperti bekerja dengan mesin, dengan zat beracun, atau di ketinggian yang berbahaya) atau di mana melibatkan sejumlah besar uang.

Kepemimpinan birokrasi juga berguna dalam organisasi di mana karyawan melakukan tugas-tugas rutin (Shaefer, 2005). Kelemahan dari jenis kepemimpinan ini adalah tidak efektif dalam tim dan organisasi yang mengandalkan fleksibilitas, kreativitas, atau inovasi (Harland et al., 2005).

3. Gaya Kepemimpinan Karismatik, Kepemimpinan karismatik merupakan gaya kepemimpinan yang dapat diidentifikasi tetapi dapat dirasakan kurang nyata dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya (Martinez and McCleskey, no date). Sering disebut gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin karismatik menginspirasi semangat dalam tim mereka dan energik dalam memotivasi karyawan untuk bergerak maju. Kegembiraan dan komitmen dari anggota tim merupakan aset yang sangat besar bagi produktivitas dan pencapaian tujuan. Sisi negatif dari kepemimpinan karismatik adalah jumlah kepercayaan yang ditempatkan pada pemimpin daripada pada karyawan. Hal ini dapat menciptakan risiko sebuah proyek atau bahkan dapat menyebabkan organisasi runtuh jika pemimpinnya pergi. Selain itu, pemimpin karismatik memiliki keyakinan bahwa dia tidak akan melakukan kesalahan, bahkan ketika orang lain memperingatkannya tentang keputusan yang dihasilkan. Adanya perasaan tak terkalahkan dalam gaya kepemimpinan ini dapat merusak tim atau organisasi.
4. Gaya Kepemimpinan Demokratis/Partisipatif, Gaya pemimpin demokratis membuat keputusan akhir dengan menyertakan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin mendorong kreativitas, dan anggota tim dilibatkan dalam proyek dan keputusan. Ada banyak manfaat dari kepemimpinan demokratis. Anggota tim cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan produktif karena mereka lebih terlibat. Gaya ini juga membantu mengembangkan keterampilan karyawan. Anggota tim merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dan bermakna sehingga termotivasi oleh lebih dari sekadar imbalan finansial. Kekurangan gaya kepemimpinan demokratis adalah mudah goyah dalam situasi di mana kecepatan

atau efisiensi sangat penting. Selama krisis, misalnya, sebuah tim dapat membuang waktu yang berharga untuk mengumpulkan masukan. Bahaya potensial lainnya adanya anggota tim yang tidak memiliki pengetahuan atau keahlian turut memberikan masukan dalam mengambil keputusan.

5. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire, Laissez-faire, dalam bahasa Prancis berarti "biarkan saja," ketika diterapkan pada kepemimpinan menggambarkan pemimpin yang membiarkan orang bekerja sendiri. Gaya pemimpin Laissez-faire melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Mereka memberikan kebebasan penuh kepada tim untuk melakukan pekerjaan mereka dan menetapkan tenggat waktu mereka sendiri. Pemimpin Laissez-faire biasanya membiarkan bawahan mereka memiliki kekuatan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka (Basu, 2012).

Mereka menyediakan tim dengan sumber daya dan saran, jika diperlukan, tetapi sebaliknya tidak terlibat. Gaya kepemimpinan ini bisa efektif jika pemimpin memantau kinerja dan memberikan umpan balik kepada anggota tim secara teratur. Kelebihan dari gaya kepemimpinan laissez-faire adalah membiarkan anggota memiliki kebebasan yang dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dan peningkatan produktivitas. Hal ini dapat merusak jika anggota tim tidak mengatur waktu mereka dengan baik atau tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, atau motivasi untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Jenis kepemimpinan ini juga dapat terjadi ketika manajer tidak memiliki kontrol yang cukup terhadap stafnya (Ololube et al., 2015).

6. Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya kepemimpinan ini dimulai dengan gagasan bahwa anggota tim setuju untuk mematuhi pemimpin mereka ketika mereka menerima pekerjaan. Transaksi biasanya melibatkan organisasi yang membayar anggota tim sebagai imbalan atas upaya dan kepatuhan mereka. Pemimpin transaksional memiliki hak untuk menghukum anggota tim jika pekerjaan mereka tidak memenuhi standar yang sesuai. Hubungan kerja minimalis yang

dihasilkan (antara staf dan manajer atau pemimpin) didasarkan pada transaksi ini (usaha untuk membayar) (Avolio, Bass and Jung, 1999). Selain memiliki gaya kepemimpinan yang tepat, seorang pemimpin harus memiliki prinsip yang diterapkan dalam menjalankan peranannya sebagai pimpinan organisasi. Menurut Stephen R. Covey (1991), prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat dirubah.

Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki prinsip dalam menjalankan tugasnya yang terdiri dari sebagai berikut (Covey, 1991):

1. Merupakan individu yang belajar seumur hidup, Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
2. Harus memiliki orientasi pada pelayanan, Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
3. Membawa energi yang positif, Pemimpin harus mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti ;
 - a. Percaya pada orang lain, Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

- b. Keseimbangan dalam kehidupan, Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akherat.
- c. Melihat kehidupan sebagai tantangan, Kata ‘tantangan’ sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.
- d. Sinergi, Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.
- e. Latihan mengembangkan diri sendiri, Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan:
 - 1) pemahaman materi;
 - 2) memperluas materi melalui belajar dan pengalaman;
 - 3) mengajar materi kepada orang lain;
 - 4) mengaplikasikan prinsip-prinsip;
 - 5) memonitoring hasil;
 - 6) merefleksikan kepada hasil;
 - 7) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi;
 - 8) pemahaman baru; dan

9) kembali menjadi diri sendiri lagi.

Manfaat penerapan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Manfaat gaya kepemimpinan dapat kita lihat pada:

1. Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren.
2. Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif. Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi.
3. Gaya kepemimpinan yang efektif harus mampu memberikan kerangka kerja yang melalui bagian penting dari manajemen diidentifikasi dan ditingkatkan secara berkala.
4. Kepemimpinan yang efektif harus mampu menawarkan peluang perbandingan dengan orang lain baik di dalam maupun di luar sistem organisasi.
5. Kepemimpinan dan manajemen yang efektif menciptakan struktur dan proses serta membangun hubungan yang memungkinkan anggota untuk terlibat sepenuhnya dalam organisasi.

2.4 Efektivitas dan Faktor Gaya Kepemimpinan

Lingkup Kepemimpinan adalah ukuran sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan hasil yang memuaskan visi. Terdapat beberapa faktor dalam menentukan jenis gaya kepemimpinan mana yang paling efektif dan/atau kapan harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda atau kombinasi.

Faktor penentu gaya kepemimpinan terdiri dari (Vasilescu, 2019)

1. Ukuran Institusi/Organisasi, Beberapa organisasi memiliki kecenderungan untuk tumbuh. Seiring pertumbuhan institusi atau organisasi, muncul masalah yang mungkin menjadi lebih sulit untuk

diatasi di tingkat manajemen makro. Pada saat yang sama, ketika institusi dan organisasi tumbuh lebih besar dan menjadi lebih beragam, ada kecenderungan pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan (Ololube et al., 2015). Situasi ini menyebabkan partisipasi karyawan terbatas atau tidak ada partisipasi sama sekali. Jika ingin mendapatkan masukan dan ide dari karyawan, pemimpin dapat mengundang karyawan untuk menyajikan ide-ide mereka (Vasilescu, 2019).

2. Tingkat Interaksi/Komunikasi, Interaksi atau komunikasi dalam organisasi biasanya mengacu pada pendekatan relasional antara dua individu atau lebih atas dasar struktur sosial dan organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Mengingat bahwa ketidakpastian melingkupi banyak situasi dalam organisasi, para pemimpin perlu terlibat dengan staf mereka. melalui cara ini, para pemimpin dapat mengetahui isu-isu yang hadir dan memastikan bahwa pembelajaran organisasi berlangsung. Kuantitas dan kualitas interaksi dalam suatu organisasi cenderung memengaruhi gaya manajemen organisasi. Organisasi dapat beroperasi sebagai sistem terbuka atau tertutup. Sistem terbuka menerima informasi, yang digunakannya untuk berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Organisasi adalah sistem terbuka. Keterbukaan meningkatkan kemungkinan komunikasi yang lebih baik dan pada gilirannya berfungsi dan kelangsungan hidup organisasi (Ololube, 2019).
3. Kepribadian Anggota, Atribut kepribadian karyawan dan manajer/pemimpin dapat memengaruhi gaya kepemimpinan suatu organisasi. Beberapa orang cenderung lebih bereaksi terhadap gaya kepemimpinan tertentu daripada yang lain. Individu yang suka bergantung pada orang lain umumnya tidak suka berpartisipasi dalam urusan organisasi karena kebutuhan mereka akan keamanan dan arahan lebih baik dilayani oleh struktur organisasi yang kaku. Mereka yang memiliki arah yang dapat dipahami ingin maju dalam karir mereka dan menikmati berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan organisasi cenderung lebih condong ke arah gaya

kepemimpinan yang terbuka dan kolaboratif. Pemimpin harus beradaptasi dengan situasi seperti itu dengan memberikan kesempatan partisipasi kepada mereka yang menginginkannya dan mengarahkan mereka yang merasa lebih sulit untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi (Vasilescu, 2019).

4. Kesesuaian Tujuan, Keselarasan tujuan diterapkan pada organisasi yang memastikan bahwa semua operasi dan aktivitasnya mendukung pencapaian tujuannya. Organisasi dengan keselarasan tujuan yang tinggi meninjau operasi dan aktivitas mereka untuk memastikan bahwa tidak ada yang membatasi atau menghambat kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam situasi seperti ini, ada kesatuan arah karena semua orang (individu, departemen dan divisi) bekerja menuju pencapaian tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin diperlukan tergantung pada tingkat kesesuaian tujuan yang ada dalam suatu organisasi.
5. Tingkat Pengambilan Keputusan, Salah satu cara diferensiasi kualitas pengambilan keputusan yang efektif oleh pemimpin menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi organisasi. Selain kemampuan kepemimpinan, persepsi karyawan sering memainkan peran besar dalam implementasi dan hasil keputusan (Hopkins et al., 2019).

Kepemimpinan dalam organisasi cenderung direktif daripada partisipatif atau *laissez-faire*. Oleh karena itu, lokasi pengambilan keputusan merupakan spesialisasi fungsional organisasi yang menentukan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan.

Menurut Weddle (2013) ada lima tingkat pengambilan keputusan dalam organisasi yang terdiri dari (Hopkins et al., 2019):

1. Tingkat Satu: Pemimpin membuat keputusan sendiri dan mengumumkan keputusan. Tingkat ini membutuhkan sedikit waktu dan tidak ada keterlibatan staf. Tingkat ini berguna dalam situasi krisis di mana tindakan segera diperlukan.
2. Tingkat Dua: Pemimpin mengumpulkan masukan dari individu dan membuat keputusan. Pemimpin mencari masukan, biasanya untuk meningkatkan kedalaman pemahaman tentang masalah yang

dihadapi. Anggota memegang informasi penting dan yang tidak berkonsultasi dianggap tidak bertanggung jawab.

3. Tingkat Tiga: Pemimpin mengumpulkan masukan dari tim dan membuat keputusan. Pemimpin mengadakan rapat tim dan meminta masukan dari tim, mendengarkan ide tim dan kemudian menggunakan informasi tersebut, membuat keputusan.
4. Tingkat Empat: Membangun konsensus. Pada tingkat ini, pemimpin adalah bagian dari tim dan hanya ada satu suara di antara banyak suara. Organisasi memproses semua opsi yang berguna dan musyawarah sampai semua orang setuju.
5. Tingkat Lima: Konsensus dan delegasi dengan kriteria/kendala. Pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan kepada tim dan bukan merupakan bagian dari diskusi pengambilan keputusan. Tingkat ini mengharuskan pemimpin untuk sangat jelas dengan tim mengenai kriteria/kendala yang harus dipenuhi agar keputusan mereka dapat bergerak maju. Kegagalan untuk memenuhi kriteria ini dapat mengakibatkan kebutuhan tim untuk mempertimbangkan kembali keputusan mereka atau kebutuhan pemimpin untuk memilih default dan/atau menggunakan level lain (dari atas) untuk memajukan keputusan.

Bab 3

Konseptual Manajemen Kepemimpinan

3.1 Pendahuluan

Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari praktek manajerial seperti halnya kegiatan sosial yang terorganisir tidak terlepas dari nilai-nilai, sikap, kemampuan dan perilaku pemimpin kelompok. Masalah praktis manajemen dan kepemimpinan sedang dipecahkan sebanyak umat manusia ada. Namun, pertanyaan tentang efisiensi manajemen dan efektivitas kepemimpinan masih relevan. Penyebabnya adalah kenyataan bahwa lingkungan sosial, bersama dengan ekonomi dan teknologi berubah. Karena alasan ini tantangan dan tugas manajemen organisasi juga berubah. Jadi setiap manajer harus memperbaharui sikap, keterampilan manajerial dan perilakunya dengan persyaratan saat ini.

Kepemimpinan adalah luar biasa karena panah satu arah tidak dapat ditarik untuk menunjukkan saling ketergantungan antara pemimpin dan organisasi. Adalah mitos untuk percaya bahwa para pemimpin, yang hanya mempertimbangkan kebutuhan pasar dan masyarakat adalah persis apa yang dibutuhkan organisasi yang mengejar efisiensi. Ketergantungan organisasi pada pemimpinnya jauh lebih luas. Selain itu, pemimpin formal dan informal organisasi tidak hanya memengaruhi spesifik pekerjaan dan keberhasilan

organisasi tempat mereka bekerja, tetapi juga membentuk lingkungan bisnis, gaya komunikasi organisasi mitra dan bahkan secara tidak langsung memengaruhi kebutuhan pasar dengan membentuk klien. pemahaman tentang apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin dan dapat diterima secara umum. Dengan kata lain, perubahan lingkungan tidak hanya memotivasi organisasi dan pemimpinnya untuk berubah, tetapi juga pemimpin memengaruhi medium keberadaan organisasi dan menginspirasi perubahan di lingkungannya.

Faktor manajemen juga penting ketika mempertimbangkan ke dalam organisasi. Pengaruh pemimpin dalam organisasi dirasakan dalam berbagai kegiatan, mulai dari pembuatan strategi kerja seluruh perusahaan dan perencanaan kerja hingga fitur komunikasi anggota kelompok yang terpisah dalam sebuah proyek (Thompson, 2010). Oleh karena itu, perhatian khusus harus diberikan kepada manajer organisasi dan pengembangan kompetensi kepemimpinan mereka untuk mencapai hasil yang baik, karena kepemimpinan adalah poros yang memulai semua proses lain dalam organisasi dan memengaruhi banyak variabel di luar organisasi. Wawasan tentang kompetensi manajer harus didasarkan pada bukti dan argumen. Ini dapat dicapai dengan investigasi, dengan pengetahuan yang dikumpulkan dari kesimpulan penelitian, dan dengan percakapan dalam masalah manajerial yang nyata (Agota Giedrė Raišienė, 2014).

Tujuan utama dari manajemen dan kepemimpinan adalah untuk 'memberikan arahan, memfasilitasi perubahan dan mencapai hasil melalui penggunaan sumber daya yang efisien, kreatif dan bertanggung jawab'(Management Standards Centre, 2004). Manajemen yang efektif adalah proses menyelaraskan usaha individu untuk kebaikan bersama. Bab ini menetapkan adegan untuk buku ini dengan mendefinisikan dan membedakan antara proses manajemen dan kepemimpinan. Ini juga berkaitan dengan pengaruh yang memengaruhi manajemen dalam bentuk kode praktik dan persyaratan organisasi dan hukum (Armstrong, 2009).

3.1.1 Manajemen

Untuk mengelola berarti untuk membawa, untuk mencapai, untuk memiliki tanggung jawab atau tanggung jawab untuk melakukan. Manajemen adalah proses memutuskan apa yang harus dilakukan dan kemudian menyelesaikannya melalui penggunaan sumber daya yang efektif. Ini tentang apa yang manajer lakukan untuk membuat sesuatu terjadi. Mereka

mendefinisikan tujuan, menentukan sumber daya-orang, keuangan, sistem kerja dan teknologi- yang diperlukan untuk mencapai tujuan, mengalokasikan sumber daya tersebut untuk peluang dan kegiatan yang direncanakan dan memastikan bahwa kegiatan tersebut berlangsung sesuai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semua ini menambahkan hingga mengelola hasil.

A. Tujuan Manajemen

Fungsi utama manajemen dalam perusahaan yang menghasilkan laba adalah untuk memuaskan berbagai pemangku kepentingan. Ini berarti menghasilkan keuntungan dan menciptakan nilai bagi pemegang saham, memproduksi dan memberikan produk dan layanan yang bernilai dengan biaya yang wajar bagi pelanggan, dan memberikan kesempatan kerja dan pengembangan yang bermanfaat bagi karyawan. Di sektor publik, manajemen ada untuk memastikan bahwa layanan yang dibutuhkan masyarakat disampaikan secara efektif. Di sektor sukarela, manajemen ada untuk memastikan bahwa tujuan amal tercapai dan juga untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan donor.

B. Proses Manajemen

Keseluruhan proses manajemen seperti yang didefinisikan di atas dibagi menjadi beberapa proses individu, yang merupakan metode operasi yang dirancang untuk membantu pencapaian tujuan. Tujuan mereka adalah untuk membawa sebanyak mungkin sistem, keteraturan, prediktabilitas, logika dan konsistensi tugas manajemen sebanyak mungkin dalam lingkungan yang selalu berubah, bervariasi dan bergejolak di mana para manajer bekerja.

Proses ini didefinisikan oleh ahli teori klasik manajemen, yang menyatakan bahwa: 'Semua usaha memerlukan perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan kontrol untuk berfungsi dengan baik'(Fayol, 1916). Tetapi pandangan klasik ini telah ditentang oleh para empiris seperti (Mintzberg, 1973) dan (Stewart, 1967). Mereka percaya bahwa manajemen tidak dapat diperlakukan sebagai sekelompok kegiatan formal seperti yang didefinisikan oleh Fayol dan penulis klasik lainnya. Berdasarkan penelitian mereka tentang apa yang sebenarnya dilakukan manajer, para empiris menganggap manajemen sebagai proses yang melibatkan campuran rasional, logis, pemecahan masalah, aktivitas pengambilan keputusan, dan aktivitas penilaian intuitif. Oleh karena itu, baik sains maupun seni. Namun, para ahli teori klasik mendefinisikan proses utama manajemen; mereka tidak mencoba untuk

menggambarkan bagaimana manajer benar-benar menghabiskan waktu mereka.

3.1.2 Kepemimpinan

Memimpin berarti menginspirasi, memengaruhi, dan membimbing. Kepemimpinan adalah proses membuat orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini melibatkan pengembangan dan komunikasi visi untuk masa depan, memotivasi orang dan mendapatkan keterlibatan mereka.

A. Pentingnya Kepemimpinan

Perusahaan konsultan Hay McBer, dalam sebuah studi terhadap 3.871 eksekutif yang dipilih dari database lebih dari 20.000 eksekutif di seluruh dunia, menemukan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung pada iklim organisasi, dan bahwa iklim pada gilirannya menyumbang hampir sepertiga dari hasil keuangan organisasi (Goleman, 2000). Perilaku kepemimpinan menyumbang hampir 50 persen dari perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan perubahan (Higgs, 2006). Penelitian ke 167 perusahaan AS di 13 industri menetapkan bahwa selama periode 20 tahun, kepemimpinan menyumbang lebih banyak variasi dalam kinerja daripada variabel lainnya (Northouse, 2006).

B. Masalah dengan Konsep Kepemimpinan

Terlepas dari semua penelitian dan teori, konsep kepemimpinan bermasalah. "Telah menjadi jelas bahwa, setelah bertahun-tahun mencoba, kami tidak dapat menghasilkan pemahaman tentang kepemimpinan yang menarik secara intelektual dan memuaskan secara emosional. Konsep kepemimpinan tetap sulit dipahami dan penuh teka-teki (Meindl, Ehrlich and Dukerich, 1985).

Kepemimpinan tidak dapat diakses dengan pendekatan ilmiah karena pada dasarnya merupakan proses konstitutif (yaitu pemimpin membentuk dan dibentuk oleh situasi di mana mereka berada). Sebaliknya, ia menyarankan kita harus memikirkan kepemimpinan sebagai seni karena: "Tampaknya lebih berkaitan dengan penemuan daripada analisis, meskipun klaim sebaliknya; ia beroperasi atas dasar ketidakpastian, sementara mengklaim sebagai deterministik; itu berakar pada ironi, bukan kebenaran; dan biasanya bertumpu pada identitas yang dibangun tetapi mengklaim identitas reflektif (Grint, 2000).

Masalah-masalah ini mungkin muncul karena, sebagai sebuah konsep, kepemimpinan sulit dijabarkan. Ada banyak jenis situasi yang berbeda di mana para pemimpin beroperasi, banyak jenis pemimpin yang berbeda dan banyak gaya kepemimpinan yang berbeda. Menghasilkan satu teori yang mencakup semua variabel ini sulit jika bukan tidak mungkin. Yang bisa dilakukan hanyalah menggunakan berbagai teori yang ada untuk menjelaskan berbagai aspek kepemimpinan, tanpa harus bergantung pada salah satu dari mereka untuk penjelasan komprehensif tentang apa yang terlibat. Mungkin kepemimpinan paling baik didefinisikan sebagai apa yang dilakukan para pemimpin.

3.1.3 Perbandingan Manajemen dan Kepemimpinan

Beberapa komentator menghubungkan kepemimpinan erat dengan gagasan manajemen, beberapa menganggap keduanya sinonim, yang lain menganggap manajemen sebagai bagian dari kepemimpinan dan yang lain memuji kepemimpinan dan menjelekkan manajemen.

Manajemen hanya terdiri dari kepemimpinan yang diterapkan pada situasi bisnis; atau dengan kata lain, manajemen membentuk bagian dari proses kepemimpinan yang lebih luas. Mereka mengatakannya seperti ini: 'Kepemimpinan terjadi setiap kali seseorang mencoba memengaruhi perilaku individu atau kelompok, apa pun alasannya. Manajemen adalah jenis kepemimpinan di mana pencapaian tujuan organisasi adalah yang terpenting (Hersey and Blanchard, 1998).

Para pemimpin sebagai visioner yang menginspirasi, peduli dengan substansi; sedangkan manajer adalah perencana yang peduli dengan proses (Zaleznik, 2004).

Ada perbedaan besar antara manajemen dan kepemimpinan dan keduanya penting. Mereka melanjutkan dengan terkenal untuk menjelaskan bahwa Manajer melakukan hal-hal dengan benar, pemimpin melakukan hal yang benar'(Bennis and Nanus, 1985). Pepatah ini berutang banyak pada perbedaan (Drucker, 1967) antara efisiensi dan efektivitas, yang diambil oleh (Reddin, 1970), yang menulis bahwa berkonsentrasi pada efisiensi daripada efektivitas berarti bahwa manajer melakukan hal-hal dengan benar daripada melakukan hal yang benar. Berfokus pada manajer, tidak membuat perbandingan yang menyakitkan antara manajer dan pemimpin. Dan tampaknya sangat mungkin bahwa manajer sering melakukan hal-hal dengan benar, sementara para

pemimpin sering kali melakukan hal yang benar (Reddin, 1970),(Drucker, 1967).

Dalam perannya sebagai demonizer manajer, 12 perbedaan mencolok antara manajer dan pemimpin (Bennis, 1989):

1. Manajer mengelola, pemimpin berinovasi.
2. Manajer bertanya bagaimana dan kapan, pemimpin bertanya apa dan mengapa.
3. Manajer fokus pada sistem, pemimpin fokus pada orang.
4. Manajer melakukan hal yang benar, pemimpin melakukan hal yang benar.
5. Manajer memelihara, pemimpin mengembangkan.
6. Manajer mengandalkan kontrol, pemimpin menginspirasi kepercayaan.
7. Manajer memiliki perspektif jangka pendek, pemimpin memiliki perspektif jangka panjang.
8. Manajer menerima status quo, pemimpin menantang status quo.
9. Manajer memperhatikan garis bawah, pemimpin memperhatikan cakrawala.
10. Manajer meniru, pemimpin berasal.
11. Manajer meniru prajurit klasik yang baik, pemimpin adalah orangnya sendiri.
12. Manajer menyalin, pemimpin menunjukkan orisinalitas.

Melihat perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen dan, tanpa merendahkan manajemen, memberikan keunggulan pada kepemimpinan. Dia mengamati bahwa, sebagai generalisasi yang luas, manajer memperhatikan diri mereka sendiri dengan tugas-tugas, sementara para pemimpin memperhatikan diri mereka sendiri dengan orang-orang (Birch, 1999). Namun, salah satu hal utama yang menjadi ciri pemimpin hebat adalah kenyataan yang mereka capai. Perbedaannya adalah pemimpin menyadari bahwa tugas dicapai melalui niat baik dan dukungan orang lain (pengaruh), sedangkan manajer mungkin tidak. Niat baik dan dukungan ini berasal dari pemimpin yang melihat orang sebagai orang, bukan sebagai sumber daya lain untuk digunakan dalam mendapatkan hasil. Manajer memiliki peran mengatur sumber daya untuk menyelesaikan sesuatu. Orang membentuk salah satu dari sumber daya ini, dan manajer yang

buruk memperlakukan orang hanya sebagai faktor produksi lain yang dapat dipertukarkan.

Perbedaan yang lebih positif antara manajemen dan kepemimpinan dibuat oleh (Kotter, 1991), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1: Perbedaan antara Manajemen dan Kepemimpinan (Kotter, 1991)

Manajemen melibatkan	Kepemimpinan melibatkan
Berfokus pada pengelolaan kompleksitas dengan perencanaan dan penganggaran dengan tujuan menghasilkan hasil yang teratur, bukan perubahan.	Berfokus pada menghasilkan perubahan dengan mengembangkan visi untuk masa depan bersama dengan strategi untuk membawa perubahan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut.
Mengembangkan kapasitas untuk mencapai rencana dengan menciptakan struktur organisasi dan menempatkannya – mengembangkan sistem manusia yang dapat mengimplementasikan rencana dengan tepat dan seefisien mungkin.	Menyelaraskan orang dengan mengkomunikasikan arah baru dan menciptakan koalisi yang memahami visi dan berkomitmen untuk pencapaiannya.
Memastikan pencapaian rencana dengan mengendalikan dan memecahkan masalah – secara formal dan informal membandingkan hasil dengan rencana, mengidentifikasi penyimpangan dan kemudian merencanakan dan mengorganisir untuk memecahkan masalah.	Menggunakan motivasi untuk memberi energi kepada orang-orang, bukan dengan mendorong mereka ke arah yang benar seperti yang dilakukan oleh mekanisme kontrol, tetapi dengan memuaskan kebutuhan dasar manusia untuk berprestasi, rasa memiliki, pengakuan, harga diri, perasaan mengendalikan hidup, dan kemampuan untuk hidup sesuai dengan idealisme seseorang.

Jawaban atas persoalan yang diangkat dari berbagai perbandingan tersebut adalah bahwa manajemen dan kepemimpinan memang berbeda. Manajemen berkaitan dengan penggunaan semua sumber daya secara efektif, termasuk

orang-orang, sementara kepemimpinan berkonsentrasi untuk mendapatkan yang terbaik dari orang-orang. Namun, keduanya dibutuhkan. Daripada mengisolasi kepemimpinan, kita perlu menyebarkannya ke seluruh organisasi.. Saatnya membawa manajemen dan kepemimpinan turun ke bumi (Mintzberg, 2004).

Seorang penulis perintis tentang manajemen, dia mendefinisikannya sebagai seni mendapatkan hasil melalui orang-orang, sehingga menggabungkan konsep manajemen dan kepemimpinan (Follett, 1924).

Daripada mengejar pandangan Manichean ('pemimpin baik, manajer buruk') lebih baik menerima bahwa manajer harus menjadi pemimpin dan pemimpin sering, tetapi tidak selalu, manajer. Hal ini diperlukan untuk memungkinkan hubungan timbal balik antara kepemimpinan dan manajemen, menyiratkan bahwa seorang manajer yang efektif harus memiliki keterampilan kepemimpinan, dan seorang pemimpin yang efektif, setidaknya dalam bisnis, harus menunjukkan keterampilan manajemen (Armstrong, 2009).

3.2 Kepemimpinan dan Manajemen Adalah Satu dan Sama

Kepemimpinan dan manajemen sebagai dua fungsi yang terpisah (Zaleznik, 1977). Sejak itu, ada banyak upaya yang didedikasikan untuk mempelajari perbedaan antara mengelola dan memimpin, dengan lebih dari 4000 definisi kepemimpinan yang terdokumentasi yang ada. Berdasarkan literatur yang ada, keterampilan kepemimpinan umumnya dimuliakan sebagai "visioner" dan "melakukan hal yang benar," sementara keterampilan manajerial diberhentikan sebagai "berorientasi tugas" dan "melakukan hal dengan benar." Namun, tidak ada bukti ilmiah untuk mendukung perbedaan yang dijelaskan antara kepemimpinan dan manajemen; apa yang tersisa adalah abstraksi dari dua konsep tanpa konsensus dan sedikit aplikasi. Penulis makalah ini berpendapat bahwa istilah kepemimpinan dan manajemen dapat didefinisikan secara sewenang-wenang namun sama. Salah satu definisi kepemimpinan klasik yang sering diucapkan, "Kepemimpinan adalah kualitas yang membedakan manajer hebat dari manajer yang baik," lebih lanjut memvalidasi gagasan ini karena ini hanyalah ilustrasi konsep leksikal polisemi (Ostler and Atkins, 1991). Yaitu, praktik menggunakan kata-kata dalam satu konteks leksikal, dalam bentuk

yang berbeda, untuk menggambarkan konsep terkait, sehingga kata "kepemimpinan," berasal dari kata kerja "memimpin," memperoleh arti dari mereka yang terlibat dalam kegiatan "mengelola," atau seperti dalam kasus ini. di atas, sebagai hasil dari melakukan aktivitas sebagai “manajer” secara memuaskan. Dengan demikian, memimpin dan mengelola tidak hanya saling melengkapi, mereka pada dasarnya adalah konsep yang sama yang digunakan untuk menggambarkan tingkat taksonomi yang berbeda terkait dengan kinerja atau efektivitas organisasi.

Bersama-sama, dua istilah "memimpin" dan "mengelola" membentuk kerangka kerja untuk keterampilan dan kemampuan yang diperlukan bagi seorang individu untuk mendorong kesuksesan tim. Faktanya, konsep kepemimpinan dan manajemen dapat diubah, terutama dalam menggambarkan efektivitas kinerja dalam organisasi. Seperti terlihat pada Tabel 3.2, fungsi kepemimpinan dan manajemen mengalir dalam suatu kontinum yang tidak dapat dipisahkan. Banyak dari fungsi ini digunakan untuk menggambarkan peran baik "pemimpin" dan "manajer", menyebabkan definisi dan fungsi menjadi kabur sebagai kontinum dari satu peran. Seiring waktu, pemisahan Zaleznik dari fungsi-fungsi ini telah diabadikan sebagai dikotomi palsu melalui penggunaan kata-kata yang ambigu dan terus menerus. "Memimpin" digambarkan sebagai siapa kita sebagai pribadi, sementara "mengelola" digambarkan lebih sebagai keahlian, terutama berbasis keterampilan, yang dapat dipelajari, menyarankan yang pertama sebagai identitas yang harus dikembangkan dalam individu dan yang terakhir sebagai seperangkat perilaku yang menunjukkan bentuk kompetensi (Andersen, 2012). Menggambarkan pengembangan kepemimpinan sebagai proses internal refleksi diri, berbeda dengan menjadi manajer yang lebih baik melalui mengasah keahlian, memberikan pemahaman yang menyesatkan konsep konon berbeda dan terlalu menyederhanakan pengembangan manusia dan organisasi.

Tabel 3.2: Kepemimpinan dan Manajemen Kontinum (Zaleznik, 1977)

Kepemimpinan	Manajemen
Berfokus pada orang	Fokus pada hal-hal
Mengartikulasikan visi	Menjalankan rencana
Percaya dan berkembang	Mengarahkan dan Mengkoordinasi
Menciptakan perubahan	Mengelola perubahan
Menggunakan pengaruh	Menggunakan wewenang
Wewenang berasal dari hubungan	Wewenang berasal dari posisi

pribadi	dalam organisasi
Berpikir strategis	Menentukan tujuan dan strategi jangka panjang
Delegasi tanggung jawab	Bertindak tegas
Pengambilan risiko dan inovasi yang tepat	Memutuskan bagaimana menggunakan personel dan sumber daya lainnya

Setelah memeriksa lingkungan akademik, orang akan melihat bahwa administrator yang sukses berbagi kualitas tradisional pemimpin dan manajer. Oleh karena itu, baik dalam lingkungan akademik, dan terutama dalam organisasi berkinerja tinggi, memimpin dan mengelola tidak hanya tidak dapat dipisahkan, mereka adalah satu dan sama. Bahkan jika kita memikirkan kemungkinan bahwa ini adalah dua proses untuk menciptakan tujuan yang sama; seorang pemimpin (misalnya, dekan sekolah) yang memiliki visi dan rencana untuk sekolah tidak efektif jika dia tidak dapat menggunakan keterampilan manajerial untuk mendapatkan dan mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mencapai visi. Sebaliknya, seorang manajer (misalnya, ketua departemen) yang dapat secara efisien mengalokasikan sumber daya tidak efektif jika dia tidak memiliki visi atau arah tentang bagaimana sumber daya tersebut harus dimanfaatkan.

3.2.1 Definisi Memimpin dan Mengelola adalah Berubah-ubah dan Didefinisikan Secara Sama

Kepemimpinan dan manajemen keduanya berteori untuk memprediksi perilaku pembuat keputusan (Udo-Akang, 2012). Teori bahwa kepemimpinan dan manajemen berbeda ditawarkan sebagai kebenaran di mana keduanya disarankan sebagai prediktor unik perilaku pengambilan keputusan.

Mengakui kepemimpinan dan manajemen sebagai sesuatu yang unik membutuhkan penerimaan kita terhadap keduanya, definisi yang berbeda sebagai kebenaran. Mendefinisikan "kebenaran" dalam situasi apa pun itu sulit (Pardi, 2015). Kesulitan ini dipengaruhi oleh perspektif kita masing-masing tentang apa yang benar.

Sebagai contoh, misalkan dinyatakan bahwa bunga mawar berwarna merah dan berbau harum. Sekarang perhatikan populasi individu buta warna atau individu yang anosmik. Akankah orang-orang ini menganggap mawar sebagai

merah ketika warna merah tidak peka? Akankah mereka menganggap mawar sebagai aromatik ketika indera penciuman tidak ada?

Kebenaran itu sendiri tergantung pada identifikasi proposisi (yaitu, representasi nilai kebenaran non-linguistik yang mengarah pada keyakinan - atau pandangan dunia yang diterima). Proposisi yang kita rasakan, atau terima, sebagai bentuk yang benar dari dasar kepercayaan. Hubungan antara proposisi, persepsi atau penerimaan, dan kepercayaan ini dapat menghasilkan situasi di mana apa yang diterima sebagai kebenaran mungkin tidak mewakili kenyataan.

Anggapan bahwa kepemimpinan dan manajemen berbeda adalah contoh dari proposisi dan keyakinan yang tidak mewakili kenyataan. Penggambaran yang jelas dan universal tentang keterampilan yang diyakini menunjuk kepemimpinan dan manajemen sebagai konsep atau aktivitas unik masih kurang (Zaleznik, 1977), (Kent, 2005), (Yukl and Lepsinger, 2005). Tanpa standar yang ada, serangkaian kemampuan yang diharapkan bagi individu yang menerima posisi yang disebut kepemimpinan atau manajemen tidak relevan. Siapa pun dapat menentukan istilah untuk memenuhi "kebenaran" yang ingin mereka pertahankan.

Kebenaran hubungan antara kepemimpinan dan manajemen sulit dipastikan karena realitas aplikasi praktis. Lingkungan pendidikan tinggi tidak kondusif untuk mempekerjakan individu yang hanya mengelola atau memimpin, seperti yang didefinisikan secara historis. Mereka yang mengambil posisi administratif dalam akademi kami harus mencakup kemampuan, keterampilan, dan sikap yang dikaitkan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Misalnya, semua dekanal memiliki individu yang merupakan bawahan langsung. Dekan-dekan ini memiliki wewenang dan tanggung jawab atas kegiatan dan produktivitas individu-individu tersebut. Mempekerjakan individu secara khusus untuk mengelola atau memimpin akan memakan biaya yang mahal dan tidak praktis. Merekrut individu dengan tanggung jawab manajemen saja tidak efisien dan akan berdampak negatif pada kemampuan institusi untuk tumbuh dan berkembang (Tucker, 2008). Mengelola sangat penting, dan mengembangkan keterampilan terkait manajemen adalah langkah pertama menuju pengembangan keterampilan terkait kepemimpinan (Maxwell, 2011).

Gagasan bahwa ada karyawan yang senang dengan konsep pengelolaan tidak realistis. Hirarki Kebutuhan Maslow akan menyarankan bahwa jika ini benar, retensi akan sulit dipertahankan, karena orang tidak akan memiliki

kemampuan untuk tumbuh (Bolman and Deal, 2013). Kepemimpinan dan manajemen yang berbeda mungkin benar atau tidak, tetapi penggambaran dua konsep dalam lingkungan kerja tidak ada artinya. Gagasan bahwa pemimpin dan manajer adalah dua ekstrem dari satu kontinum lebih realistis dan dapat diterapkan secara praktis.

3.2.2 Konsep Kepemimpinan dan Manajemen Dapat Dipindahtanggankan dalam Organisasi Berkinerja Tinggi

Perdebatan tentang apakah memimpin dan mengelola itu berbeda tentu menarik dan telah menopang karir akademis dan korporat banyak orang. Namun, ini adalah latihan yang sia-sia. Dalam pemeriksaan organisasi berkinerja tinggi, menjadi jelas bahwa konsep memimpin dan mengelola adalah proses katalis perubahan yang dapat dipertukarkan. Budaya ketahanan organisasi sebagian besar dibangun di atas katalis perubahan yang meningkatkan kohesi kelompok dan dedikasi terhadap misi (Bhalla et al., 2011), (Gladwell, 2000).

Organisasi yang sangat efektif memerlukan budaya ketahanan dengan individu yang menunjukkan atribut kritis optimisme, ketegasan, integritas, dan komunikasi terbuka (Gladwell, 2000), di antaranya. Namun atribut ini telah digambarkan sebagai karakteristik diskrit (memimpin atau mengelola) individu di berbagai tingkat organisasi.

Sudah waktunya untuk meninggalkan gagasan bahwa memimpin dan mengelola adalah tanggung jawab yang berbeda. Keyakinan ini menumbuhkan delusi diri dan tidak bertanggung jawab pada mereka yang melihat diri mereka sebagai pemimpin, dan itu dapat menyebabkan kelambanan dan bentuk ketergantungan yang berbahaya pada mereka yang tidak melihat diri mereka sebagai pemimpin, tetapi hanya manajer.

Seperti yang telah disimpulkan oleh banyak organisasi konsultan dan pakar manajemen kinerja selama bertahun-tahun, individu di semua tingkat organisasi yang sangat efektif harus mampu berkomunikasi, memotivasi, menginspirasi, dan mendorong karyawan lain menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kemampuan ini merupakan dasar bagi siapa saja yang ingin mendapatkan hasil dengan dan untuk orang lain. Pemahaman seperti itu memfasilitasi peluang untuk efektivitas organisasi yang lebih berbasis hasil ketika memimpin dan mengelola proses adalah satu dan sama. Memimpin dan mengelola menjadi berbeda membuat diskusi ontologis yang hebat, tetapi jika

kita berjuang untuk organisasi yang sangat efektif, perbedaan ini tidak ada artinya. Kenyataannya adalah bahwa memimpin dan mengelola adalah satu dan sama dalam spektrum efektivitas organisasi.

3.2.3 Dalam Pengaturan Akademik dan Organisasi Berkinerja Tinggi mana pun, Memimpin dan Mengelola tidak dapat dipisahkan

Di bidang akademis, fakultas dan administrator terlibat dalam manajemen pengetahuan. Dengan demikian, ada kebutuhan individu yang dapat beradaptasi dengan evolusi organisasi akademik kita yang selalu berubah. Individu yang menjadi juara dalam organisasi akademik harus mampu beradaptasi dan memiliki kualitas visioner serta mampu mengorganisasikan dan mengimplementasikan visi tersebut. Gaya "memimpin dengan contoh" ini sebagai "kepemimpinan pemikiran" (Harris, 2010). Pemimpin pemikiran menunjukkan rekan kerja bagaimana tugas dapat dilakukan daripada hanya memberi perintah. Sifat ambidextrous dari pemimpin pemikiran seperti itu telah didukung oleh hasil studi Delphi (Caldwell, 2003). Menurut penelitian ini, ketika kualitas pemimpin dan manajer ditugaskan, dua peran yang secara tradisional terpisah ini memiliki empat fitur penting: belajar dari orang lain, integritas, keterbukaan terhadap ide-ide baru, bersama dengan kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas. Ini adalah karakteristik yang sering dikaitkan dengan pemimpin, namun ini adalah fitur umum yang penting dari manajer. Jadi, pemimpin dan manajer adalah satu dan sama.

“Dari Zaleznik, hingga Kotter hingga Bennis, banyak tinta telah digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Mungkin ada saatnya panggilan manajer dan pemimpin bisa dipisahkan. Seorang mandor di sebuah pabrik era industri mungkin tidak perlu terlalu memikirkan apa yang dia produksi atau orang-orang yang memproduksinya” (Murray, 2009). Fokusnya adalah pada efisiensi dan menyelesaikan pekerjaan. Namun di milenium baru, nilai berasal dari pengetahuan orang-orang, dan ketika pekerja bukan hanya roda penggerak dalam mesin industri, manajemen dan kepemimpinan tidak dapat lagi dipisahkan. Almarhum Peter Drucker adalah orang pertama yang mengakui kebenaran ini dan banyak lagi lainnya. Dia adalah orang pertama yang mengidentifikasi munculnya "pekerja pengetahuan" dan dampaknya pada struktur organisasi. Dengan munculnya pekerja pengetahuan, “seseorang tidak mengelola orang. Tugasnya adalah

memimpin orang dan tujuannya adalah untuk membuat produktif kekuatan dan pengetahuan khusus setiap individu” (Drucker, 1998). Fungsi kepemimpinan dan manajemen tidak dapat dipisahkan. Fungsi pemimpin dan manajer dapat dipelajari secara terpisah, tetapi "pada kenyataannya, mereka berada di dalam dan dipraktikkan oleh individu tunggal." Oleh karena itu, tidak hanya masuk akal, tetapi lebih logis untuk menyimpulkan bahwa peran pemimpin dan manajer adalah satu dan sama (Kent, 2005) .

Kami, di dunia akademis, tidak diragukan lagi terlibat dalam manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan tiga elemen: menciptakan repositori pengetahuan yang dapat digunakan dalam organisasi; mengembangkan teknologi dan jaringan sosial yang memfasilitasi akses ke pengetahuan ini; dan menciptakan budaya dan lingkungan di mana berbagi pengetahuan dihargai dan diharapkan. Manajer yang ditambahkan kekuatan sangat penting dalam manajemen pengetahuan (Rowley, 2003). Manajer yang ditambahkan kekuatan adalah pemimpin strategis dari organisasi mana pun dan digambarkan sebagai manajer dengan kompetensi dan keahlian luar biasa dalam berurusan dengan orang dan pengetahuan dan, dengan demikian, adalah pemimpin strategis untuk organisasi mana pun. Manajer yang ditambahkan kekuatan mendekati peran mereka sebagai setara di dalam tim yang mereka kelola dan di dalam tim lain di dalam organisasi. Namun, manajer yang memiliki kekuatan tambahan dapat menerima kepemimpinan, ketika itu tepat, dan mengadopsi peran yang berbeda sesuai situasi. Mereka tahu bagaimana menyebarkan bakat mereka dengan cara apa pun yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang menambah kekuatan dan keberhasilan organisasi dan, oleh karena itu, menggambarkan bahwa para pemimpin dan manajer adalah satu dan sama.

Melihat kembali ke akademi, kami menemukan bahwa orang-orang seperti ini sedang dicari untuk memimpin dan mengelola organisasi kami. Pertimbangkan kutipan berikut dari posting terbaru untuk deskripsi pekerjaan dekan akademik: “memimpin fakultas dan staf dalam perencanaan, pengaman sumber daya, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan yang berkaitan dengan operasi akademik, penelitian, layanan dan program perawatan pasien; mewakili sekolah baik secara internal kepada universitas maupun secara eksternal kepada berbagai pemangku kepentingan; berfungsi sebagai bagian dari tim administrasi lembaga melalui partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kelembagaan.” Apakah ini tugas seorang manajer atau seorang pemimpin atau, lebih tepatnya, seorang manajer

yang memiliki kekuatan tambahan, seorang individu yang ambidextrous? Meskipun secara tradisional dipandang sebagai pemimpin, dekan adalah manajer dan pemimpin – sehingga pemimpin dan manajer di dunia akademis adalah satu dan sama (Azad et al., 2017).

3.3 Kepemimpinan dalam Manajemen Organisasi Kontemporer

Konsepsi modern kepemimpinan menekankan tidak hanya pemimpin sebagai individu, tetapi juga kelompok yang dipengaruhi dan hasil bersama, yang sering menentukan perubahan tertentu dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Kepemimpinan adalah seperangkat fungsi yang mencakup setidaknya tiga variabel: pemimpin, pengikutnya, dan kondisi yang ditentukan oleh situasi. Kepemimpinan adalah sejumlah besar kombinasi yang dibentuk oleh variabel-variabel ini (Bahreinian, Ali and Soltani, 2012). Manajemen dianggap sebagai aktivitas sosial yang rasional, ketika seorang pemimpin formal memusatkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi (Drodge and Murphy, 2002). Seorang manajer bertindak sesuai dengan tanggung jawab dan prosedur yang ditentukan, dan tidak benar-benar menciptakan sesuatu yang baru bertentangan dengan pemimpin, yang membentuk tugas dan mencari inovasi (Diska, 2009). Selain itu, penelitian saat ini menunjukkan bahwa batas-batas antara pemerintah, manajemen dan kepemimpinan kabur (Belak and Duh, 2012). Tentu saja, keterampilan strategis dan politik para pemimpin formal tidak kehilangan arti pentingnya. Namun, manajemen (kepemimpinan formal) itu sendiri tidak lagi menentukan keberhasilan organisasi (Goulding, Walton and Stephens, 2012). Dalam dekade terakhir, terlihat bahwa manajemen tidak dapat dipisahkan dari konteks di mana manajer bekerja. Dengan demikian, keberhasilan manajerial lebih dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dan keterampilan kepemimpinan tertentu yang dikembangkan oleh manajer secara sengaja (Wijepala and Wijesundara, 2011) dan oleh karakteristik kewirausahaannya yang terungkap dengan bekerja di tingkat makro dan mikro organisasi (Jinadasa, Perera and Samarasinghe, 2011).

Setelah analisis hasil yang dikumpulkan oleh publikasi ilmiah yang luas, jelas bahwa kepemimpinan tradisional menjadi kurang efektif dibandingkan dengan pengikut. Kemampuan pemimpin untuk mengendalikan hubungan tanpa

menciptakan dilema organisasi dan moral ditekankan oleh mayoritas peneliti manajemen modern. Para pemimpin perlu memahami ketidakterpisahan karyawan mereka dan diri mereka sendiri: pemimpin tidak dapat mewujudkan tujuan subdivisi atau organisasi mereka tanpa bantuan karyawan mereka (Keast and ir Mandell, 2011). Dengan demikian metode manajemen tradisional (pemberian perintah dan pengawasan) sebenarnya tidak lagi berjalan efektif, karena para spesialis memiliki kualifikasi dan kompetensi yang setara dengan para manajer. Sekarang, hanya kolaborasi yang penting.

Membagi aliran pemikiran manajerial modern menjadi dua jenis. Teori-teori yang menyatakan bahwa tujuan pemimpin formal adalah untuk mengontrol para karyawan, dikaitkan dengan tipe pertama (Iqbal, 2012). Teori-teori ini didasarkan pada sikap konvensional terhadap kepemimpinan. Tipe kedua berisi teori-teori yang didasarkan pada sikap baru. Teori-teori ini menganggap ketentuan bahwa orang ingin melakukan sesuatu yang bermakna dan bermanfaat, dan pemimpin harus memotivasi mereka dengan menetapkan tujuan bersama dan mendorong untuk menyelesaikan tugas. Paradigma baru ini bisa disebut dengan paradigma kepemimpinan kolaboratif.

Secara konseptual, kepemimpinan kolaboratif dapat digambarkan sebagai proses kreatif bergabung yang mengambil bagian dalam lingkungan bersama (Vizgirdaitė, 2011). Pemimpin kolaboratif berorientasi pada keberhasilan tim, penciptaan suasana bersahabat dan penyesuaian kepentingan anggota kelompok dengan tujuan organisasi. Pemimpin zaman akhir harus mampu membayangkan keterampilan terbaik dari karyawan tertentu dan menerapkannya dalam situasi sulit selama pengambilan keputusan (Linley, 2009). Selain itu, pemimpin akan mampu menginspirasi kelompok kerja untuk pencapaian tinggi dan tanggung jawab atas keputusan dan hasil (DeRue, Barnes and Morgeson, 2010).

Aspek metodologis dari paradigma kepemimpinan kolaboratif banyak dikaji dalam berbagai arah atau sub-tipe, seperti kepemimpinan fasilitatif, kepemimpinan pelayan, kepemimpinan pembinaan dan kepemimpinan suportif misalnya. Berbicara tentang sub-tipe kepemimpinan kolaboratif, dapat diamati bahwa semuanya memiliki hubungan horizontal: pemimpin secara kolektif meminta pendapat karyawan tentang bagaimana mengatasi tugas tertentu dan tujuan apa yang sesuai untuk ditetapkan dalam situasi tertentu (A. G. Raišienė, 2014).

Ide kepemimpinan pelayan, yang menyatakan bahwa kesenjangan hierarkis antara pemimpin dan karyawan tidak bermanfaat bagi organisasi (Greenleaf, 1996). Kepemimpinan yang melayani mencakup sebagian besar keterampilan pemimpin yang penting. Mendengarkan, empati, menyembuhkan dan memelihara hubungan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, wawasan, kepemimpinan, komitmen terhadap pertumbuhan orang dan penciptaan komunitas (Thompson, 2010). Pemimpin pelayan dinilai sangat positif oleh karyawan, menurut mereka sangat bermanfaat untuk mengejar tujuan organisasi (Jones, 2011).

Teori kepemimpinan fasilitatif berpendapat bahwa para pemimpin harus menciptakan lingkungan yang cocok untuk kolaborasi serta untuk implementasi tujuan organisasi. Pemimpin fasilitatif berperilaku dengan mempertimbangkan kebutuhan pribadi karyawan dan berusaha membantu karyawan memecahkan masalah. Juga, dia memotivasi mereka untuk bekerja dan mandiri, dan dalam tim (Tukauskaitė, 2010), (Kiaunytė and Večkienė, 2011).

Mengamati sofa dapat diketahui bahwa seorang pelatih belajar dari dan bersama anggota kelompok (Misiukonis, 2012). Pemimpin ini yakin bahwa karyawan dengan sendirinya memiliki pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana hal itu harus dilakukan untuk mengimplementasikan tujuan organisasi.

Kepemimpinan suportif juga dikaitkan dengan paradigma kepemimpinan kolaboratif. Kepemimpinan suportif didefinisikan sebagai “dukungan terhadap upaya dan perilaku pengikut ketika pemimpin menyatakan bahwa dia menghormati pengikutnya dan mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan mereka” (Naqvi, 2011). Sikap individu seperti itu kepada setiap anggota organisasi menjadikan pemimpin sebagai objek utama kepercayaan dan dukungan dan memotivasi para pengikut untuk bekerja lebih efektif dan mencapai hasil yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, dalam konteks sikap modern terhadap kepemimpinan, manajemen dalam organisasi harus didefinisikan sebagai penciptaan hubungan yang stabil dan berdasarkan kepercayaan dengan para pemangku kepentingan di dalam dan di luar organisasi dan koordinasi tindakan untuk mencapai tujuan bersama. Kewirausahaan karyawan secara langsung berkaitan dengan keterampilan kepemimpinan dalam menghasilkan dan melaksanakan ide-ide inovatif, inisiatif dan upaya yang diperlukan. Seperti yang terlihat saat ini,

kesadaran akan kepemimpinan dan manajemen semakin meluas, dan model kepemimpinan yang didasarkan pada sikap holistik diciptakan (Laučikas and Mokšėkienė, 2013). Perubahan itu mengungkapkan perlunya kompetensi baru pemimpin formal (Quatro, Waldman and Galvin, 2007). Pencarian model efektif pengkondisian pemimpin dan program pengembangan keterampilan manajerial menjadi sangat penting.

Kompetensi yang akan dibutuhkan oleh para pemimpin masa depan dalam organisasi: Pengetahuan yang mendalam dan sikap global terhadap area kerja seseorang (Marquis and Huston, 2009). Keterampilan teknologi yang memastikan mobilitas dalam konteks hubungan pribadi, interaksi kelompok dan proses. Keahlian ahli dalam pengambilan keputusan. Kemampuan untuk menciptakan budaya organisasi yang akan menjamin keamanan universal baik klien maupun karyawan. Kemampuan untuk memahami dan memengaruhi proses politik organisasi. Kemampuan mengoordinasikan keahlian pribadi (individualitas) dan harapan organisasi dan karyawan dengan memperhatikan karakteristik pribadi pemimpin. Kemampuan untuk menciptakan visi dan menginspirasi karyawan dalam lingkungan yang terus berubah.

Selain itu, sebagian besar peneliti menyatakan bahwa seorang pemimpin modern harus berkarakter dengan kecerdasan emosional dan sosial yang tinggi. Emosi memainkan peran penting dalam kehidupan: karena perbedaan kecerdasan emosional, orang berbeda dalam kemampuan mereka untuk menerima, memahami, menggunakan, dan mengendalikan emosi. Perbedaan tersebut berpengaruh pada kemampuan individu untuk beradaptasi dalam berbagai situasi, termasuk lingkungan kerja (Cherniss, 2010). Kecerdasan emosional pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap kerjasama tim, sedangkan kemampuan pemimpin untuk bekerja dalam tim adalah dengan cara yang menghubungkan hubungan antara kecerdasan emosional dan gaya kepemimpinan memerintah (Guillen and Florent-Treacy, 2011).

Pada tahun 2009, penelitian skala luas dilakukan pada ekspresi kompetensi cerdas pemimpin di perusahaan Lithuania yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan sosial sangat penting bagi para pemimpin dalam bisnis modern (Skarėauskienė and Paražinskaitė, 2010). Oleh karena itu, kecerdasan emosional dan kompetensi sosial pemimpin adalah alat kepemimpinan yang efektif. Kecerdasan sosial pemimpin memiliki pengaruh langsung pada kemampuannya untuk memengaruhi karyawan. Dengan cara ini, ia menggunakan keunggulan kecerdasan sosialnya dan mampu meningkatkan kepuasan bawahannya, yang pada gilirannya memungkinkan

untuk pergi ke arah yang diinginkan, mencapai tujuan yang ditetapkan dan meningkatkan efisiensi tim. Pengembangan kompetensi sosial mungkin memiliki pengaruh pada hubungan yang lebih baik dengan klien, termasuk kepuasan klien yang lebih tinggi dan kemungkinan pertumbuhan bisnis yang lebih tinggi. Hubungan interpersonal adalah koneksi yang diciptakan oleh ketulusan, pengertian dan rasa hormat kepada orang lain (Neale, Spencer-Arnell and Wilson, 2010).

Kesimpulannya, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak mungkin tanpa pemimpin yang bercirikan kompetensi sosial yang tinggi. Kompetensi sosial yang memotivasi kolaborasi dapat dibagi ke dalam kategori keterampilan ini: Kolaborasi (misalnya, keterlibatan dalam pekerjaan, keterampilan bernegosiasi, membuat kontrak, mengajar); Manajemen (misalnya manajemen waktu, sumber daya, konflik, pengendalian diri, stres, persaingan, risiko, kecemasan); Keterampilan hubungan interpersonal (misalnya kepemimpinan, dukungan kepada orang lain, harga diri, empati, realisasi diri, pemahaman, mendengarkan aktif, wawasan emosional); Pelatihan/pengajaran dan kreativitas (misalnya pelatihan profesional, pelatihan umum, pengembangan kinerja, pengembangan kreativitas)(Izdonaitė-Medziunienė and Medziunas, 2008).

Selama analisis publikasi ilmiah tentang kompetensi kepemimpinan dan manajerial, dapat diketahui bahwa penulis lebih memperhatikan peran, perilaku, dan karakteristik pribadi pemimpin, sementara hanya sebagian kecil yang mengajak untuk mempertimbangkan faktor demografi dan geografis, pengaruh budaya yang berbeda yang juga memiliki pengaruh yang cukup besar pada praktik manajemen (Bahreinian, Ali and Soltani, 2012). Seperti yang ditunjukkan oleh serangkaian penelitian, orang-orang di berbagai negara secara berbeda mengevaluasi karakteristik kepemimpinan yang efektif dan ciri-ciri seorang manajer yang sukses, terlepas dari kenyataan bahwa mereka semua setuju bahwa pengaruh pemimpin tidak perlu dipertanyakan lagi. Seseorang mungkin tidak pernah yakin bahwa satu atau jenis perilaku pemimpin lainnya akan membawa hasil yang efektif; meskipun tidak dapat disangkal bahwa setiap perilaku pemimpin yang digunakan untuk organisasi kerja akan sangat memengaruhi hasil, apakah itu pengaruh positif atau negatif (Bhatti, 2012). Akibatnya, kemampuan beradaptasi keterampilan manajerial pemimpin harus ditekankan sebagai faktor penting keberhasilan organisasi. Pemimpin baik menunjukkan atau tidak menunjukkan contoh yang menginspirasi kepada karyawan mereka pada gilirannya mengekspresikan visi

dan menekankan identitas kolektif, mengekspresikan kepercayaan, menyebarkan optimisme, menunjukkan nilai-nilai dan tujuan utama (Grant, 2012). Dengan ini, perlu digarisbawahi bahwa karakteristik pribadi, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan tidak cukup bagi pemimpin untuk benar-benar kompeten. Manajer mungkin memiliki banyak pengetahuan, tetapi tidak dapat bekerja secara memadai dalam satu atau lain situasi (Gordon et al., 2012). Karena alasan ini, pemimpin yang kompeten dibedakan dari yang tidak kompeten bukan oleh pengetahuan mereka, tetapi oleh kemampuan mereka untuk secara efektif menggunakan pengetahuan ini dalam situasi yang tidak diketahui, serta kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam perspektif jangka panjang (Agota Giedrė Raišienė, 2014).

Bab 4

Manajemen Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi

4.1 Pendahuluan

Organisasi yang berkembang adalah cita-cita dari setiap organisasi di manapun berada, baik di kota maupun di desa, organisasi pemerintah, swasta, sosial maupun jenis organisasi lainnya.

Seiring dengan perkembangan jaman dan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), mengharuskan setiap organisasi untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar dan pelanggan. Hal ini mengandung arti bahwa tiap organisasi tidak boleh bersifat diam, statis dan stagnan, karena organisasi yang tidak berkembang akan terancam "gulung tikar".

Pengembangan organisasi sudah merupakan tujuan organisasi yang akan dicapai dan dengan tegas digariskan dalam dokumen perencanaan setiap organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi baik organisasi pemerintah, swasta, sosial dan jenis organisasi lainnya selalu membuat program dan kegiatan yang ditujukan agar organisasinya berkembang secara linier.

Namun, walaupun pengembangan organisasi sudah digariskan dalam setiap perencanaan organisasi oleh pemimpin puncak organisasi, fakta yang tampak adalah masih banyak organisasi yang menolak (*resistance to change*) pengembangan organisasi dengan berbagai alasan antara lain menyatakan bahwa pengembangan organisasi tidak begitu penting.

Keberhasilan pengembangan suatu organisasi akan sangat tergantung pada dua hal yaitu manajemen dan kepemimpinan. Kedua kata ini kadangkala dipersatukan menjadi kata manajemen kepemimpinan.

Manajemen kepemimpinan yang berkualitas menjadi salah satu penentu berhasilnya pengembangan organisasi dan sebaliknya. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik manajemen kepemimpinan maka akan semakin berkembang organisasi, dan sebaliknya semakin tidak baik manajemen kepemimpinan, maka akan semakin tidak/kurang berkembang organisasi. Dengan demikian, manajemen kepemimpinan merupakan elemen penting bagi pengembangan organisasi.

4.2 Organisasi

Sebelum sampai pada pembahasan pengembangan organisasi, ada baiknya dibahas pengertian organisasi. Ada dua hal penting dalam membahas organisasi yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis. Organisasi dalam arti statis adalah wadah atau tempat dilakukannya suatu proses kerja sama antara dua orang manusia berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu wadah pada umumnya organisasi akan diberi label atau nama, misalnya Universitas Sumatera Utara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan sebagainya.

Organisasi dalam arti dinamis adalah adanya proses kerja sama dari dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dalam arti dinamis selalu melakukan perubahan sesuai dengan perkembangan zaman dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar atau pelanggan.

Untuk lebih jelasnya pengertian organisasi diajukan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Robbins (2006), menyatakan organisasi merupakan struktur koordinasi terencana yang formal, melibatkan dua orang atau lebih, dalam rangka mencapai tujuan bersama.
2. Syamsi (2004), mendefinisikan organisasi ke dalam dua macam, yaitu: (1) Dalam arti statis yaitu organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan sedangkan, (2) Dalam arti dinamis yaitu organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu
3. Hasibuan (2015), menyatakan organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.
4. Gitosudarmo dan Sudita (2010) memberi batasan organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan
5. Robbins dan Judge (2008), menyatakan organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinir secara sadar, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan.

Pada dasarnya, awal terbentuknya suatu organisasi dimulai dari adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan akan dapat dicapai dengan baik efisien dan efektif, jika dilakukan secara bersama-sama oleh dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu.

Setiap manusia mempunyai keterbatasan dalam mencapai tujuannya, baik terbatas di bidang pemikiran, kapasitas, waktu, tenaga, dana dan sebagainya. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kerja sama dengan orang lain sehingga dibentuklah organisasi.

Selain itu, dalam setiap aktivitasnya, organisasi memerlukan dana/keuangan, dan sumber-sumber daya lainnya yang disebut dengan istilah *tool of managment*. *Tools of managment* sering disingkat dengan istilah "6M: yaitu

man (manusia), *money* (keuangan), *methods* (metode), *materials* (bahan-bahan), *machines* (mesin-mesin), dan *market* (pasar). Untuk mencapai tujuannya dengan efisien dan efektif, setiap organisasi mengelola 6 M ini dengan manajemen yang baik.

4.3 Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "to manage" yang artinya mengatur atau mengelola. Manajemen diperlukan bagi seluruh bidang kehidupan manusia baik sosial maupun eksakta. Tanpa manajemen (pengaturan atau pengelolaan) yang baik, maka setiap tujuan tidak akan tercapai dengan baik pula.

Beberapa definisi manajemen diajukan oleh para ahli manajemen sebagai berikut:

1. Terry (2010), menjelaskan pengertian manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
2. Hasibuan (2015), mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.
3. Assauri (2012), menyatakan manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain.
4. Moorhead and Griffin (2013), memberi batasan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.
5. Manullang (2004), menjelaskan pengertian manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi yang diajukan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni serta profesi yang mengatur dan mendapat atau memperoleh sesuatu melalui kegiatan orang lain dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi paling sedikit menjalankan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating) dan pengontrolan (controlling).

4.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin dan kata kerja “mimpin”. Pemimpin adalah orang yang menjalankan proses kepemimpinan atau memimpin bawahan (followers) dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam setiap organisasi dan manajemen pasti diperlukan seorang pemimpin. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kualitas seorang pemimpin. Demikian halnya dengan manajemen. Keberhasilan manajemen akan sangat ditentukan oleh manajer dan kepemimpinan. Manajer adalah pimpinan dalam menggerakkan orang lain agar mau menjalankan apa yang diinginkan oleh seorang manajer.

Pemimpin berbeda dengan pimpinan dan manajer. Pemimpin adalah orang yang dapat menggerakkan orang lain agar orang lain tersebut mau menjalankan keinginan pemimpin, sedangkan pimpinan adalah orang yang diangkat berdasarkan surat keputusan (SK). Pimpinan belum tentu bisa menjadi pemimpin, namun akan lebih baik jika pimpinan juga berfungsi sebagai pemimpin.

Manajer adalah orang yang menjalankan manajemen. Manajer diangkat berdasarkan Surat Keputusan (SK). Seorang manajer adalah orang yang menguasai ilmu dan seni serta bahkan bisa sebagai profesi yang profesional dalam menjalankan proses manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Untuk lebih jelaskan pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli disajikan sebagai berikut:

1. Amirullah (2015) menyatakan kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.
2. Erni dan Kurniawan (2005), menjelaskan kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.
3. Yamin dan Maisah (2010) memberi batasan kepemimpinan sebagai suatu proses memengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Kartono (2008) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.
5. Zainal, Hadad dan Ramly (2014) memberi arti kepemimpinan dalam pengertian yang lebih luas yaitu proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam setiap organisasi di manapun berada. Organisasi akan mengalami kesulitan jika tidak memiliki kepemimpinan yang baik. Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi terdapat beberapa orang manusia. Oleh karena itu manusia yang ada dalam organisasi perlu digerakkan, dimotivasi agar mau menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang baik pula. Dalam prakteknya akan sangat sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya jika organisasi tidak atau kurang memiliki kepemimpinan yang baik. Dengan demikian kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses memengaruhi bawahan agar bawahan semakin semangat bekerja, memiliki disiplin yang baik, serta mau menjalankan tugas pokok dan

kewajibannya dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

4.5 Manajemen Kepemimpinan

Dalam prakteknya proses kepemimpinan yang dilakukan oleh seseorang memerlukan manajemen yang baik. Manajemen tanpa kepemimpinan mengakibatkan manajemen akan sulit untuk menjalankan fungsinya yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan. Dengan perkataan lain fungsi-fungsi manajemen akan terlaksana dengan baik jika diiringi dengan kepemimpinan yang baik dari seorang manajer.

Di sisi lain, dalam proses kepemimpinan, sangat diperlukan manajemen. Kepemimpinan tanpa manajemen mengakibatkan proses kepemimpinan kurang dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Ini dari kepemimpinan adalah pengaruh (influence). Untuk memengaruhi seseorang agar mau menjalankan keinginan seorang pemimpin diperlukan manajemen. Fahmi (2012) menyatakan manajemen kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif bagaimana seseorang melaksanakan kepemimpinan dengan mempergunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki serta dengan selalu mengedepankan konsep dan aturan yang berlaku dalam ilmu manajemen.

Manajemen selain sebagai ilmu, juga sebagai seni. Dengan demikian manajemen kepemimpinan adalah keterampilan untuk memengaruhi orang lain, agar orang lain mau melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin dan memberi arahan kepada orang lain untuk melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya dengan baik dan tepat.

Manajemen adalah fungsi dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Dengan demikian manajemen kepemimpinan adalah proses yang meliputi perencanaan kepemimpinan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan kepemimpinan. Tanpa manajemen yang baik maka kepemimpinan tidak akan mencapai hasil yang baik pula.

Perencanaan (planning) adalah suatu proses pengambilan keputusan dari berbagai alternatif pilihan tentang hal-hal yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain agar orang lain

mau melakukan keinginan pemimpin. Perencanaan kepemimpinan adalah pemilihan cara-cara yang lebih rasional yang disusun untuk memengaruhi orang lain sebelum melakukan proses kepemimpinan. Sebelum memengaruhi orang lain seorang pemimpin melakukan perencanaan terlebih dahulu antara lain menjawab pertanyaan 5 W dan 1 H yaitu apa (what) yang akan dilakukan, siapa (who) siapa yang akan dipengaruhi, kapan (when) kapan memengaruhi orang lain, di mana (where) memengaruhi orang lain, mengapa (why) perlu memengaruhi orang lain, dan bagaimana (how) memengaruhi orang lain agar tujuannya tercapai dengan baik.

Pengorganisasian (organizing) adalah proses pembagian kerja di antara orang-orang yang ada dalam suatu organisasi atau kelompok. Dalam menjalankan perannya seorang pemimpin membagi habis pekerjaan yang ada kepada orang-orang yang menjadi bawahan atau pengikutnya (followers). Pengorganisasi kepemimpinan adalah proses membagi pekerjaan yaitu siapa, melakukan apa tentang apa dan bertanggung jawab kepada siapa sehingga pencapaian tujuan menjadi lebih cepat dan tepat serta efisien dan efektif.

Penggerakan adalah proses untuk menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan giat dan baik. Penggerakan kepemimpinan adalah proses menggerakkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut (followers) agar mau melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus bisa memberikan semangat dan motivasi agar bawahan atau pengikut (followers) mau melakukan apa yang diinginkan pemimpin.

Pengawasan adalah proses menjamin agar orang-orang atau bawahan menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan aturan dan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan dan tidak menyimpang dari ketentuan yang telah digariskan. Pengawasan kepemimpinan adalah proses memengaruhi bawahan atau pengikut agar mau menjalankan keinginan pemimpin dengan tidak menyimpang dari peraturan yang ada.

4.6 Pengembangan Organisasi

Organisasi yang berkembang adalah tujuan setiap organisasi di manapun berada dan jenis organisasi apapun. Hampir tidak ada suatu organisasi yang tidak menginginkan organisasinya berkembang. Organisasi yang berkembang

adalah organisasi yang mau berubah ke arah yang lebih baik. Organisasi yang tidak mau berubah dan berkembang akan digilas oleh perubahan atau perkembangan zaman.

Pengembangan organisasi sangat tergantung pada sumber daya yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Beberapa definisi pengembangan organisasi yang diajukan oleh para ahli sebagai berikut:

1. Siagian (1982), mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu terkait dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural.
2. Udai (2005), memberi pengertian pengembangan organisasi sebagai suatu usaha yang direncanakan, yaitu dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan keterampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem-sistem sementara atau setengah tetap, dan persamaan budaya.
3. Cummings and Worley (2014), menyatakan pengembangan organisasi adalah sebuah sistem aplikasi luas dan transfer pengetahuan ilmu perilaku ke rencana pengembangan, peningkatan, dan penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektivitas organisasi.

Pengembangan organisasi adalah suatu metode untuk melakukan perubahan dan pengembangan terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi. Perubahan yang dimaksud dalam hal ini adalah perubahan terhadap nilai-nilai atau budaya organisasi, keterampilan, dan kemampuan serta teknologi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha jangka panjang untuk meningkatkan kualitas organisasi. Oleh karena itu pengembangan organisasi penting untuk dilakukan oleh suatu organisasi. Robbins (2006) menyatakan pengembangan organisasi penting dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan

kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu upaya yang dilakukan dengan sistematis, menyeluruh dan terencana yang dilakukan secara berkesinambungan (kontinuitas) dengan tujuan agar organisasi mampu bertahan dan beradaptasi dengan lingkungannya agar organisasi berkembang ke arah yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap organisasi dalam perjalanannya selalu menghadapi berbagai tantangan baik yang berasal dari dalam diri organisasi (internal) maupun berasal dari luar (eksternal) yaitu lingkungan organisasi (Sutarto, 2008). Oleh karena itu, organisasi yang berkembang adalah organisasi yang mampu bertahan dalam menghadapi setiap tantangan yang ada. Organisasi yang mampu bertahan adalah organisasi yang berkembang.

Tujuan pengembangan organisasi adalah agar organisasi semakin maju dan berkembang. Toha (2002), menyatakan tujuan pengembangan organisasi, antara lain:

1. Untuk memberikan dukungan dan kepercayaan di antara anggota. Dukungan dari semua anggota organisasi sangat penting dalam pengembangan organisasi. Tanpa dukungan semua anggota organisasi, maka organisasi tidak akan mampu berkembang. Anggota organisasi adalah pelaku dari pengembangan organisasi. Oleh karena itu dukungan setiap anggota organisasi sangat penting khususnya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
2. Untuk memberikan kesadaran bersama terkait adanya permasalahan dalam organisasi. Setiap permasalahan pasti ada dalam setiap organisasi. Tidak ada organisasi yang tidak memiliki masalah. Oleh karena itu setiap permasalahan yang muncul harus melibatkan partisipasi setiap anggota untuk diselesaikan secara seksama dan berdasarkan keputusan bersama.
3. Untuk memberikan kewenangan tugas kepada para anggota. Wewenang sangat diperlukan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi seorang anggota organisasi. Tanpa wewenang yang jelas,

maka anggota organisasi cenderung ragu-ragu terutama dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dan sebaliknya.

4. Untuk memberikan keterbukaan. dalam berkomunikasi. Keterbukaan (openness) sangat penting dalam suatu organisasi. Keterbukaan mengandung arti tidak ada yang disembunyikan. Setiap anggota organisasi perlu melakukan keterbukaan baik secara vertikal, horizontal dan diagonal. Dengan keterbukaan tidak ada saling curiga dan berburuk sangka antara satu anggota dengan anggota organisasi lainnya sehingga memunculkan kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi.
5. Untuk memberikan semangat dan kepuasan kerja. Semangat dan kepuasan kerja sangat penting bagi setiap anggota organisasi. Semangat dan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja yang baik yang pada gilirannya akan mencapai tujuan organisasi yang baik pula.
6. Untuk pemecahan masalah yang sinergistik. Pemecahan masalah yang ada dalam organisasi diselesaikan secara sinergistik yang dilakukan oleh setiap anggota organisasi maupun unit organisasi, sehingga tidak ada pemecahan masalah yang terpisah satu sama lain. Hal ini antara lain disebabkan setiap anggota organisasi maupun unit organisasi adalah satu secara keseluruhan (holistik) sehingga setiap masalah dapat diselesaikan dan dikendalikan dengan baik.
7. Untuk memberikan pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban sangat penting bagi setiap anggota organisasi baik pertanggungjawaban secara vertikal maupun horizontal. Pertanggungjawaban ini dilakukan secara periodik baik bulanan, triwulan, semester maupun tahunan. Pertanggungjawaban merupakan wujud dari transparansi dan tata kelola yang baik (good governance).

Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang mau berubah ke arah yang lebih baik dan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pasar. Robbins (2006), menyatakan bahwa semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan

diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Di sisi lain, Winardi (2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Perubahan organisasi mempunyai jenis-jenis tertentu. Menurut Grundy yang dikutip oleh Sitalaksana (2004), menyebutkan ada tiga macam jenis perubahan yaitu:

1. "Smooth incremental change" yaitu perubahan terjadi secara lambat, sistematis, dan dapat diprediksikan
2. "Bumpy incremental change", yaitu dicirikan sebagai periode relatif tenang dengan sedikit percepatan gerak perubahan.
3. "Discontinuous change", yaitu perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.

Bab 5

Kepemimpinan, Motivasi dan Perilaku Kerja

5.1 Pendahuluan

Organisasi saat ini berputar sangat dinamis sehingga menimbulkan banyak peluang dan tantangan bagi praktisi korporat dan pembuat kebijakan. Yang menjadi pembeda adalah kepemilikan SDM yang mampu meningkatkan inovasi dan motivasi disertai dengan perilaku kerja sehingga menjadi sebuah habit. Memahami dinamika semacam itu sangat penting untuk mengejar tujuan perusahaan yang tentu berorientasi profit.

Karyawan sangat berperan dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki kinerja yang tinggi, maka laju roda perusahaan akan semakin meningkat dan akan tercipta kepuasan bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu bagaimana mungkin perusahaan berjalan dengan baik, apabila karyawannya bekerja tidak produktif, yang artinya tidak memiliki semangat kerja yang tinggi dan tidak ulet dalam bekerja sehingga tidak tercipta sebuah kualitas kehidupan kerja. Dalam mencapai tujuannya dan peningkatan kinerja organisasi, maka karyawan yang bekerja di dalam organisasi itu merupakan sumber kekuatan dan merupakan senjata utama

dalam menuju keberhasilan organisasi atau pun sebuah perusahaan. (Yunira, 2018).

Kepemimpinan dalam Organisasi, Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/nonfinansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (rirel) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin. Sebab suksesnya suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja. Tapi faktor manusia merupakan faktor yang terpenting pula.

Pentingnya motivasi dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motiv karena tanpa motiv, orang tidak akan berbuat sesuatu. Motiv dapat timbul dari dalam maupun dari luar karena adanya kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal. Dorongan untuk menumbuhkan motif dari luar dapat berbentuk fisik atau non fisik yang disebut dengan motivasi. Motivasi kerja karyawan amat sangat dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Manusia pada umumnya akan merasa tercukupi kebutuhannya jika kebutuhan fisiknya tercukupi (pangan, air, perumahan dan tidur), sehingga kebutuhan-kebutuhan yang lainnya akan lebih termotivasi untuk dicapai (keamanan/keselamatan, penerimaan penghargaan, dan aktualisasi diri).(Yunira, 2018)

Kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam relevansinya dengan motivasi dan perilaku kerja. Dua variabel yaitu motivasi dan perilaku kerja dari para anak buah atau pun karyawannya di pengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin memiliki karakteristik di dalam memimpin. seorang pemimpin yang dapat memberi dukungan kepada karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain agar mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku para karyawan yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi

Pada bab 5 ini akan di uraikan tentang sintesis antara kepemimpinan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya sehingga akan meningkatkan motivasi dan kinerja bahkan perilaku kerjanya.

5.2 Motivasi

Perusahaan yang kurang memerhatikan faktor kualitas kehidupan kerja seperti ini akan sulit mendapatkan atau mempertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, bahkan akan sulit membangkitkan kinerja karyawan yang sudah ada. Wibowo mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan”. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan organisasi atau pun perusahaan. Tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk memengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Dalam konteks ini, motivasi menjelaskan suatu aktivitas manajemen atau sesuatu yang dilakukan seorang manajer untuk membujuk atau memengaruhi bawahannya untuk bertindak secara organisatoris dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. (Rusli, 2009).

Motivasi menempati tempat yang penting dan posisinya berada dalam proses manajemen secara keseluruhan. Motivasi diperlukan karena sifat manusia yang membutuhkan semacam pancingan, dorongan atau insentif untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Motivasi bertindak sebagai teknik untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja pada tingkat yang berbeda. Motivasi karyawan adalah salah satu fungsi yang setiap manajer harus melakukan bersama dengan fungsi manajerial lainnya. Seorang manajer harus berfungsi sebagai teman dan motivator dari bawahannya. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dibandingkan dengan karyawan non-termotivasi. Banyak perusahaan mengaku kesulitan untuk memotivasi karyawannya, namun hal ini memang seperti lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Setiap karyawan memiliki kesukaan dan kebutuhan masing-masing, sehingga mereka juga memiliki motivasi yang berbeda satu sama lain.

Dalam diskursus ini motivasi akan berkorelasi terhadap kinerja karyawan karena yang pertama adalah karyawan akan jauh lebih termotivasi untuk lebih produktif dalam melakukan kegiatan dengan cara yang mengesankan dan hasilnya pun akan lebih baik dan bisa jadi akan menjadi budaya dalam pekerjaan sehingga akan terbangun budaya untuk saling memotivasi antar pegawai atau karyawan. Yang kedua adalah bahwa motivasi akan berdampak

pada proses pengambilan keputusan yang sesuai dengan harapan perusahaan secara luas. Dengan demikian karyawan akan diberikan keleluasaan dengan pelibatan motivasi dan kinerja yang positif sehingga akan membangun prakarsa dan ide dari para karyawannya.

Robbins mengumumkan bahwa Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2006). Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan. (J. Winardi, 2001). Motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan. Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. (M, 2005)

Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dalam Hadari Nawawi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Mc Donald menjelaskan bahwa motivasi memiliki tiga elemen penting yaitu:

1. Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem neurophysiological yang ada pada organisme manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia;
2. Motivasi ditandai dengan munculnya rasa (feeling), afeksi rasa. kasih sayang; perasaan-perasaan dan emosi yang lunak seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia;
3. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan

Dengan ketiga elemen diatas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi itu sebagai sesuatu yang kompleks. Motivasi akan menyebabkan terjadinya suatu perubahan energi yang ada pada diri manusia, sehingga akan bergayut pada persoalan gejala kejiwaan, perasaan dan juga emosi, untuk kemudian bertindak atau melakukan sesuatu. Semua ini didorong karena adanya tujuan kebutuhan, kebutuhan atau keinginan (Hadari Nawawi, 2003).

Motivasi ini penting karena dapat membuat seseorang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang dicapai atau yang telah direncanakan. Orang yang memiliki motivasi internal tercermin dalam hal sebagai berikut ini:

1. Melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan Pekerjaan untuk mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan suatu pekerjaan dengan usaha dan keterampilannya
4. Mengejakan suatu pekerjaan yang sangat berarti
5. Melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dari orang lain
6. Berkeinginan berprestasi di dalam bekerja dan menguasai bidang tertentu
7. Melakukan pekerjaan yang sulit dalam hasil yang memuaskan.

Namun dalam aspek keternalnya ini motivasi memiliki beberapa sumber guna mencapai harapan yang diinginkan sebagaimana Gouzali (2005), menyampaikan di mana hal tersebut akan dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain:

1. Lingkungan kerja yang menyenangkan
2. Tingkat kompensasi gaji yang layak
3. Pengawasan atau tindakan supervisi yang baik
4. Adanya penghargaan atas pelaksanaan tugas yang baik
5. Status pekerjaan dapat berpengaruh terhadap motivasi
6. Tanggung jawab kewajiban untuk merupakan tugas, serta menggunakan saran yang telah dipercaya kepada seseorang.

Selain itu dalam proses pembentukan motivasi maka ada beberapa faktor utama yang memengaruhi motivasi di dalam organisasi yaitu:

1. Karakteristik individu, adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawah seseorang kedalam situasi kerja.

2. Karakteristik pekerjaan, adalah sifat dari tugas karyawan dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang orang peroleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri, sebuah pekerjaan yang secara interinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan;
3. Karakteristik situasi kerja, adalah faktor dalam lingkungan kerja seseorang dan dapat memengaruhi motivasi kerja.

Faktor internal motivasi adalah keperibadian, sikap pengalaman, pendidikan dan berbagai harapan serta cita-cita masa depan, sedangkan faktor eksternal motivasi kerja dapat berupa gaya kepemimpinan atasan, kompetisi antar sesama karyawan, tuntutan perkembangan organisasi atau perusahaan dan dorongan, bimbingan atasan. Faktor internal motivasi meliputi keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan, Sedangkan faktor eksternal meliputi kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja dan gaji. Motivasi kerja berpengaruh faktor internal yang berupa umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, jumlah anggota keluarga dan jumlah pendapatan, sedangkan faktor eksternal meliputi faktor kondisi kerja, kebijaksanaan dan administrasi, tanggung jawab, pekerja dan supervisi. (Arep, 2014).

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi (Materi Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi, 1996).

5.3 Perilaku Kerja

Lain hal nya dengan motivasi yang memang berangkat atas dasar pengaruh dari unsur pembentukan yang di mulai dari diri sendiri maka perilaku kerja merupakan sebuah bentuk budaya yang di peroleh secara simultan. Motivasi

dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. (Martoyo, 1992). Robbins 2002 menjelaskan bahwa perilaku kerja merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu perusahaan yang terdapat dinamika kepemimpinan. Perilaku kerja meliputi kepribadian, harga diri, pemantauan diri, dan kecenderungan untuk menanggung risiko. Perilaku kerja lebih cenderung kepada pokok kepribadian, karena kepribadian menggambarkan perilaku seorang individu. Karakteristik mencakup perasaan malu, keagresifan, sikap patuh, kemalasan, ambisi, kesetiaan, dan sifat takut dan malu. Karakteristik ini bila diperagakan dalam sejumlah besar situasi, disebut ciri-ciri kepribadian. Semakin konsisten karakteristik itu dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, maka disebut dengan perilaku. Karakteristik tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Karakteristik yang bersifat positif akan menguntungkan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, namun sebaliknya karakteristik yang negatif akan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu mereka harus dibina dan diberikan suatu motivasi.

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan.

keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh perusahaan

dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Disisi lain kepuasan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya juga akan memengaruhi kinerja karyawan. Bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Di lain pihak motivasi seseorang untuk bekerja juga akan sangat memengaruhi kinerja karyawan (Fidiyanti, 2009).

Berikut ini beberapa sikap profesional yang dapat diterapkan karyawan dalam perusahaan. Hal ini perlu ditunjukkan oleh seorang bawahan bahwa perilaku kerja akan menunjukkan siapa kita sebenarnya dengan cara kita bersikap antara lain:

1. Tepat Waktu. Ketepatan waktu adalah elemen penting dari profesionalisme.
2. Bertanggung Jawab. Hidup ada di tangan Anda sendiri.
3. Menghormati Rekan Kerja.
4. Bersikap Sopan.
5. Optimis.
6. Tidak Membawa Pekerjaan Pribadi ke Kantor.

Perilaku kerja merupakan bagian yang berperan sangat penting dalam kehidupan bekerja. Perilaku kerja merupakan tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang bekerja. Perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku di mana hal tersebut sangat penting disetiap pekerjaan atau situasi kerja. Sedangkan menurut Robbins (2002), perilaku kerja yaitu bagai mana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Dari pengertian perilaku kerja tersebut dapat disimpulkan perilaku kerja yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja di mana yang mereka menunjukan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Dalam istilah sehari-hari ada juga beberapa istilah yang dekat atau disamakan dengan istilah perilaku yaitu aktivitas, aksi, kinerja, respon, dan reaksi. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan habit dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk

membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif. ada delapan paradigma perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu: a. Bekerja tulus; b. Bekerja tuntas; c. Bekerja benar; d. Bekerja keras; e. Bekerja serius; f. Bekerja kreatif; g. Bekerja unggul; h. Bekerja sempurna. Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai suatu keberhasilan yang sesuai dengan tujuan suatu perusahaan.

5.4 Kepemimpinan, Motivasi dan Perilaku Kerja

Setelah memahami berbagai arti penting dan penekanan pada aspek motivasi dan perilaku kerja, maka setidaknya kita akan memahami bagaimana kemudiam aspek kepemimpinan akan memberikan pengaruh pada dua hal tersebut yaitu motivasi dan perilaku kerja maka akan diuraikan dalam deskripsi dibawah ini.

kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya memengaruhi para anggota kelompok, baik secara perseorangan maupun kolektif. Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakantindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok.

Perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi:

1. Iklim saling mempercayai. Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya.
2. Penghargaan terhadap ide bawahan. Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya.

Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3. Memperhitungkan perasaan bawahan. Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan. Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan. Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan di antaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya
6. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional. Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di

atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai

Bab 6

Tren dan Prespektif Manajemen Kepemimpinan

6.1 Manajemen Kepemimpinan

Manajemen adalah suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya melakukan koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen mempunyai hubungan yang sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan, setiap fungsi manajemen memerlukan pemimpin. Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap apa yang dia pimpin. Kepemimpinan itu merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Pimpinan terkadang dipahami sebagai sumber kekuatan untuk mengerakkan dan memengaruhi orang. Pimpinan sebagai sebuah alat, sarana untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela tanpa adanya paksaan. Pimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Pimpinan merupakan faktor penentu dalam meraih sukses bagi sebuah organisasi. Para pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang telah

ditetapkan. Untuk mewujudkan semua itu dibutuhkan sosok seorang panutan yang dapat diandalkan. Sosok itu dapat disebut dengan pimpinan. Dengan berjiwa pimpinan manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam proses manajemen dan dibutuhkan pada semua tipe organisasi. Pemimpin merencanakan dan mengorganisasikan sumber daya yang ada dengan memengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai kinerja bawahan yang optimal. Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kepuasan bawahannya. Menjadi seorang pemimpin yang baik pada generasi masyarakat milenial saat ini dan kedepan menjadi satu tantangan yang kritis. Seiring perkembangan zaman, banyak pemimpin muncul akibat tuntutan dan kondisi lingkungan pada saat itu.

Pada era generasi milenial, pemerintahan yang efektif akan terwujud apabila para pemimpin dapat memenuhi kualifikasi-kualifikasi sebagai pemimpin yang kredibel, mempunyai kemampuan, intelektual, dan visi yang jauh kedepan. Namun pemimpin yang baik juga harus memiliki integritas, kejujuran, dan kesetiaan pada kepentingan rakyat. Kepemimpinan milenial perlu mendukung kemandirian dan jiwa entrepreneurship generasi milenial. Membangun bangsa harus memiliki fondasi utama yakni kemandirian dan entrepreneurship.

6.2 Pengembangan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan satu bidang interdisipliner yang baru, meskipun sejak tahun 1960-an telah muncul teori Douglas McGregor dalam bukunya "The human side of Enterprise" yang menulis tentang teori perilaku dalam pengelolaan SDM. Selama satu abad terakhir, hanya sedikit artikel terkait dengan kepemimpinan yang telah diterbitkan dan hanya sedikit yang fokus kepada tujuan dan manfaat pengembangan kepemimpinan. Program pengembangan kepemimpinan (Leadership Development Programs) menjadi sesuatu yang banyak dibahas dalam dua dekade terakhir sebagai respon atas kebutuhan mendesak untuk mempersiapkan pemimpin, baik di sektor publik maupun bisnis yang kompeten dalam menghadapi tantangan dan kondisi ketidakpastian. Meskipun demikian ternyata hanya sedikit yang fokus untuk melakukan evaluasi program tersebut (Ely et al., 2010).

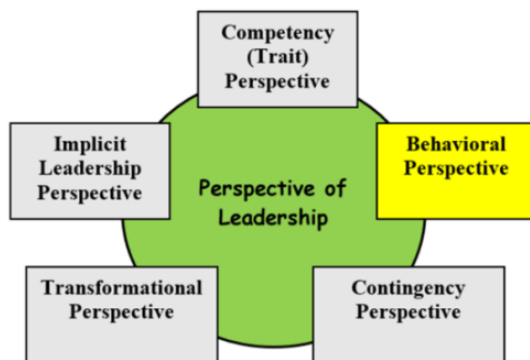
Terdapat banyak definisi tentang pengembangan kepemimpinan (Leadership Development/LD) itu sendiri, di antaranya adalah:

1. Pengembangan kepemimpinan dalam memperluas kapasitas individu untuk tampil dalam peran kepemimpinan di dalam organisasi.
2. Sebuah proses untuk memperluas kapasitas organisasi untuk menghasilkan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. (Allen, Conklin, dan Hart, 2008)
3. Mengajarkan kualitas kepemimpinan, termasuk komunikasi, kemampuan untuk memotivasi orang lain, dan manajemen, kepada individu yang mungkin atau mungkin tidak menggunakan keterampilan terpelajar dalam posisi kepemimpinan.
4. Pengembangan kepemimpinan yang mengacu pada kegiatan yang akan meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan kepercayaan pemimpin.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan kepemimpinan merupakan suatu program pengembangan kualitas kepemimpinan yang terpadu terhadap individu dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

6.3 Prespektif Manajemen Kepemimpinan

Berdasarkan Perspektif perilaku kepemimpinan yang efektif, kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Yulk 2001). Perilaku individu sebagai pemimpin menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seorang pemimpin. Dengan demikian, kepemimpinan sebagai perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian (Veithzal rivai 2004).



Gambar 6.1: Prespektif perilaku kepemimpinan yang efektif (Wood J., Wallace, J., Zeffane, R.M., Schermerhorn. 2001)

Pendekatan perilaku berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif (Perilaku Kepemimpinan yang efektif), misalnya bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Pendekatan perilaku memusatkan perhatian pada dua aspek utama kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*).

Perilaku berorientasi tugas adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota-anggota kelompok atau pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai.

Perilaku berorientasi hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang memelihara hubungan-hubungan antar pribadi di antara dirinya dengan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada para bawahan untuk menggunakan potensinya

Pada akhirnya, *behavioral leadership perspective* menimbulkan sebuah pertanyaan penting; apakah tingkat yang tinggi pada kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan yang terbaik bagi berbagai situasi? Pada kenyataannya gaya kepemimpinan yang terbaik sangat bergantung pada berbagai situasi. Oleh sebab itu, studi mengenai *behavioral perspective*

mengarah pada studi yang lebih baik lagi yang disebut *contingency perspective*.

6.4 Tren Kepemimpinan Organisasi

Kepemimpinan yang efektif adalah penting bagi semua sektor organisasi bisnis, 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. 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. Organisasi bisnis telah 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, rasa memiliki dan mengaktualisasikan dirinya sehingga mereka merasa bermakna dan memiliki kontribusi pada capaian kinerja organisasi bisnis. Dengan demikian akan tumbuh motivasi dari dalam diri sendiri, ketika para pekerja diberdayakan untuk merealisasikan potensinya.

Sejalan dengan itu, akibat krisis yang melanda saat ini nantinya akan mendorong para pemimpin organisasi bisnis untuk memikirkan kembali fokus mereka. Mereka memanfaatkan kesempatan untuk mempertimbangkan pendekatan bisnis baru dan menekankan pada kegiatan operasi organisasi bisnis yang lebih berdampak pada pasar global dan menjangkau masyarakat secara lebih luas. Hal ini berbarengan dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap organisasi bisnis agar beroperasi dengan cara yang lebih ramah lingkungan atau “lebih hijau”, serta memiliki tanggung jawab sosial. Hal lain yang tengah menjadi tren adalah berfikir 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. Para eksekutif sengaja menyediakan forum untuk ide-ide terbuka, mendorong gugus tugas, 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. Berbeda dengan aspek kepribadian, maka energi kepemimpinan berbicara tentang bagaimana mengolah dan meningkatkan energi positif kepemimpinan untuk menangani 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 dan ketrampilan dengan memberi sentuhan yang tepat. Dalam hal ini para pekerja diajak untuk menyadari potensi dan kecenderungan bawaan mereka, bagaimana mereka berfikir, melihat, merasa dan 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 menakjubkan dapat mengubah perilaku dan keterampilan, maka perubahan perilaku ini sangat kondusif bagi perubahan organisasi secara berkelanjutan. Karena tekanan pekerjaan para pemimpin acapkali dihindangi kelelahan, dan berbagai macam problema telah menghantar 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 kearah sikap dan perilaku yang lebih konstruktif. Saat ini organisasi bisnis papan perlu memfokuskan kegiatannya untuk mengokohkan "posisinya di masa depan". 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. Mereka juga mampu melihat sisi keuntungan dibalik 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. Strategi lainnya adalah dengan memperkuat budaya organisasi dan mengembangkan komitmen bersama terhadap tujuan, dengan mendorong

para pemimpin muda agar bersedia lebur ke dalam identitas kolektif, di luar peran mereka sebagai kontributor individu, dengan memanfaatkan idealisme dan energi mereka yang tengah tumbuh. 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, di antaranya 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, di antaranya terdapat tren yang perlu disimak, yakni:

1. Diversifikasi Domestik

Meskipun semua orang tengah sibuk membicarakan tentang globalisasi, penelitian terbaru menunjukkan bahwa hanya 10 persen 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.

2. Penurunan loyalitas

Penurunan loyalitas terjadi pada hubungan tradisional akibat adanya kontrak psikologik antara majikan dan para pekerja profesional di abad ke-21, 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.

3. 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. Penggabungan seni dan ilmu Dengan demikian kepemimpinan yang efektif akan tetap menjadi seni di abad ke-21, 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.

4. Penguatan tim kerja

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

mebutuhkan 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 aktif 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 merespon atau memberikan umpan balik secara obyektif.

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, disamping 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 dinamik. 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 obyektif, 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.

Bab 7

Strategi Kepemimpinan

7.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (directing) dan memengaruhi (influencing) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (task-relate activities) agar para bawahannya tersebut mau mengarahkan seluruh kemampuannya – baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut J.K Hemphill kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. George R. Terry memberikan definisi bahwa, kepemimpinan adalah kegiatan-kegiatan untuk memengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para

pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga berbagai hasil penelitian menemukan teori bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari pribadi pemimpin, perilaku pemimpin, situasi budaya organisasi, hubungan pemimpin dengan yang dipimpin dan hubungan pemimpin dengan tugas-tugasnya. Untuk meningkatkan keefektifan dalam mengelola madrasah, maka beberapa hal penting yang harus dimiliki kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan politis, kemampuan pengajaran, kemampuan interpersonal dan kemampuan teknis. Kepemimpinan tidak lagi dipahami secara organik tetapi merupakan dimensi organisasi yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, di antaranya yaitu:

1. Teori Genetis

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (great leader) dilahirkan, bukan dibuat (leader are born, and not made). Penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan terbentuk dengan sendirinya karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin. Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

2. Teori Sosial

Teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk, Jika teori genetis mengatakan bahwa “leaders are born and not made”, maka penganut-penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu “Leaders are made and not born”. Penganut teori ini

berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

3. Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

4. Teori Kontingensi

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontingensi atau Teori Tiga Dimensi. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu:

- a. Bakat kepemimpinan yang dimilikinya
- b. Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya; dan
- c. Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut. Teori tersebut disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

7.2 Tipe-Tipe kepemimpinan

1. Tipe Otokratik

Tipe pemimpin otokratik adalah tipe pemimpin yang memperlakukan organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi. Sehingga hanya kemauannya sajalah yang harus berlangsung dan kurang mau

memperhatikan kritik dari bawahannya. Ia berfikir bahwa mereka yang dipimpin itu sematamata bawahannya. Oleh sebab itu, biasanya ia tertutup terhadap kritik, saran dan pendapat orang lain. ia beranggapan bahwa seolah-olah pikiran dan pendapatnyalah yang paling benar, karena itu harus dilaksanakan dan dipatuhi secara mutlak.

2. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah model kepemimpinan yang mana pemimpin menganggap orang yang dipimpin tidak pernah dewasa, karenanya ia jarang memberikan kesempatan kepada yang dipimpinnya untuk mengembangkan daya kreasi, inisiatif dan mengambil keputusan dalam bidang tugas yang dibebankan kepadanya. Kepemimpinan model ini lebih menonjolkan figur, dan biasanya jika figurnya wafat, maka organisasi akan menjadi stagnan, mundur atau runtuh. Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris.

3. Tipe Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

4. Tipe Laissez Faire

Pola kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari pola kepemimpinan otokrasi. Perilaku yang dominan dalam kepemimpinan ini adalah perilaku kompromi Pemimpin dalam pola kepemimpinan ini berkedudukan sebagai symbol atau perlambang organisasi. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan kepada semua anggota organisasi dalam menetapkan keputusan dan pelaksanaannya menurut kehendak masing-masing. Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan bebas kendali.

5. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah sebuah model kepemimpinan yang mana pemimpinnya berusaha mensinkronkan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan orang yang dipimpinannya. Pemimpin model ini biasanya lebih mengutamakan kerjasama. Ia lebih terbuka, mau dikritik dan menerima pendapat dari orang lain. Dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan lebih mengutamakan musyawarah.

Lebih lanjut Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu:

1. Gaya Instruktif, di mana pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya. Penerapannya pada bawahan yang masih baru bertugas.
2. Gaya Konsultatif, di mana pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah.
3. Gaya Partisipatif, di mana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun kemauan kerja tinggi.
4. Gaya Delegatif, di mana pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi.

7.3 Kepemimpinan Efektif

Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang menyebabkan sesuatu yang tepat terlaksana melalui orang yang tepat, pada saat dan tempat yang tepat. Kepemimpinan yang efektif dinilai melalui apa yang dihasilkannya. Untuk menjadi pemimpin yang berhasil, seseorang harus menyebabkan sesuatu terlaksana. Salah satu tugas pemimpin yang paling menantang adalah menempatkan orang yang tepat untuk tugas yang tepat dan memotivasi untuk

melakukan dengan baik. Setelah menentukan apa yang tepat dalam bentuk hal yang harus dilaksanakan dan orang yang melaksanakan, pemimpin yang efektif juga memikirkan secara serius masalah saat dan tempat. “pemimpin yang efektif adalah seorang yang membuat rencana dengan hati-hati dan menggunakan waktu dengan baik untuk mencapai sasaran, mengetahui kapan saatnya adalah mutu kepemimpinan yang sangat menguntungkan”.

Menurut Goodwin “para pemimpin yang efektif mewujudkan prinsip-prinsip organisasi yang ada”. Adalah penting sekali bahwa orang-orang yang ingin memimpin secara efektif, menjadi teladan baik yang mewakili citra kelompok atau organisasi mereka. Pemimpin yang efektif terus mengingatkan kelompok tentang tujuan-tujuan kelompok, supaya mereka dapat mengukur sejauh mana mereka telah mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif bukan saja menghayati prinsip-prinsip kelompok dan bersahabat dengan orang lain secara positif, mereka juga bertanggung jawab bahwa kelompoknya tengah menjalankan fungsi-fungsi utamanya.⁴² Pemimpin yang efektif juga merekrut orang tertentu, mereka tidak asal mengundang orang melakukan tugas. Mereka mencari orang yang memiliki kecakapan-kecakapan dan kemampuan tertentu yang dapat menggunakan atau dilatih menggunakan talenta, kemampuan dan sumber daya lainnya untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang telah diketahui.⁴³ Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional.

Dari ke empat macam pendekatan tersebut di atas adapat di jabarkan antara lain sebagai berikut:

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber daya dan sejumlah kewibawaan yang ada pada para

pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling memengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin. Kewibawaan pemimpin dapat memengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan madrasah sesuai dengan keinginan pemimpin.

2. Pendekatan Sifat (the trait approach)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifatsifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Theirauf dalam Purwanto; “The heredity approach states that leaders are born and not made—that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stogdill yang dikutip oleh Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pemimpin berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

3. Pendekatan perilaku (the behavior approach)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh kompetensi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal ; bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja, dan cara mengambil keputusan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”

4. Pendekatan situasional (situational approach)

Pendekatan situasional biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin saja. Tiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan organisasi atau lembaga yang sejenisipun akan menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda. Semangat, watak dan situasi yang berbeda-beda ini harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula.

7.4 Strategi Kepemimpinan Sumber daya manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Menurut Mathis dan Jackson mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai rancangan sistem yang lebih formal dalam sebuah organisasi yang berfungsi untuk memastikan penggunaan potensi yang ada dalam diri manusia secara efektif dan efisien demi pencapaian organisasi itu sendiri. Stoner mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengelolaan pemanfaatan individu, dan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/asset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan member pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Maka, organisasi apapun yang berhasil, memiliki satu

sifat umum yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dibedakan dengan organisasi yang tidak berhasil. Sifat dan cirri umum tersebut adalah kepemimpinan yang efektif dan inspiratif. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Posisi pimpinan menjadi sangat krusial bila Direktur atau Deputy atau pimpinan yang diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam organisasi.

Berbagai kemampuan memang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Apalagi, tantangan sebagai pimpinan tidaklah ringan. Pertama, implementasi organisasi memerlukan proses transformasi baik proses perkembangan satu organisasi. Disini, informasi adalah hasil pengolahan data yang relevansinya sangat tergantung kepada waktu. Kedua, kesiapan sumber daya manusia (SDM) untuk dapat memanfaatkan peluang yang memerlukan pengembangan kompetensi baru dan disiplin. Ketiga, pengelolaan perubahan (change management) baik yang sifatnya sistematis maupun tidak. Selain itu pimpinan harus mencari solusi menyusul dampak dari perubahan.

Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yakni:

1. Kecerdasan, artinya pemimpin harus mempunyai kecerdasan lebih dari pengikutnya, tapi tidak terlalu banyak melebihi kecerdasan pengikutnya.
2. Kedewasaan dan kepolosan hubungan sosial, artinya seorang pemimpin harus memiliki emosi yang stabil dan mempunyai keinginan untuk menghargai dan dihargai orang lain.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sehingga pimpinan akan selalu energik dan menjadi teladan dalam memimpin pengikutnya.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dalam arti bahwa pemimpin harus menghargai dan memperhatikan keadaan pengikutnya, sehingga dapat menjaga kesatuan dan keutuhan pengikutnya.

Selain itu, seorang pimpinan harus mengelola konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dan dapat mencari solusi sehingga kerjasama tim bisa berjalan dengan baik. Kepemimpinan harus memiliki tiga kemampuan khusus:

1. Kemampuan analitis (analytical skills), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
2. Kemampuan untuk fleksibel (flexibility atau adaptability skills), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
3. Kemampuan berkomunikasi (communication skills), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dengan demikian menjadi seorang pimpinan juga harus mempunyai kemampuan-kemampuan khusus tersebut karena jika sewaktu-waktu terjadi suatu konflik pada organisasi terhadap para bawahan, maka pimpinan mampu menghadapi kondisi serta dapat mencari solusi sehingganya kerja sama antar tim berjalan dengan baik. Ketiga kemampuan diatas sangatlah dibutuhkan bagi seorang pimpinan, sebab seorang pimpinan harus dapat melaksanakan tiga peran interpersonal, peran pengolah informasi (information processing), serta peran pengambilan keputusan (decision making). Menjadi seorang pemimpin juga harus mempunyai strategi dalam kepemimpinannya, yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mengembangkan suatu organisasi.

Strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan di dalam mempertahankan segmen pelanggannya dan untuk merebut segmen pasar yang baru. Strategi ini dapat dilaksanakan apabila dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada di dalam pengembangan antara lain, dengan strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, strategi layout, strategi lokasi, dan penjadwalan kerja. Semua strategi ini akan sangat tergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia biasanya mencakup keseluruhan bidang manajemen personalia, dan juga merupakan salah satu input yang terpenting dalam kegiatan operasional dalam suatu organisasi, demikian pula pada organisasi bisnis baik yang bergerak disektor yang menghasilkan barang maupun jasa.

Terlebih pada sektor jasa, di mana kepuasan konsumen ditentukan oleh pelayanan yang diberikan perusahaan melalui tenaga kerja yang menjadi operatornya. Oleh karena itu keberhasilan operasional akan ditentukan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Tujuan dari strategi sumber daya manusia ini antara lain untuk menopang keberhasilan suatu

organisasi atau perusahaan, baik yang bergerak dibidang produksi barang maupun jasa, organisasi bisnis maupun non bisnis.

Adapun peran strategi sumber daya manusia yaitu:

1. Peran strategis sumber daya manusia sebagai hasil keluaran mengubah posisi, diharapkan member kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis.
2. Hasil mengubah posisi 1) *Bussines person*: praktisi SDM. 2) *Shaper of change*: partisipasi tim atas perubahan.
3. *Consultant to organization or partner to line*: aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal, dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. *Strategy formulator and implementor*: mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis strategis, strategi semua bagian organisasi/perusahaan dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategi.
5. *Talent manager*: komunikasi dengan semua manajer lini secara terus-menerus. Konferensi pengembangan jaringan kerja, dan intelijen computer.
6. *Asset manager and cost controller*: pelatihan akuntansi dan keuangan.

Bab 8

Manajemen Pengembangan Diri & Kepemimpinan

8.1 Pengertian Manajemen Pengembangan Diri

Pengertian manajemen pengembangan diri adalah kemampuan seseorang untuk mengembangkan dirinya, mengoptimalkan potensi yang dimilikinya, bagaimana kita bisa mengatur dan menata serta mengontrol kepribadian kita yang baik maupun yang tidak baik agar semuanya bisa bermanfaat bagi kita guna ke arah yang lebih baik. Pengembangan diri sangat penting, karena dengan mengembangkan diri kita, akan dapat dikenali potensi diri, motivasi diri sehingga dapat meraih kesuksesan baik fisik, intelektual, emosi, sosial, dan spiritual. Semua potensi yang ada dalam diri kita menunjang kesuksesan. Bagaimana cara kita bisa sukses adalah dengan cara bagaimana kita bisa mengatur diri kita sendiri, bagaimana kita bisa memanajemen diri sendiri. Kepribadian manusia adalah suatu kebiasaan atau suatu tindakan yang dilakukan sehari-hari, baik itu kepribadian manusia yang baik dan kepribadian yang tidak baik. Kepribadian manusia terbentuk oleh keadaan sekitar manusia itu hidup atau interaksi manusia tersebut dengan lingkungan sekitar. Pada dasarnya kepribadian seseorang sangat berpengaruh terhadap IQ, EQ, SQ.

Hakekat pengembangan diri manusia adalah fisik yang mempunyai pikiran, perasaan, mata hati, dan emosi. Manusia memerlukan komunikasi dan interaksi dengan manusia lainnya.

Istilah diri dalam bahasa psikologi disebut pula sebagai aku, ego, atau self yang merupakan salah satu aspek sekaligus inti dari kepribadian, yang di dalamnya meliputi segala kepercayaan, sikap, perasaan, dan cita-cita. Pengertian pengembangan diri adalah kemampuan seseorang untuk mengembangkan dirinya, mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Pengembangan diri sangat penting, karena dengan mengembangkan diri kita, akan dapat dikenali potensi diri, motivasi diri sehingga dapat meraih kesuksesan baik fisik, intelektual, emosi, sosial, dan spiritual. Semua potensi yang ada dalam diri kita menunjang kesuksesan.

Pengembangan diri adalah komponen terpenting untuk mencapai kehidupan yang luar biasa atau kesuksesan hidup seperti yang diinginkan oleh kebanyakan orang. Pengertian pengembangan diri atau personal development jarang diartikan sebagai suatu istilah. Secara singkat, pengembangan diri adalah menginvestasikan diri sendiri agar kita dapat mengontrol atau mengendalikan diri kita dengan sangat baik dan efektif. Pengembangan diri menurut para ahli secara umum adalah suatu ilmu yang berkaitan dengan penggalan potensi diri dan upaya untuk menggali potensi-potensi tersebut secara maksimal. Menurut Abraham Maslow, pengembangan diri adalah upaya yang dilakukan individu untuk memenuhi segala kebutuhannya terhadap aktualisasi diri. Sedangkan menurut Erik Erikson, pengembangan diri adalah usaha yang dilakukan manusia dalam menghadapi rintangan emosional di dalam kehidupannya. Pengembangan diri adalah suatu proses pembentukan potensi, bakat, sikap, perilaku dan kepribadian seseorang melalui pembelajaran dan pengalaman yang dilakukan berulang-ulang sehingga meningkatkan kapasitas atau kemampuan diri sampai pada tahap otonomi (kemandirian).

Tujuan pengembangan diri adalah memaksimalkan segala potensi yang ada di dalam diri kita, sehingga kita dapat menjadi pribadi yang luar biasa dan mampu bertahan dengan segala perubahan zaman yang datang silih berganti. Dengan kata lain, kita selalu menjadi individu yang unggul, tidak peduli rintangan apapun yang datang ke dalam hidup kita, tetap bertahan dan unggul akan menjadi kelebihan kita. Salah satu contoh pengembangan diri yang paling sering kita dengar adalah mengenali tujuan hidup kita dengan baik. Setiap orang sibuk berbicara tentang tujuan hidup mereka. Di dalam pengembangan diri yaitu memaksimalkan kecakapan yang dimiliki seseorang untuk mampu

memecahkan permasalahan hidup secara wajar dan menjalani kehidupan secara bermartabat tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif mencari serta menemukan solusi, sehingga akhirnya mampu mengatasinya. kecakapan hidup (life skills) merupakan kecakapan untuk memecahkan masalah secara inovatif dengan menggunakan fakta, konsep, prinsip atau prosedur yang telah dipelajari. Pemecahan masalah tersebut dapat berupa proses maupun produk yang bermanfaat untuk mempertahankan, meningkatkan, atau memperbaharui hidup dan kehidupan. Dengan demikian, life skills memiliki makna yang lebih luas dari kecakapan kerja tertentu (vocational skills). *Life skills* lebih tepat diartikan sebagai kecakapan hidup. Pengertian kecakapan hidup di sini, tidak semata-mata berarti memiliki kemampuan tertentu saja, namun ia harus memiliki kompetensi dasar pendukungnya, seperti membaca, menulis, menghitung, merumuskan dan memecahkan masalah, mengelola sumber daya, bekerja dalam tim atau kelompok, terus belajar di tempat bekerja, menggunakan teknologi, dan lain sebagainya.

Life skills (kecakapan hidup) menunjuk pada berbagai ragam kemampuan seseorang untuk menempuh kehidupan dengan sukses, bahagia dan secara bermartabat di dalam masyarakat. *Life skills* merupakan kemampuan sepanjang hayat, kepemilikan kemampuan berpikir yang kompleks, kemampuan komunikasi secara efektif, kemampuan membangun kerjasama, melaksanakan peranan sebagai warga negara yang bertanggungjawab, memiliki kesiapan serta kecakapan untuk bekerja, memiliki karakter dan etika untuk terjun ke dunia kerja. Berdasarkan pengertian *life skills* sebagaimana diuraikan di atas, peningkatan kecakapan hidup dapat difahami sebagai usaha untuk membantu dan membimbing aktualisasi potensi peserta didik untuk mencapai sejumlah kompetensi, baik berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai yang mengarah pada permasalahan hidup, menjalani kehidupan secara mandiri dan bermartabat, serta proaktif dalam mengatasi masalah.

Berikut definisi dan pengertian pengembangan diri dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Marmawi (2009), pengembangan diri adalah suatu proses meningkatkan kemampuan atau potensi, dan kepribadian, serta sosial-emosional seseorang agar terus tumbuh dan berkembang.
2. Menurut Tarmudji (1998), pengembangan diri adalah mengembangkan bakat yang dimiliki, mewujudkan impian-impian,

meningkatkan rasa percaya diri, menjadi kuat dalam menghadapi percobaan, dan menjalani hubungan yang baik dengan sesamanya.

3. Menurut DEPAG (2005), pengembangan diri adalah proses pembentukan sikap dan perilaku yang relatif menetap melalui pengalaman yang berulang-ulang sampai pada tahap otonomi (kemandirian) mengenai suatu perilaku tertentu.
4. Menurut Fanani (2003), pengembangan diri adalah pengembangan segala potensi yang ada pada diri sendiri, dalam usaha meningkatkan potensi berfikir dan berprakarsa serta meningkatkan kapasitas intelektual yang diperoleh dengan jalan melakukan berbagai aktivitas.

8.2 Tujuan dan Fungsi Pengembangan Diri

Pengembangan diri merupakan proses yang utuh dari awal keputusan sampai puncak sukses dalam mencapai kemandirian serta menuju pada aktualisasi diri. Perubahan dan perkembangan bertujuan untuk memungkinkan orang menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana dia hidup.

Menurut Amri (2013), tujuan kegiatan pengembangan diri bagi individu adalah sebagai berikut:

1. Tujuan umum

Pengembangan diri secara umum bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan masyarakat, kebutuhan peserta didik dan pembelajaran, potensi, bakat, minat, kondisi dan perkembangan peserta didik dengan memperhatikan kondisi sekolah atau madrasah.

2. Tujuan khusus

Pengembangan diri secara khusus bertujuan menunjang pendidikan peserta didik dalam mengembangkan bakat, minat, kreativitas, kompetensi maupun kebiasaan dalam kehidupan, kemampuan kehidupan keagamaan, kemampuan sosial, kemampuan belajar,

wawasan dan perencanaan karir, kemampuan pemecahan masalah dan juga kemandirian.

Fungsi dilaksanakannya kegiatan pengembangan diri adalah mengembangkan potensi peserta didik dalam mengasah kemampuan serta kompetensinya yang merujuk pada minat, bakat, serta kemampuan sikap peserta didik dalam berinteraksi dengan orang lain di lingkungan sekitarnya. Pendeknya, kegiatan pengembangan diri memacu peserta didik untuk menjadi lebih terampil dalam mengasah keahlian yang dimilikinya sesuai dengan kecenderungan kompetensi yang telah ada pada dirinya.

8.2.1 Bentuk Pelaksanaan Pengembangan Diri

Kegiatan pengembangan diri merupakan upaya pembentukan watak dan kepribadian peserta didik yang dilakukan melalui kegiatan pelayanan konseling berkenaan dengan masalah pribadi dan kehidupan sosial, kegiatan belajar, dan pengembangan karir, serta kegiatan ekstra kurikuler. Kegiatan pengembangan diri juga meliputi kegiatan terprogram dan tidak terprogram. Kegiatan terprogram terdiri atas dua komponen, yaitu pelayanan konseling dan ekstrakurikuler. Sedangkan dalam kegiatan tidak terprogram dilaksanakan secara langsung oleh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah yang diikuti oleh semua peserta didik yang meliputi kegiatan rutin, kegiatan spontan dan kegiatan keteladanan.

Menurut Sulistyowati (2012), penjelasan bentuk-bentuk pelaksanaan pengembangan diri adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan Rutin, yaitu memasukkan kegiatan yang dilakukan secara reguler, baik di kelas maupun di sekolah, yang bertujuan untuk membiasakan anak mengerjakan sesuatu dengan baik. Seperti: upacara bendera, senam, ibadah khusus keagamaan bersama, keberaturan, pemeliharaan kebersihan dan kesehatan diri.
2. Kegiatan Spontan, yaitu kegiatan pengembangan diri yang tidak ditentukan tempat dan waktunya seperti: membiasakan mengucapkan salam, membiasakan membuang sampah pada tempatnya, membiasakan antri.
3. Kegiatan Keteladanan, yaitu kegiatan pengembangan diri yang mengutamakan pemberian contoh dari guru dan pengelola pendidikan

yang lain kepada peserta didik seperti dalam bentuk perilaku sehari-hari seperti: berpakaian rapi, berbahasa yang baik, datang tepat waktu.

4. Kegiatan Terprogram, yaitu kegiatan pembelajaran pengembangan diri yang diprogramkan dan direncanakan secara formal baik di dalam kelas maupun diluar kelas maupun sekolah yang bertujuan memberikan wawasan tambahan pada anak tentang unsur-unsur baru dalam kehidupan bermasyarakat yang penting untuk perkembangan anak. Seperti: Workshop dan Kunjungan (Outing Class).

Adapun upaya pelaksanaan pengembangan diri pada peserta didik dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan, yaitu:

1. Pelayanan konseling. Pengelola lembaga pendidikan memberikan ruang, waktu, serta petugas khusus yang menjadi sarana konsultasi peserta didik dalam mengatasi permasalahan yang dihadapinya, baik yang berhubungan dengan perkembangan belajar maupun yang berhubungan dengan masalah pribadinya. Artinya kegiatan konseling sebagai wadah dalam memberikan solusi bagi permasalahan peserta didik atau santri.
2. Kegiatan belajar. Kegiatan belajar telah menjadi rutinitas yang pasti dilakukan di lembaga pendidikan formal maupun non formal. Kegiatan belajar sejatinya mengembangkan potensi peserta didik dalam aspek kognitif (pengetahuan) sekaligus mengembangkan kemampuan peserta didik dalam berinteraksi sosial baik dengan guru maupun teman sejawat.
3. Pengembangan karir. Pengembangan diri dalam bentuk pengembangan karir biasanya terjadi pada dunia kerja, sehingga bagi peserta didik kegiatan pengembangan karir belum menjadi sebuah kebutuhan prioritas. Namun demikian, pengembangan karir bagi peserta didik bisa terjadi ketika peserta didik aktif mengikuti organisasi di sekolah misalnya menjadi pengurus atau ketua OSIS, PMR (Palang Merah Remaja), Paskibra, Pramuka, Rohis, Pengurus Santri, serta organisasi sekolah atau lembaga pendidikan lainnya.

4. Kegiatan ekstrakurikuler. Upaya lain yang dapat dilakukan dalam mengembangkan potensi peserta didik adalah kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ini dilakukan untuk mengembangkan potensi peserta didik, bakat, minat, kemampuan, kepribadian, kerjasama, dan kemandirian peserta didik. Kegiatan ekstrakurikuler secara tidak langsung dapat memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik melalui pengembangan kreativitas, serta kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan orang lain.

8.2.2 Langkah-langkah Pengembangan Diri

Pelaksanaan pengembangan diri dilakukan dengan memanfaatkan waktu, bakat dan kemampuan menggali sesuatu yang selama ini sudah ada dalam diri. Terdapat banyak sekali cara untuk mengembangkan diri, yang semuanya saling berkaitan dan saling melengkapi.

Menurut Tarmudji (1998), langkah-langkah pelaksanaan pengembangan diri antara lain adalah sebagai berikut:

1. Percaya diri
Syarat utama agar kita mandiri dalam segala hal yaitu jika kita percaya pada kemampuan dan kekuatan kita sendiri. Tanpa percaya diri, kita akan ragu-ragu dalam segala tindakan kita, bahkan kadang-kadang dapat menyebabkan kita tidak berani berbuat apapun. Kepercayaan diri ini sedikit dipelajari karena sebenarnya terbentuk secara perlahan-lahan dalam kehidupan kita.
2. Belajar dari pengalaman
Kita belajar berbicara, membaca, menulis, memasak dan masih hal lain yang kita pelajari. Belajar bukan terbatas pada saat kita atau waktu suatu pendidikan berlangsung, melainkan merupakan bagian dari keseluruhan hidup kita. Belajar adalah berlangsung seumur hidup.
3. Menghargai waktu
Salah satu keharusan dalam mengembangkan diri ialah belajar bagaimana cara menggunakan waktu dengan baik dan bijaksana. Langkah pertama dalam mengatur waktu ialah dengan menghargai

waktu secara tulus dan serius. Hargailah waktu tetapi jangan sekali-kali membiarkan diri diperbudak olehnya. Perlakuan waktu dengan perhatian yang sama besarnya seperti kita memperlakukan diri anda.

4. Jangan menjadi katak dalam tempurung

Buatlah banyak perjalanan dan lihatlah apa yang terdapat di dunia. Untuk dapat berkembang kita harus berusaha melihat dan mendengar, kemudian berusaha untuk mendapatkan apa yang menjadi keinginan kita. Keinginan itu dapat kita capai yaitu dengan cara berhubungan dengan orang lain atau lingkungan di sekitar kita.

5. Menghargai diri sendiri dan orang lain

Untuk mengembangkan diri yang dilakukan pertama yaitu harus menghargai diri kita sendiri, kita harus menghargai kelebihan dan kekurangan kita. Seseorang akan berkembang bila percaya akan kemampuan yang dimilikinya. Demikian juga dengan keberadaan orang lain yang berada di sekitar kita. Kita harus menghargai mereka sebagai orang yang mendukung pengembangan diri kita.

6. Adanya dorongan untuk berprestasi

Adanya dorongan berprestasi merupakan hal yang penting dalam hidup kita. Dengan adanya dorongan tersebut kita diharapkan mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang bersifat positif. Untuk mendukung pengembangan diri kitapun dituntut untuk aktif dalam berbagai hal

8.3 Pengembangan Diri di Dunia Kerja

Para pengusaha dan pebisnis sangat menyadari pentingnya pengembangan diri di dalam hidup. Mereka tidak akan bisa menjadi individu yang sukses tanpa sikap pengembangan diri yang dilakukan secara baik dan maksimal. Itulah alasan mengapa mereka sangat memperhatikan proses pengembangan diri bagi para karyawan di dalam organisasi atau perusahaan. Para karyawan HRD (Human Resource Department) atau SDM (Sumber Daya Manusia) akan berusaha untuk mengadakan pelatihan karyawan dengan beberapa materi pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan diri dalam bekerja, khususnya untuk para karyawan memang benar-benar harus didukung

oleh perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan SDM harus lebih diperhatikan, bahkan diperbanyak lagi jumlahnya.

Ada 6 manfaat pengembangan diri. Berikut ini adalah penjelasannya.

1. Memiliki Kesadaran Diri.

“Sebelum Anda menemukan belahan jiwa, Anda harus berhasil menemukan jiwa Anda yang sesungguhnya”. Pengembangan diri akan membawa kita untuk mengenal “jiwa” kita yang sebenarnya. Dalam hal ini, kesadaran diri adalah faktor pertama yang perlu kita miliki agar bisa mengembangkan diri sendiri. Kesadaran diri akan membawa kita pada proses pengembangan diri yang berhasil, di mana kita menjadi tahu apa saja nilai-nilai, keyakinan dan tujuan hidup yang menjadi pedoman di dalam hidup kita, karena pemenuhan diri dan kepuasan hidup tidak akan pernah terjadi jika kita hanya mengejar dan mewujudkan mimpi-mimpi orang lain. Kesadaran diri akan membantu mengembangkan diri kita dan membuat kita semakin bersemangat untuk mengejar segala mimpi dan tujuan kita di dalam hidup. Beberapa pertanyaan di bawah ini dapat mendorong pembentukan kesadaran diri:

- a. Jika hal ini berjalan sesuai dengan apa yang saya inginkan, bagaimana perasaan yang akan saya rasakan?
- b. Dengan segala sumber daya dan kemampuan yang saya miliki, sepertinya saya harus mengubah hal ini. Kira-kira perubahan apa yang harus saya buat?
- c. Bagaimana sikap yang akan saya berikan jika saya memiliki kemampuan ini? misalnya, kepercayaan diri. Apakah saya akan menjadi pribadi yang semakin mengembangkan kualitas diri?

Jika kita tidak mau berkomitmen dengan pengembangan diri, maka kita akan kehilangan kesadaran diri. Mengapa? Karena kita hanya membiarkan segala permasalahan datang dan pergi begitu saja. Kita tidak membiarkan “pengoreksian diri” untuk masuk ke dalam kehidupan kita. Namun, ketika kita menjadi pribadi yang sadar, kita akan menggunakan segala kekuatan yang kita miliki untuk

menentukan bagaimana kehidupan kita akan berlangsung ke depannya.

2. Merasa Lebih Terarah.

“Kenali siapa diri kita, apa yang kita inginkan dan berusaha untuk mencapainya”. Ketika kita sudah memiliki kesadaran diri, maka kita akan memiliki kesadaran penuh tentang apa yang ingin kita capai di dalam hidup. Dengan merasa lebih terarah, kita akan lebih mudah untuk membuat keputusan-keputusan penting, kita akan lebih mudah dalam mengatur waktu dan lebih bijaksana dalam menjalani kehidupan. Ketika ada banyak orang yang kebingungan dan melakukan kesalahan pada tujuan hidup mereka, kita malah sebaliknya. Kesadaran diri dan rasa lebih terarah akan membawa kita pada proses pengembangan diri yang lebih efektif.

Pengembangan diri dan rasa lebih terarah akan mengalihkan fokus kita dari kuantitas menuju kualitas. Kita akan semakin bergairah untuk bekerja lebih dan menghasilkan pencapaian yang lebih. Rasa lebih terarah akan membuat kita menjadi pribadi yang tidak pernah mengabaikan pentingnya waktu, sehingga kita selalu menggunakan waktu dengan sebaik mungkin. Pengembangan diri akan memberikan kita makna, tujuan dan arah yang pasti untuk kehidupan kita.

3. Meningkatkan Motivasi.

“Ketika ada kemauan, disitu ada jalan”. Dengan pengembangan diri yang kuat, kita dapat mengembangkan kemauan yang kita diperlukan. Ketika kita menyadari bahwa pengembangan diri adalah perjalanan yang harus dilakukan secara terus-menerus, maka kita akan berkomitmen dengan perjalanan panjang tersebut. Dan ketika kita menghargai segala proses dari perjalanan tersebut, maka kita akan selalu berusaha untuk menjaga dan meningkatkan motivasi yang ada. Motivasi sangat diperlukan agar kita semakin bergairah dan bersemangat untuk melangkah ke tahapan selanjutnya, dan pengembangan diri akan membantu kita untuk bisa melalui segala tahap yang diperlukan.

4. Meningkatkan Fokus dan Keefektifitasan.

“Pengembangan diri akan membuat kita meninggal dalam keadaan tanpa penyesalan”. Cukup dalam memang pernyataan tersebut, namun pengembangan diri memang akan membawa kita pada kejelasan hidup, yang mana tidak semua orang bisa memilikinya. Ada begitu banyak orang yang tidak paham tentang apa yang mereka inginkan di dalam hidup, sampai-sampai mereka merasa stres dalam menjalani hidup.

Pengembangan diri bukan hanya membuat kita lebih terarah, namun kita juga akan memiliki fokus yang lebih tinggi dan kehidupan yang berjalan dengan efektif. Rasa yang terarah mungkin akan membimbing kita pada tujuan hidup yang diinginkan, namun kita akan tetap menemukan banyak hal yang perlu diselesaikan. Dalam hal ini, pengembangan diri akan membantu kita untuk lebih fokus dan bekerja secara efektif, sehingga tidak peduli seberapa banyak pekerjaan kita, kita tetap dapat menyelesaikannya dengan baik.

Pengembangan diri adalah sebuah perjalanan yang terjadi secara terus-menerus, karena pengembangan diri tidak hanya terdiri dari satu langkah saja. Dari setiap langkah yang kita ikuti, kita akan semakin mudah untuk melihat nilai dari setiap tindakan yang kita ambil.

5. Pertahanan yang Lebih Kuat.

Akan ada begitu banyak tantangan dan rintangan di dalam kehidupan kita, namun pengembangan diri akan membantu kita untuk bertahan dan menghadapi segala rintangan yang ada. Pengembangan diri akan menciptakan kesadaran diri bagi kita, sehingga kita tahu apa yang harus dilakukan untuk menghadapi rintangan tersebut dengan menggunakan segala kemampuan yang kita miliki.

Pengembangan diri juga akan meningkatkan motivasi kita, sehingga tidak peduli rintangan apapun yang ada, kita akan tetap bersemangat untuk melaluinya. Selain itu, pengembangan diri juga akan meningkatkan fokus kita dan membuat hidup kita lebih terarah,

sehingga tantangan apapun yang kita miliki tidak akan menjadi hal yang memberatkan hidup kita.

6. Menciptakan Hubungan yang Lebih Erat.

Ketika kita tidak melakukan pengembangan diri, maka kita akan menjadi pribadi yang menghargai hubungan kita dengan orang lain. Dalam hubungan dan interaksi yang kita lakukan dengan individu lain, mereka mungkin akan menyadari beberapa kekurangan yang ada di dalam diri kita, yang mana kekurangan tersebut masih dapat diperbaiki. Misalnya, kita adalah seorang yang jarang sekali mengucapkan kata “maaf” ketika melakukan kesalahan. Pengembangan diri akan membuat kita menjadi pribadi yang mau “mengoreksi diri” untuk menjadi pribadi yang lebih baik lagi. Dengan begitu, orang lain akan merasa bahwa segala input atau saran yang mereka berikan kepada kita, sangatlah kita apresiasi. Selain itu, hubungan kita dengan orang-orang di sekitar kita juga akan menjadi lebih baik dan erat, karena kita sudah mulai terbiasa untuk mengucapkan kata “maaf” setiap kali melakukan kesalahan. Segala sesuatu tentang pengembangan diri, pengertian pengembangan diri, contoh dan tujuan pengembangan diri, pengembangan diri dalam bekerja, serta beberapa manfaat yang akan kita dapatkan dari pengembangan diri.

Kesadaran akan ide-ide baru akan memainkan peran kunci dalam merangsang pengembangan kepemimpinan. Menurut Stockton, H., Morican, K., & Pastakia, (2016) Pengembangan kepemimpinan sangat penting bagi organisasi untuk:

1. Merangkul pengalaman digital dengan menyadari bahwa digital adalah
2. bahasa karyawan generasi baru.
3. Mengatur ulang prioritas dan memberi penekanan pada budaya
4. organisasi.
5. Membuat titik untuk mengoptimalkan komunikasi dan transparansi
6. antara eksekutif dan karyawan.
7. Mendorong keterlibatan dan mengadaptasi metode manajemen sesuai

8. dengan realitas organisasi saat ini.
9. Memelihara budaya eksperimen dan inovasi.
10. Menyederhanakan struktur organisasi.
11. Memanfaatkan pelajaran dari apa yang paling berhasil dan mengubah
12. aspek – aspek yang menghambat orang.
13. Mengambil petunjuk dari pendekatan yang gesit dan inovatif.

Merujuk pada persyaratan tersebut, program pengembangan kepemimpinan menjadi semakin penting bagi organisasi. Maka, program semacam itu harus sesuai dengan kebutuhan karyawan dan konteks organisasi mereka. Mereka juga harus memperhitungkan dimensi holistik kepemimpinan (De Beer, 2017). Alternatifnya adalah terus menghabiskan miliaran dolar setiap tahun tanpa mencapai laba atas investasi (Kellerman, 2012).

8.3.1 Strategi Pengembangan Diri

1. Menurut Martha Mary McGraw
 - a. Menjadi diri sendiri yang khas
 - b. Berkembang terus
 - c. Menjadi menarik
 - d. Bertanya pada diri sendiri
 - e. Bersahabat
 - f. Mendukung orang lain
 - g. Mengembangkan talenta
 - h. Membiarkan diri menjadi bahagia, belajar mencintai, bernyanyi, santai, dan tertawa
 - i. Menjaga kondisi fisik
 - j. Berbagi dengan orang lain
 - k. Memaafkan dan melupakan
 - l. Berusaha untuk tidak tenggelam
 - m. Bersikap lembut namun tegas
 - n. Joke yang cerdas
2. Menurut Jen Z.A.Hans
 - a. Kendalikan emosi
 - 1) Mengubah persepsi

- 2) Mengoptimalkan fisiologi tubuh kita
- 3) Menetapkan dan mencapai tujuan yang berharga
- 4) Gunakan pereda emosi
- b. Mengisi 10 tangki kasih sayang
- c. Kebahagiaan tidak bisa dibeli dengan uang
- d. Dunia luar yang membentuk adalah dunia dalam kita
- e. Bagaimana mendapatkan apa yang anda inginkan dan menyukai yang anda miliki
3. Menurut Stephanie Goddard Davidson
 - a. Sebagai apapun anda jadilah individu yang baik
 - b. Jadilah pribadi yang baik saat ini
 - c. Jadikan kebiasaan menjadi suatu kekuatan yang hebat
 - d. Mengatasi kegagalan keluarkan dari kepala anda dan tulis memproses emosi negatif atau berurusan dengan sesuatu seperti kegagalan
4. Menurut Penulis
 - a. Taat beribadah
 - b. Bersedia untuk bekerja dan berusaha
 - c. Jujurlah pada diri sendiri
 - d. Lakukan segala sesuatunya dengan ikhlas
 - e. Mau mengakui kelebihan orang lain dan kekurangan orang lain
 - f. Mau belajar dari orang lain
 - g. Jangan pernah memvonis diri tidak mampu
 - h. Jadikan segala sesuatunya menjadi suatu pelajaran yang ada hikmahnya
 - i. Mulai merubah dari sekarang.

Mengetahui tentang siapa jati diri dan mau kemana tujuan hidupnya sangat penting bagi pengembangan diri seseorang. Seseorang dapat mengenali kepribadiannya sendiri berdasarkan pengalaman-pengalamannya kehidupan yang dijalannya.

Pengenalan terhadap diri sendiri dapat berupa:

1. Identitas diri, yaitu mengenai nama lengkap, alamat, tempat tinggal dan keluarga.

2. Tipe kepribadian, yaitu mengenai seperti apakah tipe kepribadian yang dimiliki seseorang. Contohnya tipe melankolis, tipe pengejar prestasi, tipe sanguinis, dan lain-lain.
3. Kelemahan dan kekuatan yang dimiliki diri sendiri yaitu mengenai kelemahan apa yang kadang dapat menghambat dalam proses pengembangan diri, dan kekuatan atau kelebihan apa yang dimiliki sebagai penunjang atau pendukung dalam pengembangan diri.
4. Tujuan hidup dan keinginan, yaitu mengenai tujuan atau keinginan yang ingin dicapai seseorang dalam kehidupannya.
5. Strategi hidup yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, yaitu mengenai hal-hal dan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan agar tercapai sesuai harapan.

Mengenal Tipe Kepribadian Dan Sifat Dasar Manusia

1. Teori Kepribadian menurut Enneagram

Terdapat 9 tipe kepribadian:

- a. Tipe perfeksionis: termotivasi oleh kebutuhan untuk hidup dengan benar, memperbaiki diri sendiri dan orang lain dan menghindari marah.
- b. Tipe penolong: Kebutuhan untuk dicintai dan dihargai, mengkspresikan perasaan positif pada orang lain, dan menghindari kesan membutuhkan.
- c. Tipe pengejar prestasi: kebutuhan untuk menjadi orang yang produktif, meraih kesuksesan, dan terhindar dari kegagalan.
- d. Tipe romantis: memahami perasaan diri sendiri serta dipahami orang lain.
- e. Tipe pengamat: mengetahui segala sesuatu, merasa cukup dengan diri sendiri, menghindari kesan bodoh.
- f. Tipe pencemas: merasa diperhatikan, ingin mendapatkan persetujuan.
- g. Tipe petualang: tentang hal-hal yang menyenangkan.
- h. Tipe pejuang: mengandalkan sendiri, kuat.

- i. Tipe pendamai: menjaga kedamaian.
2. Menurut Galen
 - a. Tipe Sanguinis: paling baik dalam hal berurusan dengan orang lain, antusias, penuh gairah, perhatian. Kelemahan: berbicara terlalu banyak, mementingkan diri sendiri, kurang disiplin.
 - b. Tipe melankolis: mengurus perincian dan pemikiran secara mendalam. Kelemahan: mudah tertekan, menunda-nunda pekerjaan.
 - c. Tipe koleris: dalam hal pekerjaan memerlukan keputusan yang cepat. Kelemahan: tidak tahu cara menangani orang lain.
 - d. Tipe phlegmatis: posisi penengahan dan persatuan. Kelemahan: kurang antusias, malas.tidak berpendirian.
3. Menurut Jung
 - a. Ekstrovert: orang yang berpikir mengenai hal-hal secara objektif dan luas.
 - 1) Tertarik pada sekitar mereka
 - 2) Terbuka
 - 3) Membandingkan pendapat sendiri dengan orang lain
 - 4) Seperti aksi dan inisiatif.
 - b. Introvert: berpikir ke arah subjektif atau dirinya sendiri.
 - 1) Tertarik dengan pikiran dan perasaan sendiri.
 - 2) Memerlukan teritoro mereka sendiri
 - 3) Pendiam
 - 4) Tidak mempunyai banyak teman.
4. Menurut Pendapat Umum
 - a. Tipe penuh logika
 - b. Berpikir vs merasakan
5. Menurut Stifin
 - a. Sensing(s):harta=calon orang kaya
 - b. Thinking(T):tahta=calon orang berkuasa
 - c. Intuiting(I):Kata=calon prang penguasa
 - d. Feeling(F):cinta=calon pemimpin karena disukai
 - e. Insting(In):bahagia

8.3.2 Program Pengembangan Kepemimpinan

Henein and Morissette (2007), telah mendefinisikan program pengembangan kepemimpinan dalam hal "upaya bersama untuk membangun kapasitas kepemimpinan organisasi" yang mencakup pembinaan, praktik, penemuan diri, dukungan, dan penciptaan komunitas belajar. Tujuan keseluruhannya adalah untuk menciptakan kerangka acuan, konsep, dan bahasa bersama, dengan praktik dan bimbingan memainkan peran yang sangat diperlukan dalam proses ini. Dengan demikian pembelajaran harus ditinjau secara keseluruhan dan bukan hanya salah satu dari aspek-aspek ini (Rinfret and Lagacé, 2016).

Menurut Eich, (2008), program kepemimpinan yang relevan mempraktikkan jenis kepemimpinan yang inklusif, memberdayakan, memiliki tujuan, etis, dan berorientasi pada proses. Tujuan program ini menekankan pada pembinaan pemimpin yang kompeten yang mampu membuat keputusan strategis dan yang diberkahi dengan penilaian yang andal dan dapat diandalkan seperti orang yang dapat dengan cepat mengukur situasi apa pun, menyimpulkan dengan tepat, dan meng-identifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk memotivasi orang lain (Henein and Morissette, 2007). Oleh karena itu, program pengembangan kepemimpinan akan menjadi penting setiap kali organisasi ingin mengembangkan pemimpin tidak hanya sebagai individu tetapi juga dalam hal hubungan mereka dengan orang lain, dan kemampuan mereka untuk memimpin tim (De Beer, 2017). Pengembangan kepemimpinan berlangsung di sepanjang garis kognitif, sikap, dan perilaku (Parent, 2013), yang berarti bahwa program harus menjadi factor untuk pembentukan. Untuk mencapai tujuan tersebut akan memerlukan pengalaman terstruktur dari program pembinaan untuk mengembangkan pemimpin. Program-program tersebut tidak mencakup proses pengembangan kepemimpinan secara keseluruhan tetapi membahas satu elemen yang harus digabungkan dengan praktik, penemuan diri, dukungan, dan komunitas organisasi jika pengembangan kepemimpinan yang efektif ingin dicapai (Henein and Morissette, 2007; Turner et al., 2018). Program pengembangan kepemimpinan harus memanfaatkan heuristik yang menekankan pengetahuan dan soft skill (Cloët and Bournois, 2011), memberi peserta kesempatan untuk belajar dari pekerjaan mereka (Dalakoura, 2010), dan memberikan banyak ruang untuk pengalaman pribadi mereka dan refleksi di sekitar kepemimpinan selama proses pembelajaran (Eich, 2008).

Henein and Morissette, (2007) mengusul-kan sejumlah rekomendasi program yang efektif yaitu:

1. mengkaji pengembangan kepemimpinan dalam jangka panjang atas modal yang diinvestasikan;
2. menghubungkan pengembangan kepemimpinan dengan konteks budaya
3. organisasi dengan hasil yang diinginkan;
4. menggunakan system master/magang;
5. mendorong keragaman dan inklusi;
6. memperjelas jenis program; dan
7. memperluas cakupan evaluasi.

Keberhasilan pengembangan kepemimpinan juga akan tergantung pada beberapa faktor, seperti yang telah dikemukakan oleh Parent, (2013), pengembangan kepemimpinan akan tergantung pada orang yang dipilih untuk memberikan pembinaan, siapa yang harus mengadopsi pendekatan terapeutik, menunjukkan empati, dan menawarkan dukungan psikologis; mereka juga sebelumnya harus terlibat dalam proses introspeksi. Selain itu, pemilihan peserta program pengembangan kepemimpinan juga bukan merupakan pertimbangan yang sepele. Peserta harus menunjukkan komitmen yang teguh dan berkelanjutan agar program menjadi efektif. Beberapa penelitian telah menunjukkan pentingnya tempat kerja dalam pengembangan pribadi para pemimpin. Lingkungan organisasi harus menjadi elemen evaluasi dan tantangan yang cukup, tetapi juga mendukung (Hall, 2016). Agar program pengembangan kepemimpinan berhasil, mereka harus diintegrasikan ke dalam praktik organisasi sehari – hari (Dalakoura, 2010). Program semacam itu juga harus berkembang sesuai dengan keinginan para profesional untuk meningkatkan cara melakukan sesuatu dan mencapai kesesuaian dengan lingkungan yang berubah, Sehingga peserta dapat memenuhi kebutuhan mereka dan harapan organisasi mereka (Henein and Morissette, 2007).

Bab 9

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi

9.1 Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang memiliki nilai seni dalam memengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi dan sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen berperan dalam mengelola suatu organisasi, dan merupakan motor atau daya penggerak dari semua sumber dan alat yang tersedia dalam suatu organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memengaruhi prestasi kerja dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi akan memengaruhi perilaku dan kepemimpinan seorang pemimpin karena terjadinya berbagai perubahan sehingga mengharuskan seorang pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinannya yang sesuai dengan situasi dan kondisi, yaitu pemimpin yang memiliki komitmen terhadap kualitas dan melakukan pembaharuan sesuai dengan tuntutan stakeholders, yang disebut dengan kepemimpinan

transformatif, yaitu model kepemimpinan yang representatif dengan tuntutan yang penuh dengan perubahan yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan bawahan, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai organisasi menuju kemandirian. Seorang pemimpin transformasional harus memiliki kemampuan dalam memimpin, mampu mengarahkan dan memengaruhi semua orang yang terlibat dalam organisasi, dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin transformasional memiliki kharisma yang mampu melakukan stimulasi intelektual kepada bawahannya agar bawahan mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi permasalahan. Seorang pemimpin transformasional berperan sebagai penggerak dalam organisasi, yang diharapkan mampu melakukan dan menangani berbagai perubahan, baik dalam bidang manajemen maupun untuk perkembangan organisasi yang semakin baik. Pemimpin transformasional bertindak kreatif, tidak hanya sebagai simbol, dan keberadaannya memberikan dampak positif dalam menuntun organisasi untuk dapat berkembang dan mencapai prestasi dengan menerapkan asas-asas manajemen modern.

Selain kepemimpinan, hal yang penting juga dalam memengaruhi pencapaian tujuan organisasi adalah faktor budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sekumpulan asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang dapat dijadikan patokan tingkah laku yang telah disepakati bersama di dalam organisasi. Budaya organisasi ini merupakan cermin dari organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan demikian, budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma/peraturan yang dijadikan sebagai pedoman berperilaku dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya tertentu yang diyakini dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Artinya, dalam setiap organisasi tertanam suatu budaya yang kekuatannya berbeda pada setiap organisasi dan sangat berpengaruh pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam bertindak dan melakukan suatu perubahan.

9.2 Hakikat dan Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan (leadership) sangat menentukan di dalam mencapai tujuan organisasi, karena kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi aktivitas individu maupun kelompok dalam organisasi, yaitu menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi kinerja individu atau kelompok untuk mencapai tujuan (Purba, dkk, 2021). Thoha (2007) menyatakan suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Lebih lanjut, Gitosudarmo dan Sudita (2000) menyatakan kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama, untuk tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, inti dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan (directing) atau memengaruhi orang lain (influence), dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Widiastuti, 2017). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting untuk menentukan keberhasilan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memengaruhi dalam pengambilan keputusan yang mendukung kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational) (Usman, 2008). Kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang maknanya adalah menstranformasikan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya (Setiawan dan Muhith, 2013). Istilah kepemimpinan transformasional tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya) (Sahir, dkk, 2022).

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh MacGregor Burns Tahun 1978 dengan istilah Transforming Leadership (Kepemimpinan Mentransformasi dan kemudian dikembangkan. Oleh Bernard M. Bass Tahun 1985 dengan istilah Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional). Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional pada awalnya, ketika beliau belajar dan mengamati para pemimpin politik pada saat itu. Hasil pengamatannya, Burns menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua bentuk yang berbeda, yakni secara transformasional dan transaksional. Dalam mencapai

sebuah perubahan, kepemimpinan transformasional lebih baik daripada kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut. Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau politik, dan uang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional lebih mengungkapkan akan nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dalam menghadapi suatu permasalahan di organisasi atau perusahaan, maka kepemimpinan transformasional mengedepankan visi untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikutnya dan pemimpin transformasional memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi untuk di masa yang akan datang (Sahir, dkk, 2022). Kepemimpinan transformasional membantu pengikut untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi menjadi kenyataan (Bass and Riggio, 2006). Pernyataan tersebut, mengisyaratkan bahwa kepemimpinan transformasional bertujuan untuk suatu perubahan yang lebih baik dengan menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi, dan dapat mengubah status quo dalam organisasi dengan cara mempraktekkan perilaku yang sesuai.

Lebih lanjut, Bush (2009) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Yukl (2009) kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan menginspirasi, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain untuk melihat masa depan dengan lebih optimis dan mampu mengkomunikasikan kepada bawahan tentang visi dan misi yang akan dicapai dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Artinya, kepemimpinan transformasional memiliki kecakapan dan kelebihan dalam memengaruhi orang lain atau kelompok untuk bersama-sama mengubah kemampuan kerja, pola kerja, dan melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional kerap kali diidentifikasi melalui pengaruhnya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen para pengikut (Yukl, 2009). Apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai, asumsi, dan komitmennya sedemikian rupa sehingga selaras dengan organisasinya, maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya. Prihatin (2014) menyatakan pemimpin transformasional dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai penggerak roda organisasi adalah harus dapat sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*change agent*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*).

Menurut Olga Epitropika (2001), yang disampaikan Junaidah (2016) bahwa ada 6 (*enam*) alasan mengapa kepemimpinan transformasional sangat penting diterapkan bagi suatu organisasi, yaitu:

1. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi;
2. Secara positif berorientasi pada pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan;
3. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi bagi para anggotanya terhadap organisasi;
4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian dalam organisasi;
5. Meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan dan pemimpin; dan
6. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Lebih lanjut Bass (1990), menyatakan bahwa pentingnya kepemimpinan transformasional karena melalui pemimpin transformasional diharapkan memiliki kemampuan untuk mengubah kemampuan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga para bawahan dapat lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memperbaiki dan mengembangkan organisasi di masa depan untuk lebih baik.

9.3 Fungsi dan Karakteristik Kepemimpinan Transformatif

Seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan menjalankan perannya dalam organisasi haruslah sesuai dengan fungsinya. Kepemimpinan dikatakan dapat berfungsi efektif apabila seorang pemimpin tersebut kreatif dan inovatif dalam menciptakan sesuatu yang baru sesuai dengan perkembangannya. Pemimpin yang efektif akan mampu berperan membawa perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga mampu membawa organisasi tersebut ke arah keberhasilan (Muliana, dkk, 2020). Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan atau memberi motivasi kerja, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu dan tujuan yang diharapkan (Kartono, 2017).

Lebih lanjut Bass dan Avolio (1994), menyatakan pemimpin transformatif yang efektif memiliki karakter, sebagai berikut: (1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan; (2) Mereka pemberani; (3) Mereka mempercayai orang lain; (4) Mereka motor penggerak nilai; (5) Mereka pembelajar sepanjang masa; dan (6) Mereka visioner. Berdasarkan hasil studi lapangan menunjukkan bahwa pemimpin transformatif lebih sering memakai taktik legitimasi, melahirkan tingkat identifikasi, dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik serta mengembangkan pengikutnya. Artinya, kepemimpinan transformatif membawa perubahan dan pembaharuan menuju kinerja tinggi pada organisasi.

Fungsi utama seorang pemimpin transformatif adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan dan sebagai seorang pengendali dari perubahan (a controller of change), yang berusaha meningkatkan dan memperluas kebutuhan pengikut atau bawahan serta meningkatkan perubahan yang dramatis dari individu-individu, kelompok-kelompok, dan organisasi (Antonakis, 2003).

Sedangkan, Usman (2008), menyatakan kepemimpinan transformatif berpedoman pada peran dan fungsi kepemimpinan transformatif, yaitu:

1. Komunikator, yaitu mencakup mengenali, mengelola, memahami orang lain, mengkomunikasikan perhatian, mengakui pencapaian

- orang lain, menahan penilaian dan emosi, mengatasi konflik interpersonal, membina hubungan yang efektif dan menyenangkan, membina rasa saling menghargai, memperkuat dukungan, dan menghadapi orang lain dengan cara efektif;
2. **Konselor**, yaitu mencakup membantu orang lain dalam menghadapi masalahnya, membantu membuat tujuan dapat dicapai, membantu mengeksplorasi dan mengevaluasi rencana, memotivasi orang untuk bertindak, mempertahankan dan mendukung orang lain untuk mencapai tujuan, menghargai dan mengakui pencapaian, menghadapi orang-orang yang jenuh dan membangkang, melakukan pemindahan orang secara efektif, membagi pengalaman, membina orang untuk mencapai tujuan, membimbing orang menyiapkan diri bagi peran baru, mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik;
 3. **Konsultan**, yaitu bertindak sebagai hubungan masyarakat organisasi, melaksanakan proses konsultasi, membentuk nilai dan budaya bersama, mendelegasikan tugas kepada pihak lain, memfasilitasi perkembangan kelompok dan tim, mengklasifikasi norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan, mengkomunikasikan visi dan tujuan, menilai kebutuhan dan permasalahan organisasi, menghadapi anggota yang mengganggu, meneliti dan melaporkan informasi penting, merencanakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia.

Hasil riset secara deskriptif yang dilakukan Keller (2006) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional menggunakan tiga tahap penting dalam melakukan transformasi, yaitu (a) identifikasi kebutuhan perubahan; (b) menciptakan visi baru; dan (c) melembagakan perubahan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Dunphy and Stace (1993) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tiga karakteristik utama, yaitu: (a) merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi; (b) mengkomunikasikan visi baru; dan (c) mengimplementasikan visi baru.

Karakteristik kepemimpinan dapat dimaknai sebagai ciri-ciri atau sifat yang dimiliki setiap pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Tichy dan Devanna yang disampaikan Wirawan (2014) bahwa karakteristik pemimpin transformasional disebut sebagai protagonist atau pelaku utama dalam drama, sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, yaitu citra personal dan profesionalnya adalah untuk membuat berbeda dan mentransformasikan organisasinya, bertanggung jawab memimpin dan mengambil peran sebagai agen perubahan dengan konsep yang menarik;
2. Individu pemberani, yaitu siap mengambil risiko, berani menghadapi tantangan dan menghadapi status quo serta perilaku keberanian ada komponen intelektual, yaitu mempunyai perspektif berkonfrontasi dengan realitas dan komponen emosional dengan menyatakan kebenaran kepada orang lain;
3. Mereka percaya kepada orang, yaitu tidak dictator dan berupaya memberdayakan orang lain, memahaminya dengan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan dan loyalitas dengan menggunakan humor, simbolisme, imbalan dan hukuman;
4. Mereka adalah penarik nilai, yaitu mampu menguraikan nilai-nilai dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya;
5. Mereka pembelajar sepanjang hayat, yaitu mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang dilakukan dan memandang kegagalan sebagai pengalaman belajar;
6. Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, yaitu mampu untuk menghadapi dan meringkai permasalahan dalam dunia yang kompleks dan berubah;
7. Mereka visionary, yaitu dapat bermimpi, mampu menjabarkan impian dan citra sehingga orang berbagi dengan mereka.

Lebih lanjut, Setiawan dan Muhith (2013) menyatakan ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang menjadi ciri khasnya, yaitu:

1. Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi;
2. Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan;
3. Berani mengambil risiko dengan pertimbangan yang matang;
4. Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan;
5. Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan;

6. Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru;
7. Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi;
8. Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan;
9. Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.

Sedangkan, Bass dan Avolio (1994) dan Wirawan (2014), menyatakan ada empat karakteristik dalam konsep kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

1. *Idealized influence or charisma*, yaitu seorang pemimpin transformasional memiliki kharisma sebagai panutan, memiliki keteguhan hati, kemantapan dalam mencapai tujuan, mengilhami loyalitas dan ketekunan memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya;
2. *Individualized consideration*, yaitu seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual yang tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan dan bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan;
3. *Intellectual stimulation*, yaitu seorang pemimpin transformasional akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual, yang dilihat dari kemampuan pemimpin dalam menginterpretasikan, menciptakan, dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan;
4. *Inspirational motivation*, yaitu seorang pemimpin transformasional akan mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan, menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha untuk mencapai tujuan, dan mengemukakan tujuan utama kepada bawahan melalui cara yang sederhana.

9.4 Hakikat Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi, akan terjadi interaksi antara individu dengan individu lainnya sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam rentang waktu yang panjang, interaksi tersebut akan membentuk suatu pola yang unik antara satu organisasi dengan yang lainnya yang disebut dengan budaya. Budaya memiliki sifat berkesinambungan dan hadir di semua aspek kehidupan yang mengakibatkan budaya meliputi semua penetapan perilaku yang dapat diterima selama satu periode kehidupan tertentu. Setiap organisasi memiliki budaya yang berlainan, sehingga organisasi selalu unik dan ingin tampil khas, yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Seperti yang diungkapkan Robbins (2002) bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, mengisyaratkan secara umum setiap individu dilatarbelakangi oleh budaya yang memengaruhi perilaku dan suasana kerja dalam organisasi.

Nasution (2005) menyatakan budaya mengandung berbagai aspek pokok, yaitu:

1. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok;
2. Budaya memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian;
3. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi;
4. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu;
5. Budaya mengarahkan perilaku, kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggota-nya berperilaku sesuai dengan norma; dan
6. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Budaya akan menuntun individu untuk berperilaku dan bertindak sehingga budaya sangat memengaruhi suasana kerja dalam organisasi. Artinya, seseorang dalam berperilaku dan apa yang harus dilakukan, banyak

dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh individu tersebut yang ada dalam organisasi, yang disebut dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut yang akan terlihat bagaimana pegawai berperilaku, harapan pegawai terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana pegawai melaksanakan pekerjaannya (Kotler dan Heskett, 1998). Sedangkan, Siagian (1993), menyatakan budaya organisasi merupakan satu variabel yang sangat berpengaruh pada perilaku para anggota organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku setiap individu dalam melakukan kegiatan atau melaksanakan pekerjaan.

Lebih lanjut Sutrisno (2011), menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. George and Jones (2005) menyatakan budaya organisasi merupakan kesatuan yang terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, norma-norma/peraturan yang dapat memengaruhi cara berpikir, berperasaan terhadap satu sama lain dan di luar organisasi (Organizational culture is the set of shared values, beliefs and norms that influences the way employees think, feel, and behave toward each other and toward people outside the organization). Dengan demikian, budaya organisasi merupakan faktor strategis dalam menjelaskan kinerja, baik kinerja organisasi maupun kinerja orang.

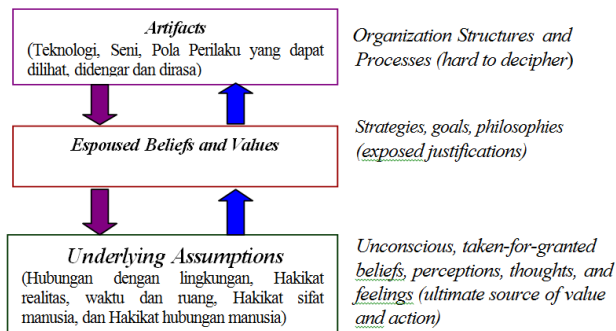
Purba (2010), menyatakan pentingnya budaya organisasi disebabkan asumsi bahwa dalam organisasi terdiri dari sekumpulan orang-orang yang bekerja sama memerlukan budaya organisasi berupa nilai-nilai, norma-norma atau peraturan yang dapat dijadikan patokan berperilaku dalam organisasi yang telah disepakati bersama. Pernyataan yang sama dikemukakan, Ancok (2002) bahwa budaya organisasi adalah perangkat yang penting di dalam peningkatan kinerja organisasi. Majunya organisasi didorong oleh budaya organisasi yang kuat yang ada di perusahaan, atribut dan hal-hal simbolik yang melekat pada anggota perusahaan, serta kebiasaan yang berjalan di perusahaan yang memengaruhi kinerja perusahaan. Lebih lanjut, Kotler dan Heskett (1998) mengklasifikasikan ada tiga jenis kategori budaya organisasi, yaitu (a) budaya organisasi yang kuat atau lemah; (b) budaya organisasi yang cocok dan tidak

cocok; dan (c) budaya organisasi yang dapat menyesuaikan (adaptif) dan yang tidak dapat menyesuaikan.

Budaya organisasi dapat dikatakan bersifat unik karena dipengaruhi visi, misi dan tujuan (Sahir, dkk, 2021). Dengan demikian, walaupun organisasi itu sejenis, namun budayanya berbeda, sehingga budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Febrianty, dkk (2020), menyatakan budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang terdiri dari keyakinan, nilai-nilai, norma-norma/ peraturan yang dibangun dan dipelajari oleh suatu kelompok, dan setelah terbukti asumsi tersebut dijadikan panutan dalam berperilaku dalam organisasi sehingga mampu memecahkan permasalahan, dapat beradaptasi secara eksternal dan integrasi internal, serta memberikan hasil yang membuktikan kesahihan asumsi tersebut, sehingga dapat diajarkan pada anggota kelompok yang baru sebagai cara yang benar dalam memberikan pandangan berpikir dan berperasaan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan berbagai permasalahan.

Lebih lanjut Purba (2010), menyatakan bahwa budaya organisasi yang dinamis akan menghasilkan atau secara langsung memengaruhi perumusan strategi yang mengandung lima jalan yang berbeda, yaitu (a) budaya bertindak sebagai suatu saringan persepsi, (b) memengaruhi penafsiran informasi, (c) menetapkan moral dan standard etis, (d) menyediakan aturan, heuristik dan norma-norma untuk tindakan, dan (e) memengaruhi bagaimana otoritas dan kuasa dimanfaatkan di dalam mengambil keputusan.

Menurut Schein (2004), bahwa budaya organisasi terdiri atas tiga tingkatan, yaitu Artifacts, Espoused Belief and Value and Underlying Assumption. Ketiga tingkatan tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 9.1: Tingkat Budaya dan Interaksinya (Schein, 2004)

Berdasarkan gambar, dapat dijelaskan, yaitu:

1. *Artifacts* adalah hal-hal yang dilihat dan didengar dan dirasa kalau budaya tersebut dikenalnya, termasuk di dalamnya produk, jasa dan tingkah laku anggota kelompok. *Artifacts* ini disebut sebagai budaya tingkat pertama;
2. *Espoused Belief and Values* adalah merupakan alasan untuk berkorban demi pekerjaan yang kita tekuni. Organisasi dapat memberikan alasan untuk keyakinan dan nilai yang mendukung dalam melakukan segala sesuatu yang dibuat oleh organisasi. *Espoused belief and value* disebut sebagai budaya tingkat dua;
3. *Underlying assumptions* adalah keyakinan yang dianggap sudah ada pada anggota organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu pada organisasi melalui asumsi yang tidak diucapkan. *Underlying assumptions* ini disebut sebagai budaya tingkat tiga.

9.5 Fungsi Budaya Organisasi

Pemimpin sebuah organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi, karena dalam sebuah organisasi diperlukan arahan atau panduan yang bisa menjadi gambaran jelas dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (2002), menyatakan fungsi dari budaya organisasi itu sendiri adalah:

1. Berperan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Membawa suatu identitas bagi anggota organisasi;
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu kepentingan yang lebih luas daripada kepentingan individu;
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial, yaitu merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan

memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh pegawai atau karyawan;

5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai atau karyawan.

Lebih lanjut Soesilo (2000), menyatakan bahwa ada 5 (lima) fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Memberikan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Memberikan jati diri bagi anggota organisasi;
3. Memudahkan bangkitnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada sekedar kepentingan pribadi;
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sebagai predikat sosial yang menopang kesatuan organisasi agar dapat melestarikan nilai-nilai positif;
5. Sebagai penuntun dalam pembentukan sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sedangkan, Kreitner & Kinicki (2008) menyatakan ada 4 (empat) fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi (give members an organizational identity), yaitu memberikan penghargaan dan mendorong inovasi karyawan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.
2. Memudahkan komitmen kolektif (facilitate collective commitment), yaitu karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga menjadi loyal dan tidak terpisahkan dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial (promote social system stability), yaitu mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur dengan efektif, dan
4. Perangkat yang mudah dipahami (shape behavior by helping members make sense of their surroundings), yaitu membantu anggota untuk memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya

dilakukan dan bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya.

9.6 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi berarti adanya penentuan sejauh mana anggota diharapkan dapat mencapai akurasi tertentu dalam pekerjaannya, sehingga budaya organisasi menempatkan nilai tinggi pada perhatian terhadap karakteristik atau detail dan mengharapkan anggotanya untuk bekerja secara presisi.

Luthans (2009), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki 6 (enam) karakteristik, yaitu:

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi (observed behavioral regularities), yaitu anggota organisasi saling berinteraksi menggunakan tata cara, istilah dan bahasa yang sama dan mencerminkan setiap yang baik dan saling menghormati;
2. Norma-norma (norms), yaitu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebih dan tidak berkurang;
3. Nilai-nilai yang dominan (dominant values), yaitu nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya, contoh mutu produk yang tinggi, tingkat absensi rendah dan efisiensi yang tinggi;
4. Filosofi (philosophy), yaitu kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi bagaimana memperlakukan karyawan atau pelanggannya;
5. Aturan-aturan (rules), yaitu pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi dan anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut; dan
6. Iklim organisasi (organizational climate), yaitu perasaan tentang organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik,

cara para anggota berinteraksi dan cara anggota berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

Robbins dan Judge (2008), melaporkan hasil penelitian yang menunjukkan ada 7 (tujuh) karakteristik utama dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, yaitu yang memberi jawaban sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu memberi jawaban terhadap pertanyaan: sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail;
3. Orientasi hasil, yaitu memberi jawaban terhadap pertanyaan: sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
4. Orientasi orang, yaitu yang memberi jawaban terhadap pertanyaan, sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi;
5. Orientasi tim, yaitu yang memberi jawaban terhadap pertanyaan sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu;
6. Agresivitas, yaitu yang memberi jawaban terhadap pertanyaan sejauh mana orang bersifat agresif ketimbang santai, dan
7. Stabilitas, yaitu yang memberi jawaban sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Lebih lanjut Robbins (2002), mengidentifikasi bahwa budaya organisasi memiliki 10 (sepuluh) karakteristik, yaitu.

1. Inisiatif Individu, yaitu meliputi tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu meliputi sejauh mana anggota organisasi atau pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko;

3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana pimpinan dapat berkomunikasi dengan jelas dan memberi bantuan serta dukungan terhadap bawahan;
6. Kontrol, yaitu sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/staf;
7. Identitas, yaitu sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi dibandingkan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti: kenaikan gaji, dan atau promosi) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu sejauh mana para anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka; dan
10. Pola-pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Bab 10

Gaya dan Teori Kepemimpinan Transaksional

10.1 Definisi Kepemimpinan

Organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang dikordinasikan dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2006; Rahmawati, 2022). Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada seorang pemimpin.

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, apabila seorang pimpinan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, memiliki visi dalam mengelola organisasinya dan mempunyai kemampuan memengaruhi perilaku anggotanya menuju kearah pencapaian tujuan organisasi.

Daft (2006), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Lestari, Hamidah, Rahmawati, (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan

tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, dan memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Rahmawati, Saimima & FajarGhifari, (2020), di mana kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan (Kahar, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Sependapat dengan hal tersebut, (Lestari & Rahmawati, 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Northouse (2013), mengatakan ada dua jenis perilaku umum kepemimpinan, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas membantu anggota kelompok untuk mencari tujuan yang ingin dicapai. Perilaku hubungan membantu anggota merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, dengan orang lain dan dengan lingkungan kerja mereka sekarang. Tujuan utama dari pendekatan gaya yaitu untuk menjelaskan pemimpin dapat mengombinasikan dua jenis perilaku ini untuk memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.

Hal ini berarti memang benar kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memperoleh konsensus dan keterikatan pada sasaran bersama melalui syarat-syarat perusahaan/organisasi yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan kerja (Italiani, 2013). Definisi lain menyatakan bahwa dalam menjalankan wewenang, kepemimpinan berusaha mencari partisipasi karyawan dengan semua dedikasi dan rasa kepemilikan mereka melalui kekuatan mobilisasi, motivasi dan komunikasi dalam organisasi (Chandra & Priyono, 2016).

Berikutnya inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah fokus yang terus menerus terhadap visi. Dalam serangkaian proses perbaikan yang berat, para pemimpin yang memusatkan diri pada visi dapat bertahan pada hari-hari yang sulit. Kualitas pemimpin yang paling utama adalah kemampuan untuk menciptakan dan mewujudkan visi (Nurlaela, Rahmawati & Lestari, 2021).

Dengan demikian kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi orang lain dan menggerakkan berbagai sumber daya lainnya guna bekerja sama dalam pencapaian suatu atau beberapa tujuan.

10.2 Definisi Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang bertanggung jawab untuk mewujudkan banyak hal bagi yang di pimpinnya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membawa kemajuan bagi organisasi yang dipimpinnya, serta memberikan kesejahteraan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjalin hubungan baik dengan para bawahan (pengikutnya), dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Pemimpin harus senantiasa mendampingi dan mendukung para bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Prestasi seorang pemimpin dalam mencapai suatu keberhasilan merupakan prestasi dari orang-orang yang dipimpinnya (Tambunan, 2015).

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda untuk memimpin suatu organisasi atau perusahaan yang satu dengan yang lain pasti tidak sama, jika ada persamaan pasti sedikit sekali. Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu (Tambunan, 2015).

Halimah, Rahmawati & Lestari, (2022), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Gaya kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk memengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan (Tampi, 2014). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Rahmawati, Permana, Gaffar & Prihatin, 2020).

Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

10.3 Teori Kepemimpinan Transaksional

Teori kepemimpinan merupakan buah pemikiran yang berisi penjelasan mengenai, apa, bagaimana, siapa, kapan, di mana dan mengapa individu dikatakan sebagai pemimpin. Teori-teori ini dapat kita gunakan sebagai pedoman, untuk mendalami konsep kepemimpinan diri yang muncul, sehingga paling tidak, kita dapat menjadi pemimpin untuk diri sendiri.

Berbasis pada *social learning theory* (Bandura, 1977), dan *social exchange theory* (Hollander, 1978) teori kepemimpinan transaksional mengakui adanya sifat leadership dengan hubungan deterministik timbal balik (*reciprocal*) (Bass, 1985; Burns, 1978; Hollander, 1978; Tichy & Devanna, 1986). Pemimpin dan bawahan dipandang sebagai agen-agen yang membuat kesepakatan, dan mengatur kekuatan-kekuatan relatif dalam sebuah proses pertukaran yang saling menguntungkan.

Teori kepemimpinan transaksional menyatakan, bahwa leader dan/atau bawahan dapat saling melaksanakan *power* dan pengaruh, yang dilaksanakan dalam suatu proses pertukaran yang saling menguntungkan. Sebagai contoh, seorang *leader* memiliki informasi vital (Pettigrew, 1972) di pihak lain seorang bawahan memiliki keahlian khusus dalam memecahkan masalah-masalah penting organisasional (Mechanic, 1962), kondisi ini mendorong kedua belah pihak untuk bernegosiasi yang saling menguntungkan, jadi ada transaksi di antara mereka.

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang selalu bertransaksi dengan bawahan. Seorang pemimpin, apalagi yang dikenal dengan pemimpin formal sebagai lawan dari pemimpin informal dapat terjebak untuk menjadi pemimpin transaksional. Pemimpin yang bersifat transaksional menghubungkan diri dengan orang-orang yang dipimpinnya, atasannya, serta dirinya sebagai pemain-pemain dalam suatu proses transaksi. Ia ini lebih cocok disebut sebagai seorang manajer yang selalu berusaha melakukan pekerjaan dan fungsinya dengan benar (*do things right*). Ciri khas seorang pemimpin transaksional

adalah hubungannya dengan bawahan didasarkan pada azas mutually beneficial (Ruky, 1977).

Kepemimpinan transaksional melibatkan motivasi dan pengarahan pengikut, terutama melalui penarikan minat yang pengikut miliki. Kekuatan pemimpin transaksional berasal dari otoritas formal dan tanggung jawab dalam organisasi.

Tujuan utama pengikut adalah patuh terhadap intruksi pemimpin. Gaya ini dapat disebut dengan gaya memberi tahu (*terlling style*). Pemimpin percaya dalam memotivasi melalui sistem hadiah dan hukuman. Apabila bawahan melakukan apa yang dikehendaki, hadiah mengikuti, dan apabila pengikut tidak mengikutinya, sebaliknya hukuman yang mengikuti.

Disinilah tukar-menukar antara pemimpin dan pengikut terjadi dalam rangka untuk mencapai tujuan kinerja hariannya (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017). Adapun asumsi teori transaksional:

1. Karyawan termotivasi oleh hadiah dan hukuman.
2. Bawahan harus patuh terhadap perintah atasan.
3. Bawahan tidak termotivasi. Mereka harus dimonitor sedekat mungkin dan dikontrol agar mau menyelesaikan pekerjaan.

Kepemimpinan transaksional, seperti namanya, memandang kepemimpinan berdasarkan transaksi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin melihat hubungan manusia sebagai serangkaian transaksi (Rahmawati, Lestari, Permana, Komariah & Kurniatun, 2022).

Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam teori kepemimpinan transaksional merupakan hubungan kontra transaksi, yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan pengikut (Wirawan, 2013).

Menurut Robbins (2006), menjelaskan kepemimpinan transaksional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

Selalu ada poin-poin yang membuat orang setuju dan tidak setuju (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017). Di bawah ini yang membuat orang setuju dengan teori transaksional.

1. Teori kepemimpinan transaksional sederhana dan mudah dikelola
2. Ide sentralnya adalah relatif langsung disampaikan kepada bawahannya: patuh atau yang lain lagi
3. Terdapat kebutuhan minimal dalam jangka pendek melatih pemimpin; sampaikan kepada karyawan untuk patuh
4. Lebih sedikit untuk memberi hadiah atau hukuman, dalam hal ini kriteria untuk melakukan seberapa baik seseorang patuh
5. Kompleksitas yang bersifat akademik terhadap hirarki diminimalisir, karena kesederhanaan aturan dan hubungan manusia.
6. Teori kepemimpinan transaksional mengambil keuntungan dari ide yang teruji atas respon manusia, terutama membutuhkan dalam waktu
7. Teori kepemimpinan transaksional tidak terhalangi dengan kompleksitas perbedaan inteligensi, emosi, atau kompleksitas tugas
8. Ketika ide sedang ditanamkan kepada kelompok bermanfaat, teknik bisa menguntungkan.

Dan berikutnya adalah poin-poin di mana orang kontra dengan teori kepemimpinan transaksional (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017), yakni:

1. Teori ini berasumsi setiap orang adalah rasional; teori ini mengabaikan aspek emosi dan nilai-nilai sosial.
2. Teori ini mengira bahwa orang selalu termotivasi oleh imbalan dan hukuman
3. Teori ini mengabaikan sikap mementingkan kepentingan orang lain atau keinginan atau kekuatan.
4. Teori ini bisa digunakan untuk bekerja melampaui kebutuhan, pemimpin memiliki keterbatasan dalam kontrol/ pengawasan, bawahan dengan ringan meninggalkan tugas atau bekerja serampangan.

Menurut (Rahmawati, Lestari, Permana, Komariah & Kurniatun, 2022) hubungan pemimpin transaksional dengan anggota tercermin dari tiga hal, yaitu:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dengan imbalan, dan
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan-kepentingan pribadi anggota selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota.

Hal ini berarti imbalan, hukuman, timbal balik, pertukaran (ekonomi, emosional, dan fisik) dan lain sebagainya yang merupakan “transaksi” adalah dasar kepemimpinan. Berdasarkan hal tersebut, maka teori kepemimpinan transaksional merupakan teori yang paling kontroversi dalam hal batasan hirarki dan tidak terpisahkan dengan keditakdemokratisan. Dalam bentuk paling canggih, dideskripsikan sebagai diktator totalitarian

10.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional

10.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gagasan awal mengenai gaya transaksional menurut (Bass, 1997) adalah penerapan konteks politik yang kemudian mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Di mana hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan (3) pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan (Bass, 1990; Yulk, 2003).

Di samping itu, konsep tentang kepemimpinan transaksional berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Lebih lanjut dalam kepemimpinan tersebut, pertukaran antara pemimpin dan anggota berdasarkan pemenuhan kewajiban kontrak dan

biasanya direpresentasikan sebagai menetapkan tujuan dan memantau dan mengendalikan hasil (Aga, 2016). Kepemimpinan ini memiliki tiga faktor: (1) kepemimpinan yang berfokus pada identifikasi peran dalam organisasi dan persyaratan tugas dan penyediaan pengikut dengan imbalan materi maupun yang berkaitan dengan kondisi psikologis anggota yakni imbalan pemenuhan kewajiban kontrak; (2) manajemen aktif namun dengan tetap memberi koreksi pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada anggota, di mana tujuannya adalah memastikan bahwa standar terpenuhi; dan (3) manajemen pasif dengan pengecualian (korektif pasif transaksi) adalah situasi di mana para pemimpin mengambil tindakan setelah perilaku telah menciptakan masalah serius.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri (Uno, 2007).

Berikutnya kepemimpinan transaksional juga merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Rahmawati, Lestari, Permana, Komariah & Kurniatun, 2022). Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan

Yulk (2009), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transaksional ini melibatkan nilai-nilai namun nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai yang relevan. Antara proses pertukaran (exchange process), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Lebih lanjut gaya kepemimpinan tersebut dapat digambarkan: (1) proses pertukaran sesuatu yang dirasa berharga antara pemimpin dengan anggotanya; (2) intervensi pemimpin merupakan bagian dari proses organisasional untuk mengontrol kinerja anggota serta hasil kerja yang sesuai dengan harapan; dan (3) pemimpin data sewaktu-waktu bereaksi jika hasil kerja tidak sesuai dengan kesepakatan (Heru, 2004).

Rahmawati, Saimima & FajarGhifari, (2020), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksional

mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atau produktivitas mereka.

Gaya kepemimpinan transaksional adalah berorientasi pada tugas dan bisa efektif ketika berhadapan dengan deadline (Giltinane, 2013). Sedangkan (Northouse, 2013), menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan transaksional tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut, tetapi berfokus pada pengembangan pribadi para anggota.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan untuk transaksi antara pemimpin dan bawahan hal tersebut penting dalam sebuah organisasi, sebagian besar keberhasilan dan kegagalan dari organisasi ditentukan oleh kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan kemampuan untuk meyakinkan dan memobilisasi orang lain untuk bekerja bersama-sama sebagai sebuah tim di bawah kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Indrafakhrudin, 2006).

Berdasarkan definisi di atas gaya kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima.

10.4.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik yang menandakan seorang pemimpin yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan tersebut yang menjadi ciri khas. Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik: (1) adanya kontrak pertukaran atas hasil yang telah dicapai oleh anggota dengan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh pemimpin sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka; (2) pemimpin melakukan control terhadap kinerjanya anggotanya dan jika dirasa tidak sesuai dengan kesepakatan kerja sebelumnya pemimpin dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota yang dirasa tidak sesuai dengan harapan; (3) pemimpin melakukan intervensi hanya jika standar yang telah ditentukan tidak tercapai oleh anggota; dan (4) pemimpin memberi kepercayaan penuh pada anggotanya dan mereka diberi hak untuk mengambil keputusan yang dirasa menurut mereka dapat membantu usaha mencapai target yang telah ditentukan (Heru, 2004).

Sementara itu, ada dua karakteristik yang dirasa dapat menjadi referensi dalam mengidentifikasi kepemimpinan transaksional.

Dua karakteristik tersebut menurut (Bass, 1985), adalah:

1. *Contingent reward* yang menggambarkan bahwa pemimpin dapat memengaruhi dan memotivasi anggotanya dalam bekerja melalui imbalan-imbalan yang dijanjikan;
2. *Management-by-exception*, pemimpin dapat mengambil tindakan sewaktu-waktu jika anggota organisasi bekerja tidak sesuai dengan arahan dan harapan.

Ciri khas seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungannya dengan bawahan didasarkan pada azas saling menguntungkan (*mutually beneficial*).

Sementara Narsa (2012), mengemukakan kepemimpinan transaksional cenderung membuat semua orang yang ada dalam suatu organisasi itu berkembang hanya sebagian dari mereka saja yang dirasa dapat membantu tugas pemimpin yang dapat berkembang sehingga efeknya adalah dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar individu dalam organisasi itu. secara sederhana sebenarnya pemimpin memiliki kecenderungan untuk memanfaatkan anggotanya dalam memenuhi tugasnya sebagai seorang pemimpin diorganisasi yang sedang ia pimpin.

Menurut Rahmawati, Saimima & FajarGhifari, (2020), kepemimpinan transaksional memiliki dua karakteristik utama yaitu:

1. Pemimpin menggunakan serangkaian imbalan untuk memotivasi para anggota, dan
2. Pemimpin hanya melakukan tindakan koreksi apabila anggota gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

Perubahan-perubahan dalam penerapan transaksional (Hariri, Ridwan, Karwan, 2017), antara lain:

1. *Contigent rewards*: pemimpin transaksional menyambung tujuan dengan hadiah, klarifikasi harapan, menyediakan sumber yang diperlukan, menentukan tujuan yang dimiliki, dan menyediakan berbagai jenis hadiah bagi kinerja yang berhasil.

2. *Active management by exception*: pemimpin transaksional secara aktif memonitor pekerjaan bawahannya, mengawasi penyimpangan dari aturan dan standar dan melakukan tindakan perbaikan untuk mencegah kesalahan.
3. *Passive management by exception*: pemimpin transaksional mengintervensi ketika standar tidak dipenuhi atau ketika kinerja tidak seperti masing-masing harapan. Mereka bahkan bisa menggunakan hukuman sebagai reaksi terhadap kinerja yang tidak bisa diterima.
4. *Laissez-faire*: pemimpin menyediakan lingkungan di mana bawahan mendapatkan banyak kesempatan untuk membuat keputusan. Pemimpin sendiri mengabdikan tanggung jawab dan menghindari pembuatan keputusan dan oleh karena itu kelompok kurang mendapatkan pengarahan.

Di samping itu, karakteristik juga diartikan sebagai sebuah faktor. Adapun faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass (1997) yaitu:

1. Imbalan kontingen (*Contingent Reward*) adalah bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai.
2. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*) adalah tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya.
3. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*) adalah pemimpin transaksional yang akan memberikan peringatan.

Senada dengan pendapat Pratiwi, et al., (2021); Asima, et al., (2021); Fahrurrobbil, et al., (2020), faktor-faktor yang dijadikan ukuran gaya kepemimpinan transaksional adalah:

1. *Contingent reward* (imbalan kontingen), pimpinan memberikan Imbalan kepada anggota yang telah menyelesaikan dengan teliti tugas yang sudah menjaditanggung jawabnya.
2. *Management by exception active* (manajemen eksepsi aktif), adalah kondisi di mana pimpinan secara aktif akan ketat memantau

pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya sehingga mereka terhindar dari kesalahan-kesalahan.

3. *Management by exception Passive* (manajemen eksepsi pasif). Manajer atau pimpinan baru bertindak setelah terjadinya kegagalan yang dilakukan oleh bawahannya, tindakan pemimpin tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi
4. *Laizez Farie*. Pimpinan memberikan kebebasan kepada bawahan agar dapat melakukan tugas pekerjaan tanpa ada pengawasan dari dirinya.

10.4.3 Kelebihan Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kelebihan kepemimpinan transaksional yakni mangakomodasi kebutuhan individu dalam suatu organisasi melalui kontrak kesepakatan antara pimpinan dengan anggota organisasi yang memiliki kedekatan secara personal berupa hadiah. Jika mampu melaksanakan tugas organisasi dengan baik, maka dapat menjadi salah satu kelebihan gaya kepemimpinan transaksional ini sendiri yakni mampu mendorong dan memotivasi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass (1985), kelebihan kepemimpinan transaksional adalah dapat memotivasi secara individu untuk meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena adanya imbalan yang diberikan oleh pemimpin atas kinerja yang sudah ia lakukan.

Sementara menurut Tatilu, dkk., (2014), kepemimpinan transaksional dapat memotivasi bawahan atau anggota organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui minat-minat individu yang mereka inginkan. Tentu saja hal ini dimaksudkan dan dilakukan oleh pemimpin guna meningkatkan produktivitas kinerja organisasi dan agar tujuan organisasi serta tujuan pemimpin secara pribadi dapat tercapai.

Lebih lanjut Okcu (2014), menjelaskan bahwa desain kepemimpinan transaksional dapat menstimulus individu untuk mampu memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugasnya melalui hubungan yang baik dengan pemimpin suatu organisasi dan kebutuhan-kebutuhan individu tersebut diakomodir oleh pimpinan.

Kepemimpinan transaksional mampu memacu produktivitas kinerja individu dalam suatu organisasi (Khan, 2017). Hal ini senada dengan pendapat Dewi & Herawati (2010) yang menyatakan bahwa kontrak antara pemimpin dengan

anggota dalam suatu organisasi dapat berperan pada kondisi psikologis anggota untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memenuhi tugas yang diberikan dengan dipenuhinya kebutuhan individu oleh pemimpin melalui hadiah yang akan diberikan jika ia mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Menurut Rahmawati, Saimima & FajarGhifari (2020), adanya *reward* dan *punishment* dalam kepemimpinan transaksional sejatinya dapat memacu motivasi kinerja seluruh anggota untuk bekerja secara maksimal melewati standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentu saja jika dilihat dari kacamata positif, kepemimpinan transaksional adalah bentuk pemimpin dalam meningkatkan produktivitas organisasi melalui hubungan personal yang cukup dekat dengan anggota organisasi yang dirasa mampu dapat membantu pemimpin menyelesaikan tugasnya dengan imbalan reward dan punishment yang mengakomodasi kebutuhan individu anggota itu sendiri.

10.4.4 Kekurangan Gaya Kepemimpinan Transaksional

Komitmen antara pemimpin dan anggota organisasi yang sifatnya kesepakatan untuk memenuhi tujuan organisasi dan mengakomodir kebutuhan individu anggota organisasi melalui kesepakatan transaksional. Tidak menjamin bahwa suatu organisasi dapat terus konsisten dengan produktivitas dan kinerja yang diharapkan oleh pemimpin.

Adanya kesepakatan yang bersifat transaksional antara pemimpin dan anggota dapat menyebabkan masalah ketidakstabilan suatu organisasi karena begitu kebutuhan individu anggota terpenuhi bisa jadi anggota tersebut tidak lagi termotivasi untuk bekerja secara maksimal bahkan bisa jadi anggota tersebut pergi dari organisasi tersebut. Menurut Bass (1985) ada beberapa kekurangan dalam kepemimpinan transaksional ini. Kekurangan tersebut adalah munculnya persaingan dalam individu, komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek, aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh anggota hanya berfokus pada negosiasi upah dan mengabaikan hal-hal yang berkaitan dengan keberlangsungan organisasi itu sendiri seperti visi bersama, komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan individu anggota organisasi.

Lebih lanjut Okcu (2014), mengemukakan gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat menjamin kinerja seorang individu dalam suatu organisasi dapat konsisten karena adanya hubungan yang transaksional yang sekedar memenuhi

tugas dan kemudian mendapat imbalan antara pemimpin dengan bawahan. Senada dengan pendapat Khan (2017) produktivitas kinerja yang hanya bersifat sementara dapat berpengaruh terhadap kestabilan suatu organisasi. Adanya kesepakatan-kesepakatan yang bersifat transaksional tersebut dapat membuat iklim suatu organisasi tidak kondusif karena adanya kecemburuan antar individu yang ada dalam organisasi sehingga berdampak pada produktivitas suatu organisasi dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Peran pemimpin sangat penting untuk dapat menjaga iklim organisasi dari gaya kepemimpinan transaksional yang ia terapkan dalam organisasi. Menurut Dewi & Herawati (2010) ketika pemimpin gagal mengambil sikap yang tegas terhadap bawahannya karena adanya hubungan yang terlalu dekat dengan anggota organisasi dapat mengakibatkan masalah dalam suatu organisasi jika tidak diiringi dengan keputusan yang tepat dari seorang pemimpin. Oleh karena itu ketika pemimpin melakukan kesepakatan yang bersifat transaksional dengan anggota organisasi yang dirasa cukup dekat dengannya. Pemimpin tidak boleh mengabaikan aspek yang lain dalam organisasi. Pemimpin diharapkan dapat mengambil segala keputusan yang cepat dan tepat karena tidak menutup kemungkinan kesepakatan transaksional antara pemimpin dengan bawahan dapat menciptakan masalah yang pelik dalam organisasi.

Lebih lanjut menurut Wagimo & Ancok (2016), kepemimpinan transaksional dapat menimbulkan kecemburuan pada anggota organisasi yang lain karena imbalan atau hadiah diberikan pimpinan kepada beberapa individu yang memiliki kedekatan dengan pemimpin secara personal dan mengabaikan kebutuhan individu anggota yang lain sehingga dapat mengganggu kinerja organisasi itu sendiri. Sementara Judge & Piccolo (2004), gaya transaksional yang memelihara status quo dalam organisasi dapat membuat kinerja organisasi rendah karena adanya faktor status quo yang tercipta karena adanya tawar menawar pemimpin dengan anggotanya. Oleh karena itu, menurut Fahrurrobbil (2020), pemimpin harus mampu mengontrol delegasi yang ia berikan pada bawahannya agar keputusan yang diambil pemimpin dapat rasional.

Bab 11

Memahami dan Merancang Bisnis

11.1 Konsep dan Definisi Bisnis

Perubahan dunia dan lingkungannya sedang berlangsung dengan sangat cepat dan dramatis yang ditunjukkan oleh intensitas dinamika produksi dan konsumsi di masyarakat. Perubahan faktor eksternal seperti sosial, ekonomi, dan politik telah menggeser pola produksi dan konsumsi serta sistem distribusi. Para manajer sangat perlu memahami kondisi perubahan tersebut dan mengantisipasi perubahan dengan mendesain ulang pola produksi dan distribusi. Proses produksi dan distribusi harus direncanakan ataupun direncanakan ulang dengan lebih akurat memperhatikan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pelaku pelaku bisnis dan organisasi bisnis yang terlibat dituntut sangat responsif dan adaptif dengan perkembangan eksternal yang sedang berlangsung sangat cepat dan mendadak. Berbagai konsep bisnis juga memiliki variasi yang berdampak pada tindakan dan pemikiran para manajer bisnis yang harus dilakukan. Menurut kamus Mirriam Webster, bisnis merupakan kegiatan produksi, konsumsi, atau distribusi barang atau jasa dengan tujuan mendapatkan uang. Bisnis merupakan kegiatan yang banyak

dilakukan oleh toko, perusahaan, pabrik untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang atau jasa yang dirancang untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Berdasarkan Dewhurst (2014), bisnis meliputi seluruh kegiatan yang terkait dengan produksi, konsumsi, dan distribusi.

Kelembagaan dan organisasi bisnis banyak terlibat dalam perubahan di mode produksi dan distribusi. Perubahan-perubahan eksternal tersebut berdampak seluruh kegiatan bisnis di organisasi bisnis kecil maupun besar. Perusahaan atau organisasi bisnis secara lebih intensif dan ekstensif menyediakan produk dan jasa yang dibutuhkan konsumen untuk mendapatkan keuntungan (Madura, 2007). Kekuatan bisnis yang dimiliki organisasi bisnis seperti perusahaan sangat tergantung kemampuannya merespon perubahan dengan melakukan proses produksi yang efisien, output produksi yang diversifikatif, dan pola distribusi yang fokus.

Bisnis saat ini tidak dapat dilepaskan dari aktivitas sosial dan ekonomi masyarakat modern yang dicirikan dengan efektivitas dan efisiensi. Kegiatan bisnis merupakan integrasi berbagai kegiatan yang terorganisir dan sistematis untuk mendapatkan keuntungan. Kondisi ini sangat terkait dengan berbagai kegiatan orang-orang yang bekerja menuju pencapaian tujuan ekonomi bersama. Masyarakat modern yang berorientasi efisiensi dan efektivitas tidak dapat mencapai tujuannya tanpa bisnis. Hal tersebut dikarenakan bisnis ditujukan untuk meningkatkan standar hidup masyarakat dengan menyediakan kualitas yang lebih baik dan berbagai macam barang dan jasa pada waktu dan di tempat yang tepat. Selain itu, bisnis memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk bekerja dan mendapatkan penghasilan. Dengan demikian, bisnis merupakan kegiatan besar dan komprehensif untuk menghasilkan lapangan kerja di suatu negara, yang pada gilirannya mengurangi kemiskinan. Ketika lingkungan bisnis kondusif untuk organisasi bisnis, maka bisnis tersebut berkembang dengan baik dan hal tersebut dapat mengurangi kemiskinan (Aremu and Adeyemi, 2011). Bisnis juga dapat meningkatkan citra negara produsen dengan memproduksi dan mengeksport barang dan jasa berkualitas ke luar negeri. Melalui keikutsertaan dalam pameran dagang internasional akan dapat menunjukkan kemajuan dan prestasi negara kepada dunia luar.

Aktivitas bisnis sangat terkait dengan perkembangan ekonomi yang ditunjukkan dengan dinamika permintaan masyarakat. Kebutuhan dan keinginan masyarakat sangat memengaruhi produk dan layanan jasa yang harus disediakan oleh perusahaan atau organisasi bisnis. Bisnis menyediakan

barang dan jasa untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Barang merupakan produk fisik seperti sepatu roda, bahan makanan, dan telepon, ternak, daging, dan lain lain. Layanan jasa merupakan tugas yang dilakukan bisnis untuk memuaskan konsumen. Contoh layanan jasa seperti layanan pembayaran, layanan asuransi, layanan wisata, layanan pendidikan, dan lain lain. membayar Blok H & R untuk mempersiapkan pajak Anda, Anda membeli Sebagian besar perusahaan/organisasi bisnis yang menjual barang juga memberikan layanan kepada konsumen mereka.

11.2 Pertumbuhan Bisnis dan Faktor yang Memengaruhinya

Keinginan dan kebutuhan masyarakat seperti membeli makanan untuk makan malam atau ingin kendaraan baru biasanya dipenuhi oleh bisnis. Bisnis adalah setiap kegiatan komersial yang mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa kepada orang lain dengan imbalan uang. Keuntungan adalah sisa uang setelah bisnis membayar biaya penyediaan barang dan jasanya. Bisnis menyediakan konsumen dan bisnis lain sesuai dengan dengan kebutuhannya, seperti makanan, pakaian, perumahan, perawatan medis, dan transportasi. Bisnis juga menyediakan barang dan jasa untuk membuat kehidupan lebih mudah dan lebih baik. Bagi pengusaha, memiliki bisnis merupakan kesempatan untuk mendapatkan penghidupan yang lebih baik.

Bisnis memasok barang dan jasa dengan motivasi untuk menghasilkan keuntungan (Brown and Clow, 2008). Tanpa keuntungan, sebuah perusahaan/organisasi bisnis tidak dapat bertahan. Keuntungan adalah imbalan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dan bisnis. Kekayaan yang diciptakan oleh bisnis menguntungkan seluruh masyarakat karena bisnis membayar pajak dan menyediakan pekerjaan.

Pertumbuhan ekonomi digambarkan dengan konsumsi masyarakat yang semakin meningkat dan selanjutnya berdampak pada peningkatan kapasitas produksi perusahaan/organisasi bisnis. Konsumsi dan produksi yang semakin meningkat memengaruhi pendapatan yang diperoleh perusahaan bisnis. Pasar yang semakin baik memengaruhi pertumbuhan bisnis, penemuan sumber sumber pendapatan lain, dan peningkatan nilai tambah produk/jasa.

11.2.1 Pertumbuhan Bisnis

Pertumbuhan merupakan suatu kondisi yang sangat diinginkan perusahaan atau organisasi bisnis. Interaksi pemenuhan permintaan kebutuhan masyarakat memacu proses produksi berlangsung lebih cepat sehingga mampu menggerakkan aspek aspek ekonomi lainnya seperti tenaga kerja, sumberdaya lainnya, dan jasa pendukung lainnya. Pertumbuhan bisnis merupakan gambaran perubahan positif yang dialami organisasi bisnis dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Absanto and Nnko (2013), menjelaskan bahwa pertumbuhan bisnis digambarkan sebagai kondisi peningkatan penjualan, aset, keuntungan bersih dan kesempatan untuk mengambil keuntungan dari pengurangan biaya per unit produk yang dijual sehingga keuntungan semakin meningkat.

Pertumbuhan adalah strategi perusahaan yang paling sering digunakan. Pertumbuhan merupakan upaya sistematis organisasi bisnis untuk meningkatkan penjualan, aset, laba bersih, dan efisiensi biaya per unit produk yang dijual sampai pada tahap meningkatnya keuntungan. Efisiensi biaya merupakan hal penting ditengah kompetisi bisnis yang sedang berlangsung cepat dan pesaing yang terlibat semakin banyak sehingga tekanan harga menjadi sangat berat. Perusahaan-perusahaan / organisasi bisnis berlomba mencapai keunggulan kompetitif dalam industri bisnis yang tumbuh dengan pesat dan cepat. Perusahaan banyak yang meningkatkan volume produksi untuk mencapai skala ekonominya. Perusahaan yang tidak mampu bersaing dan tumbuh pada aspek skala usaha, mereka mengisi pangsa pasar yang kecil namun menguntungkan di mana harga yang lebih tinggi dapat diberlakukan dengan fitur produk atau layanan khusus.

Bisnis tumbuh dengan cepat yang ditandai oleh dinamika produksi dan konsumsi di masyarakat. Peningkatan konsumsi masyarakat berdampak pada peningkatan kompetisi pada pasar bisnis yang di masuki oleh perusahaan bisnis. Perusahaan bisnis tumbuh, berkembang, dan bersaing untuk merebut dan memenangkan pelanggan. Misalnya, *Skechers* bersaing dengan lainnya pada industri bisnis sepatu, seperti Bata, Eiger, dan lain lain. Kompetisi merupakan respon langsung terhadap meningkatnya keinginan dan kebutuhan masyarakat. Persaingan dimungkinkan terjadi karena perusahaan bisnis memiliki kebebasan untuk menghasilkan produk dan inovasi yang menurut mereka paling menguntungkan. Masyarakat konsumen/pembeli dapat bersaing untuk menemukan produk terbaik di harga terendah. Hasilnya adalah barang dan jasa diproduksi dan dijual dengan harga semurah mungkin dengan standar

kualitas yang ditentukan. Beberapa perusahaan menemukan keunggulan kompetitif dengan memfokuskan dalam membuat produk berkualitas tinggi. Yang lain bersaing dengan memfokuskan untuk membuat produk tanpa cacat. Namun demikian, hanya membuat berkualitas tinggi, produk bebas cacat tidak cukup untuk memungkinkan perusahaan tetap kompetitif di pasar global. Perusahaan agar mampu bersaing dalam ekonomi global harus menawarkan produk berkualitas dengan layanan yang luar biasa di harga yang kompetitif.

Memahami bisnis merupakan tahapan awal seseorang untuk dapat mengambil keputusan keputusan bisnis. Pemahaman bisnis diawali dengan pendalaman pada aspek aspek bisnis yang meliputi aktivitas produksi dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Pada aspek ini dibutuhkan kemampuan manajer/pemimpin organisasi bisnis untuk menganalisis kebutuhan masyarakat dan memprediksi trend kebutuhan di masa masa yang akan datang. Selanjutnya, pemimpin organisasi bisnis harus mampu memahami lingkungan bisnis yang salah satunya adalah mampu memahami dan menganalisis pertumbuhan bisnis. Pertumbuhan bisnis tidak dapat dilepaskan dari tingkat kompetisi antar pelaku pasar pada bisnis tertentu. Pemahaman terkait kompetisi harus mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan produk atau layanan jasa pesaing sehingga pemimpin organisasi bisnis mampu memformulasikan keunggulan kompetitif. Pertumbuhan bisnis menjadikan lingkungan bisnis semakin kompleks dan pemimpin organisasi bisnis harus siap mengantisipasi dengan merumuskan strategis bersaing yang tepat.

Salah satu cara mengantisipasi pertumbuhan bisnis yang semakin meningkat adalah menyesuaikan diri dengan perubahan perubahan yang cepat terjadi khususnya perubahan preferensi dan kebutuhan masyarakat. Salah satu kunci untuk mengidentifikasi dan memilih cara mengantisipasi pertumbuhan adalah dengan mendistribusikan produk/jasa sesuai dengan spesifikasi pasar/konsumennya (Absanto and Nnko, 2013). Kesalahan dalam menentukan produk/jasa yang didistribusikan ke konsumen akan menjadi pintu masuk kehancuran bisnis.

Pertumbuhan bisnis dapat diindikasikan dalam empat kategori yaitu outcome bisnis, output bisnis, kapasitas dan indikator kualitatif (Naudé and Havenga, 2005). Indikator *outcome* yang banyak digunakan adalah keuntungan yang merupakan perbedaan antara pendapatan dan biaya. Target pertumbuhan ini harus mampu tercapai agar tujuan lain dapat tercapai terwujud secara berkelanjutan. Jumlah keuntungan yang dihasilkan bisnis adalah fungsi dari penerimaan yang dihasilkan dan tingkat efisiensi dalam bisnis. Peningkatan

keuntungan menandakan peningkatan penjualan dan efisiensi. Jadi umumnya seseorang dapat mengamati pertumbuhan bisnisnya melalui peningkatan aspek-aspek tersebut.

Indikator keluaran/*output* merupakan hasil dari bisnis yang ditunjukkan dengan jumlah produk atau penjualan. Jumlah produksi dapat menjadi indikator penting dari ukuran pertumbuhan bisnis karena mencerminkan kapasitas bisnis dan potensi keuntungannya. Nilai penjualan juga merupakan indikator pertumbuhan bisnis yang paling banyak digunakan. Ketika jumlah produk yang dihasilkan oleh bisnis meningkat, hal tersebut menyiratkan bahwa bisnis tersebut berkembang.

Indikator kapasitas merupakan cerminan potensi bisnis untuk menghasilkan keluaran dan hasil. Potensi kapasitas bisnis tersebut meliputi nilai aset, modal yang diinvestasikan, kapasitas produksi dan ukuran tenaga kerja. Para manajer dapat mewujudkan pertumbuhan bisnis mereka dengan mengamati peningkatan aset dan kapasitas produksi tanpa melupakan modal yang diinvestasikan dan peningkatan jumlah karyawan.

Indikator kualitatif meliputi proses proses manajemen yang berkembang di organisasi bisnis termasuk struktur bisnis, praktik manajemen, dan tingkat formalisasi. Ketika struktur bisnis diperluas untuk memungkinkan desentralisasi, ketika praktik manajemen meningkat, dan tingkat formalisasi meningkat, maka bisnis dapat dikategorikan berkembang.

11.2.2 Faktor yang Memengaruhi Pertumbuhan Bisnis

Bisnis merupakan aktivitas ekonomi yang memiliki peran penting dalam pembangunan dan perubahan sosial ekonomi masyarakat seperti membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan, merangsang persaingan, sumber inovasi, menciptakan peluang bisnis lainnya. Berkembang dan tumbuhnya bisnis sangat diharapkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum. Pertumbuhan bisnis merupakan kondisi yang sangat diinginkan oleh perusahaan dan masyarakat. Pertumbuhan bisnis sebagai output digambarkan dengan beberapa indikator di antaranya peningkatan penjualan, peningkatan aset, peningkatan pangsa pasar, peningkatan keuntungan, dan peningkatan jumlah tenaga kerja (McKelvie and Wiklund, 2010).

Berbagai faktor sangat penting diperhatikan kaitannya dengan pertumbuhan bisnis baik faktor dari dalam maupun dari luar. Perubahan sosial ekonomi,

politik, dan perkembangan teknologi serta ketersediaan sumberdaya alam sangat memengaruhi dinamika bisnis. Persaingan pasar yang semakin ketat dan aturan aturan yang berubah sangat cepat juga memengaruhi perusahaan atau organisasi bisnis untuk mampu bertahan dan berkembang. Produktivitas perusahaan merupakan indikator penting dalam memahami bagaimana proses bisnis diperusahaan berjalan dengan baik dan lancar. Inovasi inovasi yang dihasilkan dengan menggunakan teknologi merupakan gambaran perkembangan dan pertumbuhan bisnis. Produksi dan produktivitas perusahaan bisnis sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dan penggunaan teknologi inovasi.

Menurut Wiklund, Patzelt and Shepherd (2009), pertumbuhan bisnis sangat terkait dengan faktor faktor umum yang memengaruhinya seperti faktor demografis, ukuran dan umur bisnis, bentuk organisasi, kepemilikan, jenis industri di mana ia beroperasi. Lokasi bisnis, industri, dan kinerja/kondisi pasar juga sangat memengaruhi perkembangan bisnis. Dijelaskan juga bahwa ketersediaan inovasi yang digunakan dalam proses produksi juga memengaruhi bisnis. Sedangkan menurut Eltahir (2018) faktor yang memengaruhi kinerja bisnis di Sudan meliputi karakteristik bisnis, lingkungan eksternal (persaingan), pelanggan dan pasar, cara berbisnis & kerjasama, sumber daya dan keuangan.

Aktivitas bisnis yang terdiri dari aspek produksi dan distribusi sangat didukung oleh ketersediaan sumber daya alam dan infrastruktur lingkungan, lingkungan bisnis, lingkungan sumber daya manusia, sosial dan budaya lingkungan, lingkungan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta lingkungan politik. Guo, Wang and Wang (2017), menekankan bahwa sumber daya alam dan infrastruktur lingkungan serta lingkungan bisnis memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja output pada bisnis skala kecil dan juga bisnis skala besar. Sedangkan lingkungan sumber daya manusia, lingkungan sosial dan budaya tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap output untuk kedua jenis skala bisnis tersebut. Pada dimensi lainnya, lingkungan ilmu pengetahuan dan teknologi pada bisnis skala besar memiliki dampak positif lebih dibandingkan pada bisnis skala kecil/menengah. Sebaliknya, lingkungan politik memberikan dampak positif lebih besar pada bisnis skala kecil dibandingkan pada bisnis skala besar.

Kondisi tersebut di atas terkonfirmasi oleh Janeska-Iliev and Debarliev (2015), bahwa perkembangan bisnis didorong oleh sumber daya dan proses bisnis, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemilik bisnis, pendekatan

strategis dan orientasi bisnis, tingkat kecanggihan perencanaan, dan lingkungan eksternal bisnis. Berdasarkan faktor faktor tersebut, tiga kelompok yang mendukung/menghambat perkembangan bisnis meliputi keterbatasan dalam lingkungan internal, jenis pendidikan tambahan dari pemilik bisnis, dan pengembangan rencana strategis bisnis. Sedangkan Xuan, Thu and Anh (2020) menjelaskan kajian di Vietnam bahwa bisnis sangat dipengaruhi oleh akses ke dukungan kebijakan pemerintah, tingkat pendidikan pemilik bisnis, skala bisnis, hubungan masyarakat dan tingkat pertumbuhan pendapatan.

11.3 Perencanaan Bisnis

Ide bisnis merupakan rencana yang dimunculkan dan dirumuskan oleh pemimpin organisasi bisnis untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat/konsumen serta merespon perubahan perubahan eksternal yang terjadi secara cepat. Tujuan bisnis adalah mengkonversi sumberdaya yang dimiliki organisasi bisnis untuk menjadi penjualan dan keuntungan.

Rencana bisnis adalah produk dari pemikiran strategis atau proses perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi bisnis. Arah strategis yang dikembangkan dan tahapan sistematis dalam proses tersebut kemudian dapat dikomunikasikan dalam bentuk rencana bisnis kepada pemberi pinjaman, calon investor, dan mitra yang dimiliki organisasi bisnis/perusahaan. Pengembangan arah strategis dan tahapan pengembangan bisnis merupakan langkah penting untuk perusahaan/organisasi bisnis. Pemahaman rencana bisnis yang kuat dan mendalam akan dapat meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pimpinan dan staf untuk mengembangkan arah organisasi kepada kesuksesan untuk bertahan di pasar.

Perencanaan bisnis merupakan tahapan krusial untuk memulai suatu bisnis atau aktivitas ekonomi yang menyediakan barang dan jasa untuk orientasi keuntungan. Tahapan yang sistematis diperlukan untuk melakukan perencanaan bisnis. Pemimpin bisnis harus memiliki karakter futuristik yang mampu melihat masa depan dan perubahan perubahan yang mungkin terjadi. Selanjutnya pemimpin organisasi bisnis akan dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar dan merealisasikannya dalam bentuk produk/jasa untuk di distribusikan ke konsumen/masyarakat dengan strategis yang efektif.

11.3.1 Konsep Perencanaan Bisnis

Proses perencanaan yang tepat dan akurat sangat penting untuk mengantisipasi dan meramalkan masa depan lingkungan bisnis, perumusan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang akan dicapai perusahaan/organisasi bisnis, dan memilih strategi untuk realisasinya. Manajer/pemimpin organisasi bisnis merancang berbagai jenis rencana dan harus disadari bahwa sebelum manajer/pemimpin organisasi bisnis menyusun rencana, beberapa faktor harus dipertimbangkan. Perencanaan bisnis juga sudah harus memperhitungkan potensi hambatan dan mampu meresponnya agar perencanaan berjalan efektif dan juga harus memperhatikan langkah pengendalian agar implementasi tidak melenceng dari rencana bisnis yang ditetapkan.

Perubahan perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan politik sangat memengaruhi perubahan kebutuhan masyarakat. Perubahan perubahan tersebut berdampak pada perubahan ide bisnis untuk memenuhi dan merespon perubahan kebutuhan masyarakat. Bisnis harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat agar bisnis tersebut tetap bertahan di pasar. Ketidakmampuan memenuhi perubahan perubahan kebutuhan konsumen akan berdampak pada sulitnya perusahaan/organisasi bisnis mendapatkan tingkat penjualan dan keuntungan yang maksimal. Perencanaan yang baik, efektif, dan sistematis mampu mendorong perusahaan lebih banyak/baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen/masyarakat sehingga pendapatan yang diterima juga akan lebih banyak (Ogolo, 2011).

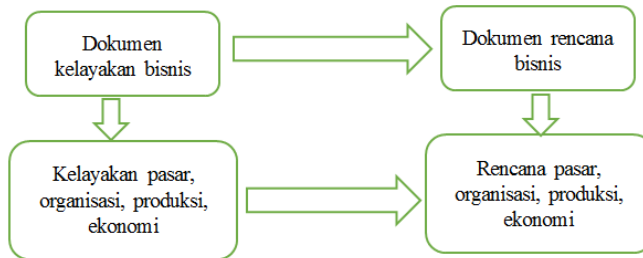
Menciptakan suatu bisnis yang memiliki tingkat keberlanjutan tinggi harus diawali dengan rencana bisnis (business plan) yang akurat. Implementasi dan elaborasi rencana bisnis yang akurat akan dapat menciptakan bisnis yang potensial dan berkesinambungan. Penyusunan rencana usaha melibatkan kompetensi dan karakter yang multidisipliner seperti kompetensi manajerial organisasi, inovatif, kerja tim, hubungan interpersonal, kepemimpinan, manajemen perubahan, dan kewirausahaan (Souto and Rodríguez-López, 2021).

11.3.2 Tahapan Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis diawali dengan mimpi besar seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat yang berorientasi mendapatkan keuntungan. Identifikasi kebutuhan masyarakat merupakan langkah awal yang strategis untuk menentukan ide bisnis. Ide bisnis merupakan embrio

dilahirkannya bisnis yang menguntungkan. Ide bisnis harus diawali scanning beberapa alternatif ide bisnis yang kemudian di analisis keunggulan dan kelemahannya sampai ditentukan 1 ide bisnis yang dicermati serta dianalisis kelayakannya.

Kajian kelayakan terhadap ide bisnis yang telah dipilih/ditentukan dari sekumpulan ide ide bisnis bermanfaat untuk mendapatkan gambaran keyakinan mengimplementasikan ide tersebut. Keyakinan tersebut diperoleh dari output kelayakan pasar, kelayakan organisasi, kelayakan produksi, kelayakan ekonomi, dan kelayakan sosial. Kelayakan bisnis tersebut ditujukan untuk menguji dan mengetahui apakah ide bisnis tersebut layak untuk diimplementasikan atautkah tidak. Apabila ide bisnis tersebut memiliki kelayakan yang memadai dari aspek pasar, organisasi, produksi, ekonomi, sosial, dan lingkungan maka selanjutnya diperlukan perencanaan bisnis yang lebih matang dan disusun dalam dokumen yang komprehensif. Kelayakan bisnis tidak dapat diimplementasikan dengan efektif apabila tidak disusun dokumen rencana bisnisnya.



Gambar 11.1: Transformasi Kelayakan Bisnis ke Rencana Bisnis

Tahapan yang harus dilakukan dalam perencanaan bisnis adalah

1. Merumuskan tujuan

Ketika ide bisnis sudah ditetapkan dan disepakati untuk diimplementasikan, langkah penting selanjutnya yang harus dirumuskan adalah menyusun tujuan bisnisnya. Tujuan bisnis dapat berupa target penjualan, volume produksi, keuntungan.

2. Menyusun rencana dan strategi pasar

Perencanaan pasar meliputi gambaran yang akan dilakukan terkait dengan identifikasi segment pasar yang menjadi sasaran

produk/layanan jasa yang diberikan. Perlu juga dianalisis lebih mendalam dalam penyempurnaan produk yang akan dihasilkan terkait gambaran produk yang dibutuhkan, berapa kemampuan membeli konsumen, dan bagaimana metode yang disukai konsumen dalam mendapatkan barang tersebut. Gambaran tersebut akan menghasilkan rumusan rencana pasar yang meliputi aspek 4P yaitu product (produk), price (harga), promotion (promosi), dan placement (distribusi). Strategi pasar merupakan perpaduan mengimplementasikan elemen dalam 4P tersebut.

3. Menyusun rencana organisasi

Rencana organisasi merupakan gambaran potensial yang akan dilakukan terkait pengelolaan sumberdaya untuk mewujudkan tujuan organisasi bisnis. Rencana organisasi dapat terkait dengan struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, perencanaan dan evaluasi SDM, rencana tugas dan fungsi masing masing unit kerja, metode evaluasinya. Penyusunan rencana organisasi bisnis akan bermanfaat untuk mengefektifkan daya dukung sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan bisnis.

4. Menyusun rencana produksi

Rencana produksi memberikan gambaran tahapan/proses yang harus dilalui untuk menghasilkan barang/produk/jasa. Lay out produksi harus digambarkan dengan jelas dan sirkulasi produksi secara sistematis juga harus tergambarkan. Rencana produksi terkait dengan ide bisnis yang ditetapkan juga harus mampu menentukan spesifikasi produk/jasa, berapa skala produksi yang diinginkan, di mana lokasi produksi, bagaimana sistem input produksi, proses, dan paska produksi.

5. Menyusun rencana ekonomi

Rencana ekonomi memiliki kaitan dengan rencana produksi khususnya terkait dengan asumsi finansial yang digunakan. Rencana ekonomi sangat terkait dengan skala bisnis, berapa banyak produk/jasa yang dihasilkan per periode produksi dan berapa banyak dari produk/jasa yang berhasil sampai kepada konsumen/masyarakat.

Rencana ekonomi secara umum meliputi rencana penjualan/penerimaan dan rencana biaya produksi serta rencana keuntungan/efisiensi bisnis. Rencana penerimaan sangat tergantung pada skala penjualan dan harga yang ditetapkan. Sedangkan rencana biaya produksi sangat terkait dengan berapa banyak unit yang diproduksi dan besaran biaya produksi per unit produk/jasa.

Bab 12

Konsep Inovasi Bisnis dan Manajemen Kepemimpinan

12.1 Konsep Inovasi Bisnis

Inovasi bisnis menurut Roger (2003) dalam Sisca et al., (2021) adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan untuk mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Sementara itu menurut Prakosa (2005) dalam Winarso (2019) inovasi adalah suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pikiran dan gagasan yang baru dengan memproduksi produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Kemudian terdapat tiga fokus inovasi menurut Robbins (2010), yaitu:

1. **Gagasan Baru**

Adalah suatu pola pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sering terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini

dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal.

2. Produk dan Jasa

Merupakan hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindaklanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian, dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan diimplementasikan termasuk hasil inovasi di dalam bidang Pendidikan.

3. Upaya Perbaikan

Yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (improvement) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

12.2 Karakteristik Inovasi

Karakteristik inovasi yang digagas menurut Rogers (2003) dalam Wani dan Ali (2015) adalah sebagai berikut:

1. Keunggulan relatif (relative advantage)

Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.

2. Kompatibilitas (compatibility)

Kompatibel ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat.

3. Kerumitan (complexity)

Kompleksitas ialah, tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.

4. Kemampuan diujicobakan (triability)

Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya.

5. Kemampuan untuk diamati (observability)

Yang dimaksud dengan dapat diamati ialah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat.

12.3 Tipe Inovasi

Berdasarkan bentuk pengaplikasiannya, inovasi dibedakan menjadi tiga, yakni: inovasi produk (product innovation), inovasi dalam pelayanan (service innovation) dan inovasi proses (process innovation). Inovasi produk merupakan pemunculan produk baru (Kaminski, 2011; Winarso, 2019; Sitorus et al., 2022). Inovasi servis adalah cara baru dalam bentuk pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan. Sedangkan inovasi proses adalah sebuah cara baru untuk membuat proses dalam menghasilkan produk atau jasa menjadi lebih ekonomis (Banjarnahor et al., 2021; Mardia et al., 2021; Sudarso et al., 2021).

Sementara itu menurut Henderson and Clark (1990) dalam Sisca et al., (2021), menjelaskan bahwa berdasarkan tingkat kebaharuannya, inovasi dibedakan menjadi empat macam, yakni: inovasi inkremental, inovasi arsitektural, inovasi modular dan inovasi radikal.

1. Inovasi inkremental adalah inovasi dengan cara meningkatkan komponen yang sudah ada. Dengan kata lain bahwa inovasi inkremental menekankan pada peningkatan bukan perubahan. Contohnya: layanan yang sudah ada terus ditingkatkan kualitasnya.
2. Inovasi radikal adalah inovasi dengan melakukan perubahan secara keseluruhan baik komponen maupun sistem yang ada. Inovasi secara radikal jarang ditemukan di lapangan.
3. Inovasi modular adalah inovasi dengan melakukan perubahan pada komponen, namun sistem yang digunakan tetap.
4. Inovasi arsitektur adalah inovasi dengan melakukan perubahan pada sistem yang sudah ada dengan cara baru dan meningkatkan komponen yang ada di dalamnya tanpa harus merubahnya.

Pada tahun 1949 Schumpeter dalam Kurniullah et al. (2021), menyebutkan bahwa inovasi terdiri dari lima unsur yaitu: (1) memperkenalkan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang sudah ada, (2) memperkenalkan proses baru ke industri, (3) membuka pasar baru, (4) Mengembangkan sumber pasokan baru pada bahan baku atau masukan lainnya, dan (5) perubahan pada organisasi industri (Sari et al., 2020; Negara et al., 2021).

12.4 Difusi Inovasi

Menurut Rogers (2003) difusi merupakan proses di mana suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu di antara para anggota suatu sistem sosial (the process by which an innovation is communicated through certain channels overtime among the members of a social system). Disamping itu, difusi juga dapat dianggap sebagai suatu jenis perubahan sosial yaitu suatu proses perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi suatu organisasi. Difusi inovasi adalah suatu proses penyebaran serapan ide-ide atau hal-hal yang baru dalam upaya untuk merubah suatu masyarakat yang terjadi secara terus menerus dari suatu tempat ke tempat yang lain, dari suatu kurun waktu ke kurun waktu yang berikutnya, dari suatu bidang tertentu ke bidang yang lainnya kepada sekelompok anggota dari sistem sosial.

Tujuan utama dari difusi inovasi adalah diadopsinya suatu inovasi (ilmu pengetahuan, teknologi, bidang pengembangan masyarakat) oleh anggota sistem sosial tertentu. Sistem sosial dapat berupa individu, kelompok informal, organisasi sampai kepada masyarakat.

Menurut Rogers (2003), dalam proses difusi inovasi terdapat 4 (empat) elemen pokok, yaitu:

1. Inovasi (gagasan, tindakan atau barang) yang dianggap baru oleh seseorang. Dalam hal ini, kebaruan inovasi diukur secara subjektif menurut pandangan individu yang menerimanya.
2. Saluran komunikasi, adalah alat untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber kepada penerima. Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan suatu inovasi kepada khalayak yang banyak dan tersebar luas, maka saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat dan efisien, adalah media massa. Tetapi jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, maka saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.
3. Jangka waktu, yakni proses keputusan inovasi dari mulai seseorang mengetahui sampai memutuskan untuk menerima atau menolaknya. Penegasan terhadap keputusan itu sangat berkaitan dengan dimensi waktu. Paling tidak dimensi waktu terlihat dalam proses pengambilan keputusan inovasi, keinovatifan seseorang (relatif lebih awal atau lebih lambat dalam menerima inovasi), dan kecepatan pengadopsian inovasi dalam sistem sosial.
4. Sistem sosial merupakan kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat dalam kerjasama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama (Dollinger, 2008; Robbins, 2010; Suendro, 2010; Kaminski, 2011; Wani and Ali, 2015; Brahmanthara and Yasa, 2017; Winarso, 2019).

12.5 Tahapan Inovasi

Menurut Rogers (2003) dalam Winarso (2019), terdapat lima tahapan bagi individu atau organisasi agar dapat melakukan inovasi, yaitu:

1. Tahap Awareness (Kesadaran)
yaitu tahap seseorang atau organisasi mengetahui dan sadar bahwa terdapat suatu inovasi sehingga muncul suatu kesadaran terhadap hal tersebut.
2. Tahap Interest (Keinginan)
yaitu tahap seseorang atau organisasi mempertimbangkan atau sedang membentuk sikap terhadap inovasi yang telah diketahuinya tersebut sehingga ia mulai tertarik pada hal tersebut.
3. Tahap Evaluation (Evaluasi)
yaitu tahap seseorang atau organisasi membuat putusan apakah seseorang atau organisasi menolak atau menerima inovasi yang ditawarkan sehingga saat itu dapat memulai mengevaluasi.
4. Tahap Trial (Mencoba)
yaitu tahap seseorang atau organisasi melaksanakan keputusan yang telah dibuatnya sehingga dapat memulai mencoba suatu perilaku yang baru.
5. Tahap Adoption (Adopsi)
yaitu tahap seseorang atau organisasi memastikan atau mengkonfirmasi putusan yang diambilnya sehingga bisa untuk memulai mengadopsi perilaku baru tersebut.

Dari pengalaman di lapangan ternyata proses tahapan tersebut tidak berhenti sampai disitu. Kondisi ini akan berubah lagi sebagai akibat dari pengaruh lingkungan yang diterima oleh pelaku tahapan.

Oleh sebab itu, Rogers (2003) merevisi kembali teorinya tentang tahapan inovasi, menjadi:

1. Tahap pengetahuan, dalam tahap ini, seseorang atau organisasi belum memiliki informasi mengenai inovasi baru. Untuk itu informasi mengenai inovasi tersebut harus disampaikan melalui berbagai

saluran komunikasi yang ada, bisa melalui media elektronik, media cetak, maupun komunikasi interpersonal di antara masyarakat. Tahapan ini juga dipengaruhi oleh beberapa karakteristik dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Karakteristik sosial-ekonomi
 - b. Nilai-nilai pribadi
 - c. Pola komunikasi.
2. Tahap persuasi, pada tahap ini individu atau organisasi tertarik pada inovasi dan aktif mencari informasi yang jelas mengenai inovasi. Tahap kedua ini terjadi lebih banyak dalam tingkat pemikiran calon pengguna. Inovasi yang dimaksud berkaitan dengan karakteristik inovasi itu sendiri, seperti:
 - a. Kelebihan inovasi
 - b. Tingkat keserasian
 - c. Kompleksitas
 - d. Dapat dicoba
 - e. Dapat dilihat.
 3. Tahap pengambilan keputusan, pada tahap ini individu atau organisasi mengambil konsep inovasi dan menimbang keuntungan dan kerugian dari menggunakan inovasi dan memutuskan apakah akan mengadopsi atau menolak inovasi.
 4. Tahap implementasi, pada tahap ini mempekerjakan individu untuk melakukan inovasi yang berbeda-beda tergantung pada situasi. Selama tahap ini individu menentukan kegunaan dari inovasi dan dapat mencari informasi lebih lanjut tentang hal itu.
 5. Tahap konfirmasi, Setelah sebuah keputusan dibuat, seseorang kemudian akan mencari pembenaran atas keputusan mereka. Tidak menutup kemungkinan seseorang kemudian mengubah keputusan yang tadinya menolak jadi menerima inovasi setelah melakukan evaluasi.

Model tersebut menggambarkan tentang variabel yang berpengaruh terhadap tingkat adopsi suatu inovasi serta tahapan dari proses pengambilan keputusan inovasi. Variabel yang berpengaruh terhadap tahapan difusi inovasi tersebut

mencakup atribut inovasi (*perceived attribute of innovation*), jenis keputusan inovasi (*type of innovation decisions*), saluran komunikasi (*communication channels*), kondisi sistem sosial (*nature of social system*), dan peran agen perubah (*change agents*).

12.6 Manajemen Kepemimpinan

Manajemen kepemimpinan adalah sebuah keahlian berorganisasi yang terdiri dari ilmu manajemen dan *leadership skill*. Secara umum, bisa diartikan sebagai keterampilan untuk mengatur suatu organisasi, yang dibarengi dengan kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi, dengan cara yang efisien dan efektif (Julyanthry et al., 2020; Halim et al., 2021; Rosdiana et al., 2022; Saragih et al., 2022; Tanjung et al., 2022).

Individu yang merangkap fungsi manajemen kepemimpinan dalam suatu organisasi biasanya adalah manajer atau pemimpin utama perusahaan. Kepemimpinan dan manajemen itu sendiri adalah istilah yang sering dianggap sinonim, padahal tidak seperti itu.

12.6.1 Definisi Manajemen

Manajemen adalah sistem yang untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Proses pencapaian tujuan ini dilakukan dengan merencanakan strategi organisasi, penyusunan struktur organisasi, menggerakkan semua sumber daya yang tersedia. Selain itu semua prosesnya juga diawasi untuk memastikan apakah setiap orang bekerja sesuai jalur yang diinginkan (Simarmata et al., 2020; Chandra et al., 2021; Simanjuntak et al., 2021).

Manajer adalah sebutan untuk individu yang mengakomodasi setiap proses di atas. Secara umum, Indeed menyimpulkan fungsi manajer itu sendiri ada lima yang meliputi:

1. Menetapkan tujuan

Menetapkan dan mencapai tujuan adalah cara utama bagi seorang manajer untuk meraih dan mempertahankan kesuksesan. Seorang manajer juga harus bisa menyampaikan visi organisasi kepada orang-orang yang bekerja di bawahnya dengan meyakinkan. Dengan begitu,

semua orang dalam tim akan lebih mudah bekerja sama karena berbagi pandangan dan tujuan akhir yang seragam.

2. Pengorganisasian

Seorang manajer menilai setiap jenis pekerjaan dan membaginya menjadi tugas-tugas yang lebih spesifik. Kemudian, manajer mengamanatkan masing-masing tugas tersebut secara efektif kepada tim atau individu yang ditunjuk. Pengorganisasian juga terdiri dari serangkaian hubungan antara staf individu serta departemen di dalam organisasi.

Jadi, manajer bertanggung jawab memastikan bahwa individu di dalam dan antar departemen dapat bekerja secara harmonis. Seorang manajer yang baik terampil membangun hubungan interpersonal di antara anggota tim mereka dan dapat memecahkan masalah ketika anggota menemukan masalah dalam pekerjaannya. Organisasi juga mengharuskan manajer untuk menetapkan hubungan otoritas di antara anggota tim mereka.

Memaksimalkan susunan organisasi dapat membantu meningkatkan nilai efisiensi perusahaan di pasar, mengurangi biaya bisnis, dan tentunya meningkatkan produktivitas.

3. Memotivasi tim

Selain tugas mengorganisasi dan mendelegasi, memotivasi juga menjadi bagian dari fungsi manajemen. Memotivasi itu sendiri adalah keterampilan untuk memahami berbagai jenis kepribadian untuk menggembelng setiap anggota tim fokus mencapai suatu tujuan.

4. Merancang sistem penilaian

Manajer perlu menetapkan target atau indikator kinerja utama yang menjadi tujuan tim dan kemudian menghasilkan cara untuk mengukur apakah tim mereka berada di jalur yang tepat. Jadi, penilaian sangat penting untuk meningkatkan kinerja bisnis. Namun, mungkin akan sulit menemukan cara yang benar-benar terstandarisasi untuk mengukur kinerja. Maka itu, seorang manajer harus bisa berpikir kreatif juga bijaksana dalam menilai anggota timnya.

5. Memajukan orang

Selain memimpin tim meraih tujuan dan mengukur kemajuan mereka di sepanjang jalan, manajer yang baik juga terlibat dalam memajukan stafnya. Mereka bertanggung jawab untuk melatih anggota tim mereka dengan membantu mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing. Dari sana, manajer dapat, misalnya, bekerja dengan tim untuk membantu mereka menetapkan tujuan demi meniti karier dalam organisasi tersebut. Guna menjalankan kelima fungsi manajemen ini dengan sukses, seorang manajer harus punya keterampilan kepemimpinan yang baik (Faridi et al., 2021; Purba et al., 2022; Saragih et al., 2022).

12.6.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan seseorang untuk mengarahkan, membimbing, dan memengaruhi perilaku serta cara kerja orang lain demi tercapainya tujuan. Selain itu, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam posisi manajemen untuk membujuk atau memacu bawahannya agar mau bekerja dengan percaya diri (Julyanthry et al., 2020; Parinduri et al., 2020; Sari et al., 2020; Wirapraja et al., 2021).

Demi mencapai semua itu, menurut Sahir et al., (2022) dan Sitorus et al., (2022), seorang individu dalam posisi manajemen kepemimpinan harus setidaknya memiliki sejumlah karakter serta *skill leadership* di bawah ini:

1. Komunikasi
2. Motivasi
3. Mendengarkan aktif
4. Bercerita bisnis
5. Gamblang
6. Persuasi
7. Mendelegasikan
8. Manajemen waktu
9. Evaluasi
10. Akuntabilitas
11. Etika bisnis

12. Kerahasiaan
13. Teliti
14. Kredibilitas
15. Kecerdasan emosional
16. Empati
17. Kreativitas
18. Berpikir kritis
19. Penyelesaian masalah
20. Mentoring/pembinaan

Jadi, penting untuk dipahami bahwa kepemimpinan adalah bagian strategis dari manajemen yang efektif. Sebagai komponen penting dari manajemen, skill kepemimpinan akan berfokus pada pembentukan lingkungan yang setiap orangnya maju dan unggul (Dollinger, 2008; Winarso, 2019).

Pemimpin dituntut untuk bisa memanfaatkan skill yang mereka punya untuk mengembangkan visi masa depan, dan untuk memotivasi anggota organisasi agar mau mencapai visi tersebut.

Bab 13

Kepemimpinan Lintas Budaya

13.1 Pendahuluan

Keterampilan untuk menjadi pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya atau *Cultural Intelligent* (CI) adalah hal yang perlu dikuasai dalam era bisnis globalisasi yang tanpa batas. Implementasi CI akan membuat harmonisasi organisasi multi kultur lebih baik dan menjadikan kepemimpinan efektif. Efektivitas kepemimpinan telah dibuktikan dalam banyak penelitian dapat meningkatkan sustainability atau keberlanjutan bisnis meskipun kompleksitas permasalahan semakin tinggi.

CI sering dikaitkan dengan kinerja baik secara individu maupun berkelompok dalam sebuah organisasi sebagai kunci kesuksesan bisnis (Alon et al., 2018) sehingga kemampuan individu untuk berinteraksi secara efektif dalam lingkungan lintas budaya menjadi faktor penting yang dipertimbangkan dalam proses rekrutmen, pengembangan, retensi personel. Pada saat ini sudah banyak dikembangkan instrumen untuk mengukur CI di antaranya adalah *The Global Mind-Set Inventory* (GMI), *Global Leadership Online* (GLO), *The Global Competencies Inventory* (GCI), *The Cultural Intelligence Scale* (CQS), *The Global Executive Leadership Inventory* (GELI) dan *The Intercultural Development Inventory* (IDI). Instrumen pengukuran tersebut dikembangkan dari berbagai disiplin ilmu dari manajemen dan psikologi.

Globalisasi telah mendorong tumbuhnya perusahaan multinasional termasuk rantai pasok internasional. Fenomena ini mendorong peningkatan kapasitas individu untuk memiliki kemampuan CI yang baik sebagai daya saing di lapangan kerja. Individu dengan pengalaman lintas budaya memiliki kompleksitas diri yang tinggi, motivasi diri, pengetahuan tentang peran mereka, mampu membangun hubungan yang lebih baik, dan mampu bekerja secara mandiri (Bonsu dan Twum-Danso, 2018). Tujuan dari bab ini adalah untuk mengidentifikasi kepemimpinan lintas budaya, tantangan, teori dan implikasinya serta strategi untuk meningkatkan CI sebagai alternatif meningkatkan kompetensi kepemimpinan dalam diri seseorang.

13.2 Dasar Kepemimpinan Lintas Budaya

Sebelum kita membahas mengenai kepemimpinan lintas budaya maka kita perlu memahami definisi dari kepemimpinan. Mengutip dari Pretorius et al., dalam Stolzenberger (2019), kita perlu memahami karakteristik kepemimpinan sehingga dapat membedakan kepemimpinan dan manajemen. Manajemen adalah kemampuan untuk membuat struktur dan konsisten, sedangkan kepemimpinan fokus pada kemampuan untuk mengikuti perubahan dan pergerakan organisasi. Lebih lanjut ditekankan bahwa kepemimpinan tidak dapat terlaksana tanpa manajemen yang mapan dan manajemen tidak dapat dijalankan tanpa kepemimpinan yang efektif. Sehingga kesuksesan sebuah organisasi terletak pada keberhasilan mengkombinasikan kepemimpinan dan manajemen yang efektif.

13.2.1 Definisi Kepemimpinan Lintas Budaya

Kinerja, keunggulan kompetitif, budaya inovasi serta keberlanjutan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif tergantung pada pendekatan atau gaya yang dipilih di antaranya adalah:

1. *Autocratic/ leadership* (populer pada saat revolusi industri di mana keseluruhan pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan manajer);

2. *Transactional leadership* (juga populer di masa industri manufaktur berkembang pesat. Tingkat Pendidikan dan keterampilan menjadi fokus untuk penerapan sistem reward dan punishment);
3. *Democratic leadership* (berkembang pada saat service industry menjadi *trend* sehingga *sharing* informasi dan *feedback* dari seluruh karyawan menjadi perhatian);
4. *Transformational leadership* (Pemimpin transformasional berfungsi sebagai mentor, pelatih, dan inspirator dengan mengembangkan hubungan yang baik dan komunikasi yang efektif dengan bawahan) dan
5. *Cross-cultural leadership* (kemampuan untuk memimpin dalam keberagaman budaya).

Pada bab ini fokus pada cross-cultural leadership atau kepemimpinan lintas budaya. Mengapa? Karena di dalam literatur telah banyak dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di era abad 21 adalah gaya kepemimpinan yang mengakomodir lingkungan dengan konteks lintas budaya. Hal ini sesuai dengan kondisi globalisasi di mana lingkungan bisnis dibangun seperti melting pot yang terdiri dari kelompok orang dengan berbagai ragam budaya, sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya perlu menjadi fokus.

Bonsu dan Twum-Danso (2018), memberikan definisi kepemimpinan lintas budaya adalah kemampuan untuk memimpin sekelompok orang dalam lingkungan kerja dengan budaya yang berbeda nilai, kebiasaan, etika, hukum, dan lingkungan sosial yang membangun latar belakang sebagai identitas individu. Pemimpin lintas budaya harus mampu memahami berbagai latar belakang tim kerja sehingga mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dan cara pengambilan keputusan yang diharapkan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja.

13.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Lintas Budaya

Kepemimpinan lintas budaya memiliki karakteristik yaitu memiliki kecerdasan emosional, kecerdasan budaya, dan kualitas kepemimpinan transformasional. Cultural Sensitivity atau peka secara budaya, berpengetahuan luas, dan terbuka untuk mempelajari budaya orang lain merupakan dasar keterampilan untuk mengasah CI. Tim multikultural merujuk pada tim yang berorientasi pada tugas dengan anggota dari kebangsaan dan budaya yang berbeda, dan juga dari

beberapa benua yang berbeda (Steenhuis, 2019). Namun dalam hal ini Indonesia sebagai satu negara kesatuan namun memiliki keberagaman budaya yang sangat tinggi., sehingga meskipun bekerja di Indonesia tetap memerlukan CI. Berdasarkan fakta yang dirilis World Economic Forum (2021) menyebutkan bahwa Indonesia termasuk negara yang memiliki kekayaan berupa keberagaman bahasa nomor 2 didunia setelah Papua Nugini dengan Jumlah bahasa sebanyak 711 dengan 17,500 pulau dengan 7000 pulau yang belum dihuni (World Economic Forum, 2021).

Berikut ini adalah tiga karakteristik yang diperlukan dalam kepemimpinan lintas budaya:

1. Cultural Sensitivity/Kepekaan Budaya

Seorang pemimpin yang memiliki Kepekaan Budaya mampu menghormati dan menerima tindakan dari tim yang memiliki latar belakang kebangsaan, geografis, atau agama yang berbeda. Sikap merendahkan terhadap budaya lain tidak baik untuk kerja tim dan dapat menghambat kinerja. Penting bagi seorang pemimpin untuk peka sehingga menghormati budaya bawahan untuk menciptakan suasana yang kondusif untuk kinerja.

2. Memiliki Pengetahuan Luas Tentang Budaya Lainnya

Pemimpin harus mengetahui hal-hal yang menjadi keistimewaan dari masing-masing anggota tim berdasarkan ragam budaya yang dimilikinya. Dengan memahami hal tersebut, pemimpin dapat memberikan penugasan dengan menempatkan orang yang sesuai. Hal ini akan mendorong motivasi mereka untuk menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan tugas dengan potensi terbaiknya.

Dengan memiliki pengetahuan budaya anggota tim dapat meningkatkan kualitas hubungan dalam tim kerja. Keinginan untuk mempelajari dan memahami budaya lainnya dapat menumbuhkan perasaan dihargai antar anggota tim.

3. Berpikiran Terbuka

Memiliki fleksibilitas terhadap kebudayaan lain memiliki peran yang penting dalam mencapai kinerja perusahaan. Fleksibilitas ini dapat berbentuk keterbukaan cara pikir sehingga memungkinkan seseorang untuk mempelajari hal-hal baru, memperbaiki pemahaman tentang

sesuatu yang sering disalah artikan, serta memahami tertentu mengenai pandangan dan cara hidup seseorang.

Keterbukaan cara berpikir sangat penting untuk membina hubungan baik di daerah atau negara asing. Keberhasilan membina hubungan dapat menjadi indikator keberhasilan sebuah bisnis. Hal tersebut juga dapat memunculkan kreativitas dan inovasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah. Misalnya untuk menentukan strategi internasionalisasi menggunakan pendekatan standarisasi atau adaptasi, KFC Indonesia dan Malaysia memutuskan untuk menjual paket ayam dengan nasi di mana hal tersebut tidak ditemukan di KFC Singapura atau bahkan Jepang yang memiliki nasi dan mi sebagai bahan pangan utama.

Pada intinya kepemimpinan lintas budaya pada dasarnya menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menjadi pelatih, pembina, mampu menginspirasi dan berbagi pengetahuan dengan anggota tim yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda agar masing-masing individu dapat berkontribusi sesuai dengan kemampuan terbaiknya. Dengan memahami keunikan dari individu yang memiliki budaya berbeda, mampu memotivasi mereka untuk menjadi versi terbaiknya adalah karakter pemimpin transformasional lintas budaya. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi

13.3 Tantangan Kepemimpinan Lintas Budaya

Kendala yang sering terjadi dalam organisasi adalah masalah komunikasi. Sekelompok orang dengan bahasa yang sama sering mengalami masalah yang mengakibatkan miskomunikasi. Bagaimana jika pemimpin dengan anggota tim yang memiliki ragam bahasa dan budaya yang berbeda tidak memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Hal tersebut tentunya adak menjadi tantangan tersendiri. Belum lagi kebudayaan tertentu akan membangun pola pikir dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Kedua hal ini menjadi tantangan dalam kepemimpinan lintas budaya.

13.3.1 Tantangan Komunikasi

Penciri yang paling khas dan manusiawi untuk mengelompokkan manusia adalah dari bahasa yang dipergunakan. Bahasa merupakan bagian dari inti kebudayaan. Lebih lanjut Devianty (2017) menyatakan bahwa bahasa dan budaya memiliki hubungan sebab akibat yang timbal balik di mana hasil budaya manusia menghasilkan bahasa dan bahasa memengaruhi perkembangan budaya.

Untuk itu Yankah (2016) memberikan beberapa definisi kepemimpinan yang terkait dengan kemampuan komunikasi dalam lingkungan lintas budaya, di antaranya diungkapkan oleh Dave Strathmann bahwa “Seorang pemimpin multikultural yang baik menunjukkan keunggulan dalam keterampilan termasuk mendengarkan, kesabaran, rasa hormat, suka membantu dan tetap sopan. Seorang pemimpin multikultural akan menunjukkan rasa hormat serta mengakomodasi individu dari budaya yang berbeda untuk berinteraksi dan berkontribusi secara nyaman dengan orang-orang dari budaya dan kepercayaan yang berbeda.

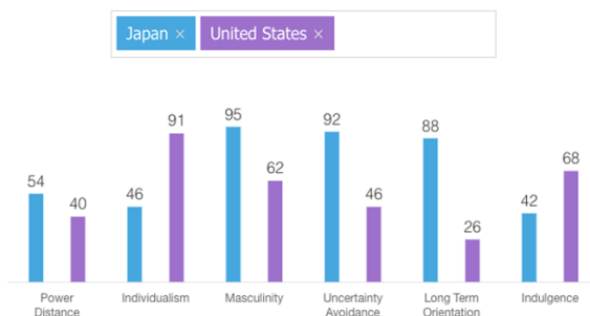
Lebih lanjut Cagiltay, Bichelmeyer & Akilli (2015) menyatakan bahwa Bahasa, sebagai alat komunikasi utama sering menjadi salah satu hambatan yang menyebabkan masalah mendasar dalam komunikasi lintas budaya. Misalnya penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa internasional yang paling sering digunakan, penutur asli sering menggunakan idiom atau phrasa yang kurang dapat dipahami oleh penutur asing. Hal ini membuat penutur asing merasa kurang nyaman dan memiliki potensi untuk salah tafsir. Selain bahasa, ruang, waktu, gerak tubuh, dan gaya penulisan memiliki arti yang berbeda-beda di setiap budaya. Budaya Jepang lebih suka menjaga jarak atau ruang pribadi yang lebih luas selama komunikasi tatap muka, sedangkan untuk Australia kontak tubuh adalah bagian yang sangat penting dari interaksi, termasuk menatap pada waktu berbicara. Kesalahan untuk menafsirkan maksud masing-masing pihak dapat menjadi rintangan utama untuk menyelesaikan konflik.

Menurut Hofstede et al., (1997), terdapat dua jenis konflik yang mungkin terjadi selama pengambilan keputusan kelompok dalam tim multi kultural, yaitu: 1) konflik kognitif (konflik tentang isi keputusan) dan, 2) Konflik afektif (konflik tentang perasaan interpersonal). Beda dari kedua jenis konflik ini adalah pada dampaknya, jika Konflik kognitif meningkatkan kualitas keputusan maka Konflik afektif, sebaliknya, memiliki efek merugikan pada

penerimaan keputusan. Konflik kognitif menjadi destruktif hanya ketika dipersonalisasi yang mengakibatkan perasaan negatif dan adanya agenda kepentingan pribadi yang mengurangi tujuan dan sasaran bersama tim. Sedangkan konflik afektif dapat memicu munculnya frustrasi dan hilangnya kepercayaan dan komitmen dalam tim.

Untuk mengatasi konflik afektif yang muncul perlu adanya kesadaran yang dibangun secara bersama sejak awal dalam pembentukan formasi tim bahwa secara esensial manusia memiliki lebih banyak kesamaan budaya dan nilai daripada perbedaannya. Sesi orientasi diperlukan untuk saling mengenali adanya perbedaan-perbedaan nilai mendasar. Karena sejatinya orang cenderung berkomunikasi dengan mereka yang mirip dengan mereka, dan cenderung berkomunikasi lebih terbuka satu sama lain. Ketika anggota kelompok menganggap diri mereka berbeda, akan muncul kecenderungan penolakan atau komunikasi negatif. Untuk itu diperlukan kemampuan mengenali perbedaan bukan untuk menilai bahwa budaya satu lebih baik, namun untuk mengembangkan ruang saling menghormati perbedaan, sehingga diperoleh kemampuan yang mendasar untuk munculnya toleransi.

Motivasi adalah aspek penting dalam komunikasi multi kultural (Cagiltay, Bichelmeyer dan Akilli, 2015). Orang dari budaya yang berbeda memiliki motivasi berbeda dalam melakukan tindakan. Melalui situs <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> kita bisa melihat perbandingan antar negara. Kita ambil contoh membandingkan nilai individualisme dua negara yaitu Jepang dan Amerika Serikat sebagai berikut:



Gambar 13.1: Perbandingan Model Hofstede Jepang dan Amerika Serikat

Hasilnya diperoleh bahwa orang Amerika Serikat sebagai contoh negara dari Barat memiliki nilai individualisme tinggi (91) dibandingkan orang Jepang

(46) sebagai contoh negara dari Timur, maka orang Amerika Serikat pada umumnya lebih menyukai jika penilaian kinerja yang bersifat individu dan mereka bangga terhadap pencapaian tersebut tanpa merasa sungkan dengan anggota tim lainnya. Sedangkan orang dari Asia yang memiliki tingkat individualisme rendah atau dengan kata lain memiliki kolektivism tinggi lebih menyukai penilaian kinerja secara berkelompok dan bangga dengan pencapaian kelompoknya. Oleh karena itu dalam organisasi harus dipertimbangkan mekanisme yang mendorong anggota kelompok bergerak karena memiliki motivasi yang sama untuk mencapai tujuan tersebut.

Oleh karena itu Areiqat et al., (2020), mengutip pendapat Adler dan Bartholomew bahwa para pemimpin yang memiliki tim multi kultur dan lintas budaya perlu mengembangkan lima kompetensi lintas budaya. Pertama, para pemimpin perlu memahami lingkungan bisnis, politik, dan budaya di seluruh dunia. Kedua, mereka perlu mempelajari perspektif, selera, tren, dan teknologi dari banyak budaya lain. Ketiga, mereka harus mampu bekerja secara simultan dengan orang-orang dari banyak budaya. Keempat, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan hidup dan berkomunikasi dalam budaya lain. Kelima, mereka perlu belajar untuk berhubungan dengan orang-orang dari budaya lain dari posisi kesetaraan daripada superioritas budaya.

13.3.2 Tantangan Gaya Kepemimpinan

Budaya memengaruhi interaksi yang kompleks antara manajemen yang efektif dan gaya kepemimpinan (Beehner, 2020). Hal ini bisa terjadi karena orang-orang dari wilayah atau kebangsaan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan dan hierarki, dan menunjukkan perilaku yang berbeda mengenai manajemen waktu, norma kerja, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Selain itu budaya juga memengaruhi ekspektasi kepemimpinan dan preferensi gaya kepemimpinan (Steenhuis, 2019). Untuk meningkatkan harmonisasi tim, maka Pemimpin tim multikultural perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan keragaman budaya tim dan perlu mengelola sikap yang berbeda terhadap hierarki.

Seperti telah dipaparkan pada bagian sebelumnya ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikembangkan untuk memimpin kelompok. Menurut Bonsu dan Twum-Danso (2018), gaya kepemimpinan perlu diselaraskan dengan berbagai faktor seperti orang, organisasi, dan budaya. Dalam proyek multikultural, kepemimpinan harus fokus pada orang-orang untuk membangun hubungan kerja di dalam tim. Dalam konteks global, kepemimpinan

transformasional dicirikan dengan otoritas yang diminimalkan dan pengaruh individu serta memberikan ruang komunikasi tim dan memiliki dampak positif pada kerja tim. Lebih lanjut Bonsu dan Twum-Danso (2018), menyoroti kepemimpinan lintas budaya sebagai pendekatan lain yang efektif untuk menangani tim multikultural modern. Ini berfokus pada pengetahuan dan kepekaan seorang manajer dalam kaitannya dengan budaya lain. Pendekatan ini adalah tentang keterbukaan memahami budaya lain dan mampu berkomunikasi secara akurat dalam suasana multicultural. Sehingga, kombinasi kepemimpinan transformasional dan lintas budaya mungkin merupakan pendekatan yang paling tepat untuk memimpin tim multikultural. Disamping memahami karakteristik budaya yang berbeda, namun juga memberdayakan dan memotivasi tim untuk mencapai hasil terbaik

Williams, (2008) menekankan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses untuk memberikan pengaruh sehingga pemimpin diikuti oleh anggota timnya. Proses ini adalah proses interaktif sehingga tidak bisa dijalin dari satu arah namun menjadi proses yang multidirectional atau hubungan yang saling memengaruhi.

13.4 Teori Hoftsede dalam Kepemimpinan Lintas Budaya

Areiqat et al., (2020) menyebutkan bahwa hasil studi Geert Hofstede pada tahun 1984 masih menjadi salah satu studi budaya yang paling banyak dirujuk. Dalam studi ini, dilakukan analisis menggunakan database yang besar dengan mengumpulkan karyawan IBM antara tahun 1967 dan 1973 yang melibatkan lebih dari 116.000 karyawan dan 50 negara.

Hasilnya Hofstede mengidentifikasi lima dimensi nilai di tempat kerja yang dipengaruhi oleh budaya sebagai berikut:

1. *Power Distance Index* (PDI) berfokus pada derajat kesetaraan, atau ketidaksetaraan, antara orang-orang dalam masyarakat atau status social dalam masyarakat. Peringkat *High-Power Distance* menunjukkan bahwa ketidaksetaraan kekuasaan dan kekayaan telah tumbuh dalam masyarakat yang lebih cenderung mengikuti sistem

kasta yang tidak mengizinkan mobilitas ke atas yang signifikan dari warganya. Peringkat *Low Power Distance* menunjukkan bahwa masyarakat tidak menekankan perbedaan antara kekuatan warga negara dan kekayaan mereka, di mana setiap orang memiliki hak istimewa pada kesetaraan dan kesempatan yang sama.

2. *Individualism* (IDV) berfokus pada tingkat di mana komunitas memperkuat pencapaian individu atau kolektif dan hubungan interpersonal. Peringkat Individualisme Tinggi menunjukkan bahwa individualitas dan hak-hak individu adalah yang terpenting dalam masyarakat. Individu dalam komunitas cenderung menyukai hubungan yang lebih longgar atau dalam struktur organisasi adalah struktur horisontal. Peringkat Individualisme Rendah mengkategorikan komunitas sebagai lebih bersifat kolektifis dengan ikatan erat antar individu. Budaya ini memperkuat keluarga besar di mana setiap orang bertanggung jawab atas sesama anggota kelompok. Individualisme kebalikan dengan kolektifisme, di mana individu memiliki integrasi yang kuat dalam kelompok.
3. *Masculinity* (MAS) berfokus pada dukungan masyarakat terhadap model peran kerja dan kekuasaan laki-laki. Peringkat Maskulinitas Tinggi menunjukkan negara tersebut mengalami tingkat diferensiasi gender yang tinggi. Dalam budaya ini, laki-laki mendominasi sebagian besar komunitas dan struktur kekuasaan, dengan perempuan dikendalikan oleh dominasi laki-laki. Peringkat Maskulinitas Rendah menunjukkan negara tersebut memiliki tingkat diferensiasi dan diskriminasi yang rendah antar gender. Dalam budaya ini, perempuan diperlakukan sama dengan laki-laki di semua aspek masyarakat.
4. *Uncertainty Avoidance Index* (UAI) berfokus pada tingkat toleransi terhadap ketidakpastian dan ambiguitas dalam masyarakat, yaitu situasi yang tidak terstruktur. Peringkat UAI Tinggi menunjukkan negara tersebut memiliki toleransi yang rendah terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Ini menciptakan komunitas yang berorientasi pada aturan yang melembagakan hukum, aturan, regulasi, dan kontrol untuk mengurangi jumlah ketidakpastian.

Peringkat UAI rendah menunjukkan bahwa negara tersebut kurang memperhatikan ambiguitas dan ketidakpastian dan memiliki lebih banyak toleransi terhadap berbagai pendapat. Hal ini tercermin dalam komunitas yang kurang berorientasi pada aturan, lebih siap menerima perubahan, dan mengambil risiko yang semakin besar. Penghindaran ketidakpastian berkaitan dengan toleransi komunitas terhadap ketidakpastian dan ambiguitas; itu pada akhirnya mengacu pada pencarian manusia akan kepastian. Ini menunjukkan sejauh mana suatu budaya memprogram anggotanya untuk merasa tidak nyaman atau nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur. Situasi tidak terstruktur adalah situasi baru, tidak diketahui, mengejutkan, dan berbeda dari biasanya.

5. *Long Term Orientation* (LTO) berfokus pada sejauh mana komunitas menghargai pengabdian jangka panjang terhadap nilai-nilai tradisional dan berpikiran maju. Peringkat LTO yang tinggi menunjukkan bahwa negara tersebut menetapkan nilai-nilai komitmen jangka panjang dan penghormatan terhadap tradisi. Hal ini dianggap mendukung etos kerja yang kuat di mana imbalan jangka panjang diharapkan sebagai hasil kerja keras hari ini. Namun, bisnis mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk berkembang di komunitas ini, terutama untuk "orang luar organisasi". Peringkat LTO Rendah menunjukkan negara tersebut tidak memperkuat konsep orientasi tradisional jangka panjang. Dalam budaya ini, perubahan dapat terjadi lebih cepat karena tradisi dan komitmen jangka panjang tidak menjadi halangan untuk berubah.

Stolzenberger (2019), mengutip pernyataan Hofstede bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda. Latar belakang budaya sebuah organisasi sangat diwarnai dari negara di mana organisasi tersebut berasal. Model Hofstede's membantu memahami budaya dan interaksi manusia, meskipun bukan solusi untuk menyelesaikan permasalahan terkait dengan isu-isu budaya, namun setidaknya model tersebut dapat digunakan sebagai acuan awal untuk memahami perbedaan sikap dan perilaku sehingga mempermudah berinteraksi dan saling memahami anggota tim lintas budaya.

13.5 Mengelola Tantangan dengan CI

Paiuc (2021), menyatakan bahwa kecerdasan budaya (CI) telah menjadi pilar utama kepemimpinan yang efisien. CI merupakan bagian dari Kecerdasan Emosional (EI) di mana individu memiliki kemampuan untuk mengumpulkan dan memproses informasi emosi tentang orang lain dan diri sendiri. Stolzenberger (2019), mengutip Goleman yang mempopulerkan istilah EI pada tahun 1996, membaginya dalam lima kategori: kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial. Keterampilan sosial inilah yang menjadi pengembangan dari CI. Dalam tim multikultural penguasaan EI khususnya CI memiliki peranan penting dalam meumbuhkan empati terhadap anggota kelompok yang berbeda. Hal ini terjadi karena kompleksitas emosi, keyakinan, dan perasaan lebih tinggi dalam tim multi kultural. Oleh karena itu, bahkan lebih penting bagi manajer untuk menyumbangkan kecerdasan emosional kepada tim proyek lintas budaya (Sharma et al., 2017).

Ketika orang bekerja dalam tim multi kultural perlu memiliki pengetahuan yang baik tentang budaya tertentu, dan tidak mengandalkan stereotip. Stereotip adalah asumsi tentang sikap pribadi sebelum waktunya daripada mengenal lawan bicara pada tingkat emosional. Seperti yang dibahas sebelumnya komunikasi merupakan tantangan utama dalam tim multikultural. Kesalahpahaman bisa terjadi dengan sangat mudah.

Fang, Schei dan Selart, (2018) menjelaskan *Cultural Intelligence* (CI), telah diperkenalkan sejak tahun 2003 oleh Ang dan Van Dyne. sebagai kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif dalam situasi dengan keragaman budaya.

Struktur CI menurut Ang dan Van Dyne dalam (Fang, Schei dan Selart, 2018) terdiri dari empat dimensi: metakognitif, kognitif, motivasi, dan perilaku CI yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Metakognitif CI mengacu pada "tingkat kesadaran budaya individu selama interaksi lintas budaya"
2. CI Kognitif mengacu pada "pengetahuan tentang norma, praktik dan konvensi dalam budaya yang berbeda yang telah diperoleh dari pengalaman pendidikan dan pribadi". Komponen CI Kognitif mencakup pengetahuan khusus budaya (yang memberikan informasi tentang aturan dan norma dalam budaya yang berbeda) dan

pengetahuan budaya-umum (yang memberikan informasi tentang lingkungan yang kompleks dan spesifik). Meskipun CI didefinisikan sebagai konstruksi budaya-umum, setidaknya untuk komponen kognitif, sulit untuk sepenuhnya mengecualikan pengetahuan budaya-spesifik.

3. Motivasi CI mencerminkan “kemampuan untuk mengarahkan perhatian dan energi untuk belajar tentang dalam lingkungan di mana terdapat perbedaan budaya”. Motivasi CI mencakup minat dan kepercayaan diri dalam interaksi lintas budaya, serta upaya langsung dan energi yang dikeluarkan dalam interaksi lintas budaya.
4. Perilaku CI mencerminkan “kemampuan untuk menunjukkan tindakan verbal dan non-verbal yang tepat ketika berinteraksi dengan orang-orang dari budaya yang berbeda”. Perilaku CI menyangkut perilaku verbal dan non-verbal dan menyediakan kondisi yang diperlukan untuk aspek CI lainnya berfungsi secara efektif.

Budaya dan Kepemimpinan adalah dua sisi koin yang tidak terpisahkan untuk dapat menjalankan organisasi yang sehat dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan yang semakin borderless/ tanpa batas dengan kehadiran teknologi internet mendorong setiap individu memiliki kesempatan untuk bekerjasama dengan orang dengan berbagai latar belakang. CI sebagai sebuah kemampuan untuk menumbuhkan toleransi, saling menghargai dapat diasah dengan berbagai pelatihan yang terstruktur. Sebagai bentuk kecerdasan dalam membangun networking yang merupakan keterampilan abad 21, maka CI sudah seharusnya menjadi perhatian akademisi untuk menjadikannya sebagai kompetensi yang dibangun di bangku Pendidikan tinggi. Hal ini penting untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia Indonesia hebat dimasa kini dan yang akan datang.

Bab 14

Kepemimpinan Bisnis Global

14.1 Pendahuluan

Konsep globalisasi saat ini membawa berbagai konsekuensi dalam bidang bisnis. Ketika perusahaan (organisasi) berencana memasuki pasar global maka batasan negara tidak mampu untuk membatasi perusahaan dari tekanan persaingan luar negara, sehingga kesuksesan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan lingkungannya termasuk peluang dan tantangannya. Sebagai pemimpin bisnis harus mempersiapkan dan memahami dengan baik langkah-langkah yang perlu dilakukan. Para pemimpin bisnis memerlukan visi dan perspektif global agar tujuan dan pengelolaan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Prosesnya dapat dimulai dari peningkatan daya saing, produk yang di hasilkan, pengetahuan tentang lingkungan global, mengamati strategi bersaing sampai pada perubahan kebijakan yang dilakukan terhadap penilaian kinerja bisnisnya. Pemimpin harus mampu dan memiliki pengalaman yang luas tentang keragaman budaya.

Kepemimpinan global menjadi topik menarik dalam penelitian, baik dunia bisnis, sosial, manajemen dan pengembangan sumber daya manusia (Caligiuri and Tarique 2012) Bisnis global saat ini telah menciptakan kebutuhan untuk perusahaan internasional. Di lingkungan perusahaan pemimpin merupakan komponen kunci. Namun sekarang fungsi dan kapasitasnya semakin rumit

dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya keterlibatan mereka dalam globalisasi (Punnett, 2004). Kemajuan teknologi memperluas kemungkinan ekonomi global mengubah cara orang melakukan bisnis dan berkomunikasi. Pemimpin bisnis global atau pemimpin lintas budaya harus melihat perubahan dunia sebagai tantangan dan peluang demi pertumbuhan perusahaan dan pengembangan individu. Dalam menghadapi perubahan, pemimpin berperan sebagai fasilitator dalam merespons secara cepat dampak demografi, teknologi, dan globalisasi dengan memberikan keterampilan khusus pada pemimpin bisnis global. Ketika perubahan permintaan perusahaan berbasis pengetahuan meningkat merupakan bagian tanggung jawab karyawan dan pemimpin untuk meningkatkan keberhasilan pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia (Harteis, 2012; Aggarwa, 2011). Para pemimpin global perlu membangun keterampilan interpersonal karyawan dan kelompok (Byrd, 2007). Seorang pemimpin perusahaan global yang sukses harus tahu kepemimpinan apa yang diharapkan. Individu dengan latar belakang budaya yang berbeda dapat berbeda pula dalam konsepsi dan harapan kepemimpinannya (Ulrich & Smallwood, 2012).

Dalam praktik kepemimpinan di Jepang berbeda dengan tradisi budaya barat (Takahashi, Ishikawa & Kanai, 2012). Untuk menciptakan kepemimpinan yang berlangsung lama, para pemimpin bisnis global harus menunjukkan kompetensi yang diharapkan kedalam kesadaran dan praktik lintas budaya. Maka penting memahami kepemimpinan untuk mengembangkan dan mempertahankan strategi yang efektif terhadap perubahan jangka panjang (Ulrich & Smallwood, 2012).

Pentingnya pemimpin yang efektif dalam manajemen lintas budaya sudah dilakukan dalam beberapa penelitian (Nguyen & Umemoto, 2009). Arus Globalisasi dan teknologi saat ini mempercepat perubahan bisnis sekaligus menciptakan tantangan. Oleh karena itu para pemimpin bisnis global perlu memperoleh serangkaian kompetensi yang memungkinkan mereka untuk mengimplementasikan visi dan kepemimpinannya secara efektif (Amagoh, 2009). Bagaimana mengembangkan pemimpin yang efektif dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bagi semua organisasi. Maka pemimpin bisnis global harus dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan pada perusahaan lintas negara. Saat ini komponen kepemimpinan serta keterampilan pemimpin bisnis global yang signifikan perlu diidentifikasi untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi kinerja mereka. Aspek atau dimensi kepemimpinan Bisnis Global terkait

dengan budaya organisasi campuran (Blended organization culture), Dinamika Kelompok (Group Dynamic), Perbedaan Gender (Gender differences) serta Keragaman budaya (Culture diversity) dan Antisipasi kepemimpinan lintas budaya. Bagaimana kepemimpinan bisnis global dapat melakukan secara efisien dalam pasar global yang semakin sulit.

14.2 Aspek dalam Kepemimpinan Bisnis Global

Aspek dalam kepemimpinan Bisnis Global saat ini cukup beragam melihat fenomena kepemimpinan bisnis yang melibatkan berbagai macam budaya dan dimanika organisasi di seluruh belahan dunia. Yang tentu saja akan memengaruhi organisasi dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya.

14.2.1 Manajemen Kepemimpinan Lintas Budaya

Keunggulan globalisasi bisnis yang berkelanjutan bergantung pada keterampilan dan kemampuan seorang pemimpin yang dapat mengelola keragaman dan menerapkan strategi bisnis yang kompleks. Manajemen lintas budaya yang efektif adalah kunci keberhasilan bisnis global (Okoro, 2012). Dalam mengejar efektivitas, pemimpin lintas budaya harus mampu mengelola keragaman budaya secara efisien, yang dikenal sebagai kemampuan kecerdasan budaya (cultural intelligence/CI) atau cultural quotient (CQ) (Rockstuhl et al., 2011). Karena kecerdasan budaya secara signifikan terkait dengan pengalaman internasional individu (Lovvorn & Chen, 2011), para pemimpin global harus sadar dan menghargai keragaman yang dihadapi dalam praktik kepemimpinan.

14.2.2 Budaya Organisasi Campuran (Blended Organization Culture)

Kepemimpinan yang diimplementasikan dalam situasi percampuran budaya (cross-cultural leadership) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dengan karyawan yang latar belakang budaya yang berbeda. Anggapan yang menyebabkan kepemimpinan lintas budaya berbeda dengan kepemimpinan tradisional adalah pengaruh dari budaya terhadap berbagai

harapan sehubungan dengan interaksi pemimpin dengan karyawannya. Beberapa kajian yang telah dilakukan yaitu membahas hubungan antara pemimpin dengan para karyawan yang berbeda dari suatu negara ke negara yang lain (Connerley & Pedersen, 2005; Antonakis et al., 2004). Pemimpin yang efektif harus menerima keberadaan dari perbedaan budaya sampai penyesuaian mampu dilakukan untuk mengantisipasi dan menanggulangi berbagai tantangan (Williams, 2008; Leithwood & Doris, 2008).

Sekarang posisi manajerial dan profesional cukup banyak ditempati oleh wanita serta kelompok budaya yang lebih beragam (Carr-Ruffino, 2005). Hal ini dapat membawa keunggulan dan tantangan yang berbeda dalam hal ide, kreativitas, gaya, dan inovasi ke perusahaan. Dalam budaya organisasi campuran seperti itu mencakup rasisme, seksisme, atau ageisme dapat dengan mudah menyebabkan hilangnya potensi inovatif dan kegagalan organisasi di pasar global (Parvis, 2003). Budaya organisasi memengaruhi kesuksesan bisnis (Khana & Afzalb, 2011). Untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi harus menekankan, nilai-nilai inti organisasi seperti keunggulan kinerja, inovasi, tanggung jawab sosial, keterlibatan pekerja, dan kualitas kehidupan kerja (Khana & Afzalb, 2011). Maka pemimpin global yang efektif harus meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola kompleksitas orang yang beragam, memahami dan menghormati perbedaan, membuat penyesuaian yang diperlukan dalam kepemimpinan, dan siap untuk peluang dan tantangan yang datang. Para pemimpin adalah kunci yang paling berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pengembangan kepemimpinan (Byrd, 2007).

14.2.3 Dinamika Kelompok (Group Dynamic)

Dinamika kelompok ini memainkan peran dalam praktik kepemimpinan. Dinamika Kelompok merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menghubungkan kekuatan-kekuatan aspek pekerjaan kelompok. Pada dasarnya, mengacu pada kekuatan Interaksional dalam kelompok yang ditata dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan karyawan. Dinamika Kelompok mencakup studi tentang *Cohesiveness*, *Leadership*, Proses pengambilan keputusan dan pembentukan subkelompok (Chaplin, 2010). Dalam bisnis global gaya kepemimpinan dan pendekatan manajemen yang diterapkan sangat tergantung pada dinamika dan keadaan kelompok (Punnett, 2004). Suatu kritik atau penilaian yang signifikan memengaruhi perilaku dan nilai-nilai individu ketika lingkungan dibentuk oleh pola atau pemikiran kelompok

yang sama. Dalam banyak kasus, kepemimpinan sering dipengaruhi oleh persepsi rekan, bawahan, dan atasan (Heller, 1982). Sejumlah proses dinamis biasanya diciptakan untuk memisahkan anggota kelompok dari yang lain. Masing-masing dinamika kelompok ini memainkan peran penting dalam membentuk kepemimpinan global yang berdampak kuat pada budaya dan iklim organisasi. Kelompok dinamis merupakan kunci untuk budaya inovasi (Ragir & Brooks, 2012).

Namun, ukuran tim dapat memengaruhi dinamika kelompok serta kepemimpinan. Kepemimpinan formal atau otokratis diperlukan untuk arahan ketika ukuran kelompok besar (Lussier, 2005). Kompetensi lintas-budaya yang dinamis sesuai dengan itu, sehingga para pemimpin global, terus meningkatkan karakteristik kepribadian dan pengembangan pengalaman lintas-budaya (Caligiuri & Tarique, 2012). Kelompok budaya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan bisnis biasanya tercermin dari prinsip-prinsip yang mendasari kelompok itu sendiri. Perusahaan negara-negara barat memiliki perbedaan-perbedaan mendasar, seperti perusahaan Swedia dan Perancis memiliki perbedaan yang relatif kecil, sementara Australia dan Jerman memiliki perbedaan yang besar dalam pandangan mereka terhadap hubungan kekuasaan antara pemimpin dengan bawahan. Ada tiga tipe pemimpin jika dihubungkan dengan kondisi suatu budaya, yaitu (1) pemimpin dalam *monoactive culture* akan memperlihatkan dan mengutamakan kemampuan teknis, senantiasa berdasarkan fakta dan logika dan tidak berdasarkan perasaan dan emosi. (2) pemimpin dalam *polyactive culture* jauh lebih terbuka, mendasarkan pada kemampuan persuasif, menggunakan kekuatan karakter mereka sebagai insentif. (3) Pemimpin dalam *reactive culture* juga berorientasi kepada bawahan, tetapi mereka mengelola dengan mempergunakan peralatan ilmu pengetahuan, sabar dan menggunakan sistem pengawasan yang tenang.

14.2.4 Dinamika Gender (Gender differences)

Secara eksplisit gender merupakan perbedaan antara pria dan wanita. Dalam perspektif perbedaan gender bahwa sampai saat ini wanita masih kurang terwakili pada jabatan strategis (Harris & Leberman, 2012). Wanita cenderung mendengar apa dan bagaimana berita yang disampaikan dan menunjukkan tingkat minat yang lebih besar dalam hubungan interpersonal. Sebaliknya, pria cenderung hanya mendengar apa yang telah dikatakan dan menunjukkan tingkat agresi yang lebih besar. Pria secara sederhana diharapkan menjadi

pemimpin yang agresif dan tangguh sementara wanita dicap sebagai pengikut emosional (Morosini, 2005). Wanita cenderung memiliki kualitas yang berbeda dalam gaya kerja, dan perbedaan tersebut dapat berkontribusi pada perilaku, pemikiran, dan kepemimpinan yang lebih disukai. Namun, gender dapat mengganggu dalam mendapatkan posisi kepemimpinan (Ely, Ibarra & Kolb, 2011; Vinnicombe & Singh, 2003). Untuk mengatasi masalah ini, perlu mengembangkan program kepemimpinan khusus untuk membantu para pemimpin wanita menuju peran kepemimpinan yang besar. Misalnya, Program Kepemimpinan wanita untuk meningkatkan kepercayaan diri, keterampilan menciptakan jaringan, dan peluang untuk promosi pekerjaan (Harris & Leberman, 2012). Jumlah wanita pekerja terus meningkat, dalam memahami stereotip gender dapat membantu para pemimpin lintas budaya untuk membangun hubungan positif dan menghindari keputusan manajemen yang bias (Carr-Ruffino, 2005).

14.2.5 Keragaman Budaya (Culture diversity) dan Antisipasi Kepemimpinan Lintas Budaya)

Keragaman budaya dapat mengenai etika kerja, perilaku, gaya komunikasi, dan hubungan manajemen tenaga kerja berbeda dari satu negara ke negara lain. Kompetensi kepemimpinan dikonseptualisasikan secara berbeda di berbagai negara (Kowske & Anthony, 2007). Budaya merupakan variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam kepemimpinan (Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012). Di negara-negara hubungan tinggi seperti Jepang, Cina, dan Korea Selatan, karyawan cenderung memilih pesan tidak langsung dan sangat bergantung pada bahasa nonverbal, namun karyawan dari negara rendah seperti Jerman dan Inggris Raya cenderung berkomunikasi langsung dan membangun lebih banyak informasi kedalam pesan (Hackman & Johnson, 2004). Hubungan kerja sama di negara-negara Asia, sebagian besar orang Asia cenderung merasa pujian individu akan memengaruhi keharmonisan kelompok, dan pemimpin harus memuji seluruh kelompok daripada satu anggota kelompok tertentu (Lussier, 2005). Kelompok budaya yang berbeda memiliki harapan kepemimpinan yang berbeda, dan ini dapat memengaruhi perilaku karyawan dan pimpinan (Nguyen & Umemoto, 2009). Dengan melakukan itu, pemimpin dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan tanggung jawabnya untuk menciptakan tempat kerja lintas budaya serta pandangan ke depan yang strategis dari inovasi organisasi.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa teori-teori manajemen Amerika telah mengaplikasikan secara luas penugasan pemimpin keluar negeri. Sebagian besar pemimpin percaya bahwa kepemimpinan tergantung terhadap situasi budaya di mana mereka berada (Nuraini, 2013; Graen & Wakabayashi, 1994). Perusahaan-perusahaan yang memiliki pabrik di Amerika dan Jepang, di mana cabang yang berlokasi di Amerika diorganisasikan dengan menggunakan metode atau cara Jepang dengan sebahagian besar karyawannya adalah orang Amerika yang sangat memerlukan kemampuan kepemimpinan lintas budaya untuk dapat sukses. Beberapa hal tentang kepemimpinan tersebut menghadapi masalah yang khusus akibat dari adanya perbedaan budaya antara kedua negara. yaitu: (1) Perbedaan bahasa. (2) Kepatuhan yang rendah terhadap perusahaan dan dalam partner kerja. (3) Ketiadaan hukuman bagi pelanggaran terhadap perintah yang dianggap ideal. (4) Kurangnya kemegahan dari kantor perusahaan sebagai simbol status. (5) menjalani seluruh karirnya pada satu perusahaan saja sebaliknya para pemimpin Jepang bekerja sampai pensiun pada satu perusahaan saja. Untuk mencapai sukses sebagai pemimpin internasional/global pemimpin sangat diperlukan kemampuan kepemimpinan dalam lintas budaya (*cross-cultural leadership competencies*) (Graen & Wakabayashi, 1994).

14.3 Tantangan untuk Pemimpin Global

Konsep kepemimpinan diartikan dan digunakan dalam berbagai cara. Dalam berbagai kajian, perilaku kepemimpinan diartikan sebagai perilaku individu dalam posisi manajerial terhadap anggota dari suatu kelompok atau organisasi, jika individu tersebut berupaya untuk mengarahkan aktivitas dari kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan khusus dari organisasi tersebut (Madanchian et al., 2017). Oleh karena itu kepemimpinan selalu melibatkan interaksi antara pemimpin dan para bawahan yang mereka pimpin dalam seluruh aspek pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Hubungan yang lebih fleksibel antara para pemimpin global dan karyawan sangat penting. Globalisasi, inovasi teknologi, perubahan demografis membawa transformasi luar biasa ke dalam kehidupan dan pekerjaan manusia. Agar perusahaan tetap kompetitif di pasar global, maka perusahaan menjaga hubungan emosional yang saling bergantung serta mengembangkan kepercayaan dan loyalitas yang berkelanjutan antara pemimpin dan pengikut. Hubungan pimpinan-karyawan

yang lebih besar secara signifikan memengaruhi perilaku anggota dan meningkatkan derajat perilaku kepada pemimpin dan organisasi (Lussier, 2005). Hubungan dapat ditingkatkan dengan menghabiskan waktu bersama dan mempertimbangkan kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai karyawan. Pemimpin global tidak dapat memiliki kinerja yang luar biasa tanpa kemampuan untuk membimbing dan memengaruhi karyawan untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

Saat ini teknologi memainkan peran penting dalam kebijakan global, ekonomi dan budaya dalam membentuk struktur sistem global (Fritsch, 2011). Kemajuan teknologi tidak hanya menghemat waktu dan uang untuk keuntungan organisasi yang lebih besar dan kualitas hidup yang lebih baik, tetapi juga menciptakan globalisasi dengan peraturan, bahasa, dan nilai-nilai bersama. Bisnis dan sifat pekerjaan dapat diubah oleh teknologi (Aggarwa, 2011). Pembelajaran online merupakan strategi yang umum digunakan, baik pertemuan menggunakan web maupun email untuk komunikasi perusahaan. Tenaga kerja virtual, organisasi virtual, dan kepemimpinan elektronik juga muncul dari pengembangan teknologi. Oleh karena itu diperlukan pendekatan yang berbeda dalam lingkungan kerja virtual (Wang, 2011). Namun, teknologi juga memunculkan masalah jarak dan terputusnya hubungan manusia. Teknologi membuat kemajuan dan dampaknya pada organisasi global, kepemimpinan tradisional tidak lagi dapat sepenuhnya membantu manajer untuk memimpin karyawan yang bekerja di negara yang berbeda. Organisasi internasional menuntut pemimpin lintas budaya menggunakan keterampilan kepemimpinan yang tepat untuk menginspirasi dan memengaruhi karyawan yang beragam. Ada konsensus kuat bahwa perolehan keterampilan kepemimpinan yang efektif akan membawa organisasi melalui kekacauan transformasi global dan berkontribusi pada keunggulan berkelanjutan (Caligiuri & Tarique, 2012; Ulrich & Smallwood, 2012; Swanson & Holton, 2009; Amagoh, 2009).

14.4 Membangun Hubungan Pemimpin-Karyawan Lintas Budaya yang Sukses

Kompetensi budaya diperlukan oleh para pemimpin bisnis global dibentuk dalam empat tingkatan yang saling berhubungan. (1) pemimpin memerlukan

keterbukaan untuk mengenal berbagai perbedaan budaya dengan beranggapan bahwa semua tidak sama. (2) pada gilirannya hal tersebut akan memberikan kemudahan bagi pemimpin untuk mengembangkan kehati-hatian serta memudahkannya dalam mengenal kunci perbedaan antara diri sendiri dengan orang lain. Hal tersebut memerlukan pengetahuan budaya tertentu secara mendasar (3) pengetahuan budaya tersebut dapat digunakan untuk kemampuan mengubah serta beradaptasi dalam budaya silang, termasuk perilaku yang memaksimumkan keefektifan lintas budaya yang ada. (4) dalam kepemimpinan lintas budaya berarti bahwa seorang pemimpin harus mampu untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang diinginkan. Para pemimpin bisnis global harus memahami bahwa globalisasi memiliki efek berbeda pada negara dan masyarakat. Karena fungsi dan tanggung jawab pekerjaan para pemimpin global lebih kompleks dan sulit, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang berorientasi masa depan dan fleksibel. Organisasi membutuhkan pendekatan pengembangan kepemimpinan khusus untuk kepemimpinan yang efektif dan kinerja organisasi.

Selanjutnya untuk mengimbangi perubahan lingkungan yang dengan cepat, para pemimpin membutuhkan lebih banyak keterampilan interpersonal untuk memenuhi tantangan saat ini dan masa depan. Komponen kepemimpinan serta keterampilan pemimpin bisnis global yang signifikan yang diidentifikasi untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi kinerja. Beberapa cara untuk membangun hubungan pemimpin-karyawan lintas budaya yang sukses. Berikut ini sebelas esensi keterampilan kepemimpinan (Tabel 14.1) yang harus dimiliki dalam praktik pemimpin bisnis global dalam kaitannya terhadap dimensi digunakan yaitu budaya organisasi campuran (Blended organization culture), Dinamika Kelompok (Group Dynamic), Perbedaan Gender (Gender differences) serta Keragaman budaya (Culture diversity) dan Antisipasi kepemimpinan lintas budaya, yaitu:

Tabel 14.1: Keterampilan dalam Kepemimpinan Bisnis Global

No	Keterampilan	Keterangan
1	Kembangkan Kesadaran Diri (Develop self-awareness).	Dimulai dari mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri. Pemimpin bisnis global perlu melakukan tes dan penilaian untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan diri (Dubrin, 2004). Hal ini diperlukan untuk memahami reaksi individu terhadap situasi dan pendekatan terhadap pengambilan keputusan. Dengan mengetahui keterbatasan kekuatan dan kelemahan diri dapat membantu para pemimpin lebih efektif melakukan pengaturan lintas budaya (Frost)

No	Keterampilan	Keterangan
		& Walker, 2007). Mampu mengatasi persepsi (stereotip) dan memanfaatkan keunggulan seseorang adalah kunci untuk praktik kepemimpinan global. Untuk mendapatkan manfaat lebih lanjut dari mengidentifikasi keterbatasan diri, para pemimpin dapat menggunakan hasil untuk menyusun gaya kepemimpinan yang unik. Misalnya, para pemimpin wanita mungkin menggunakan empati dan kolaborasi sebagai sifat kepemimpinannya karena cenderung bekerja paling baik dalam hubungan kerja sama dan akibatnya meningkatkan kualitas kerja tim dan hasil kinerja. Para pemimpin global menghadapi dunia multikultural yang sangat kompleks yang membutuhkan penghargaan atas keunikan individu (Holt & Seki, 2012). Setiap individu memiliki perilaku tertentu yang dibentuk oleh latar belakang budaya, pengalaman hidup, dan nilai-nilai. Untuk lebih memahami masalah lintas budaya, para pemimpin internasional harus mempelajari demografi setiap karyawan dan menghargai input yang sangat beragam yang mereka bawa ke tempat kerja (Parvis, 2003). Berfokus pada perbedaan antara diri sendiri dan orang lain bukanlah cara mutlak untuk menyelesaikan masalah antarpribadi. Kowske dan Anthony (2007) mengidentifikasi bahwa kompetensi kepemimpinan dikonseptualisasikan sama ketika individu memiliki latar belakang geografis yang sama (mis., Anglo dan Amerika Latin). Melihat kesamaan daripada perbedaan dalam orang dapat menjadi pendekatan yang baik untuk membantu para pemimpin global berkomunikasi dan lebih efektif memimpin (Cranford & Glover, 2007). Dengan demikian, pemimpin dapat membangun hubungan dan menutup kesenjangan budaya dalam suatu kelompok.
2	Memahami Persepsi (Stereotip) Budaya (Understand culture stereotypes)	Para pemimpin global perlu memahami budaya lokal dan terbuka terhadap perbedaan (Frost & Walker, 2007). Memahami Persepsi (Stereotip) budaya membantu para pemimpin mengatasi kesalahan pribadi dan menghargai orang lain yang beragam. Kesalahan pribadi terhadap orang asing atau orang yang berbeda dari diri sendiri dapat menyebabkan kegagalan dalam menemukan karyawan yang berkualitas dan membangun kepercayaan karyawan, serta komitmen dan produktivitas mereka (Dubrin, 2004). Penting bagi para pemimpin untuk bersikap objektif dalam praktik kepemimpinan tanpa membuat asumsi. Pemimpin juga perlu memimpin dengan memberi contoh agar karyawan percaya perilaku etis (mis. Menghormati perbedaan orang lain dan menghindari kesalahan pribadi) secara serius ditekankan dalam organisasi (Roy, 2012). Melalui kesadaran dan kepekaan budaya, organisasi memiliki peluang keberhasilan yang lebih baik dalam persaingan global dan pengembalian investasi yang memadai (Okoro, 2012). Kunci bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh adalah dengan

No	Keterampilan	Keterangan
		memperlakukan karyawan dengan hormat (Choan, 2003). Menghargai setiap individu merupakan prinsip utama kepemimpinan yang efektif serta menggabungkan aspek-aspek moral lainnya. Orang-orang memiliki harapan berbeda tentang bagaimana mereka ingin diperlakukan berdasarkan latar belakang budaya dan nilai-nilai mereka. Dengan menghormati ciri-ciri karakter individu dan atribut unik, para pemimpin global dapat menghindari stereotip budaya dan melepaskan potensi penuh pekerja di tempat kerja yang beragam.
3	Tingkatkan Kepuasan Diri (Increase self-assurance)	Seorang pemimpin sejati harus memupuk kemampuan dan kepercayaan diri untuk membantu karyawan membangun antusiasme dan kepercayaan diri (Weiss, 2004). Untuk meningkatkan kepercayaan diri seseorang, para pemimpin dapat dimulai dengan memahami pesaing yaitu dengan mempelajari budaya pesaing, strategi bisnis, kinerja organisasi, dll. Dengan meningkatnya daya saing di pasar global akan meningkatkan hasil organisasi. Penting juga bagi para pemimpin untuk memperluas pengetahuan tentang bisnis internasional dan memperkuat keterampilan teknis dalam praktik manajemen dan kepemimpinan. Para pemimpin global yang efektif memerlukan hasil, yang didorong oleh pencapaian dan pemikiran ke depan (Gutierrez, Spencer, & Zhu, 2012). Mereka harus memiliki kemampuan untuk dengan cepat menanggapi masalah dan membuat keputusan yang tepat dari aspek yang berbeda (Rausch, Halfhill, Sherman & Washbush, 2001). Mereka juga harus mampu mengidentifikasi peluang dengan cepat dan mampu mengubah tantangan menjadi peluang. Yang paling penting, kepemimpinan global adalah tentang inisiatif, kepercayaan, integritas, dan antusiasme kinerja (Flaum, 2002).
4	Melihat Gambaran yang Lebih Besar (Look at bigger picture)	Pemimpin lintas budaya biasa berpikir secara global dan lokal (Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012). Para pemimpin global seharusnya tidak membuat cetakan mikro pasar dunia dan memuaskannya apa yang telah dilakukan. Penting bagi para pemimpin untuk melihat gambaran yang lebih besar untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi dan mengantisipasi tantangan di masa depan. Mereka harus melihat tantangan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan organisasi dan individu. Dari perspektif global untuk mengevaluasi dan memprediksi tantangan di masa depan, para pemimpin perlu melihat situasi sekarang dan berpikir di luar kotak (out of the box) dengan belajaran terus menerus dan pengembangan diri untuk mengatasi masalah dengan menggunakan banyak indera ketika mencari solusi dan tetap waspada terhadap peluang (Dubrin, 2004).

No	Keterampilan	Keterangan
5	Ciptakan Visi dan Mampu Menjualnya (Create a vision and be able to sell it)	Visi harus realistis, sesuai dengan tantangan lingkungan di masa depan dan menghargai organisasi, pemangku kepentingan, dan pelanggan secara keseluruhan. Untuk membuat visi dan membawa organisasi ke tingkat berikutnya, para pemimpin global harus memiliki kemampuan untuk mengenali dan menghubungkan tren global dengan rencana pengembangan organisasi (Lussier, 2005). Para pemimpin harus mampu menciptakan visi untuk bagaimana melakukan perubahan positif yang sesuai dengan tujuan organisasi dan tren global. Pemimpin harus dapat menjual visi mereka kepada karyawan dengan berkomunikasi secara efektif serta mendapatkan dukungan karyawan, dan memengaruhi karyawan untuk bekerja menuju visi tersebut (Cranford & Glover, 2007).
6	Kembangkan Pola Pikir Global (Develop a global mindset)	Sangat penting bagi para pemimpin global untuk memperkaya kecerdasan budayanya (artificial culture) (Lovvorn & Chen, 2011). Dengan demikian, pengalaman internasional mereka dapat ditransformasikan menjadi pola pikir global (Lovvorn & Chen, 2011). Pola pikir global merupakan salah satu sifat khusus dari kepemimpinan internasional yang terkait dengan kepercayaan, hubungan manajer-karyawan, dan komitmen organisasi (Story & Barbuto, 2011). Pengembangan pola pikir global juga melibatkan kecerdasan budaya dan orientasi bisnis global (Story & Barbuto, 2011). Pemimpin global yang efektif cenderung memiliki model mental yang menawarkan cara yang valid untuk melihat dan menangani masalah kompleks dalam praktik kepemimpinan (Johnson, 2008). Para pemimpin perlu berpikiran terbuka, berpikir global, dan bertindak cepat untuk mempertahankan daya saing mereka dalam organisasi multikultural dan pasar global. Selain itu, para pemimpin juga dapat melibatkan pembelajaran transformatif dalam pengembangan kepemimpinan yang berfokus tidak hanya secara kritis merefleksikan perilaku dan asumsi individu tetapi juga secara efektif menciptakan cara memahami serta bertindak atas lingkungannya (Johnson, 2008).
7	Dukungan Organisasi (Organization supports)	Dapatkan dukungan berkelanjutan dari semua level organisasi. Ini sering merupakan masalah untuk mendapatkan dukungan berkelanjutan dari bawahan dan atasan ketika para pemimpin global antusias untuk membentuk atau mengunci perubahan untuk pengembangan organisasi. Pemimpin harus mengembangkan sistem pendukung-taktik jaringan untuk mengembangkan kerja tim dan suksesi kepemimpinan (Lussier, 2005). Hal ini agar menjadi lebih terlihat dan dapat diakses oleh karyawan untuk meningkatkan hubungan manajer-karyawan, menciptakan iklim organisasi yang positif, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Berikan dukungan kepada orang-orang dan organisasi. Para

No	Keterampilan	Keterangan
		pemimpin global juga harus belajar untuk menawarkan dukungan mereka kepada karyawan terutama selama periode perubahan organisasi. Kolaborasi dan pertukaran informasi dan ide-ide kreatif didorong untuk mempromosikan lingkungan kerja yang inovatif, terbuka dan dukungan yang diperlukan untuk efektivitas kepemimpinan (Roy, 2012).
8	Membangun Keterampilan Komunikasi Efektif (Build effective communication skills)	Para pemimpin global juga membutuhkan keterampilan negosiasi lintas budaya untuk mempertahankan daya saing internasional (Okoro, 2012). Mereka harus dapat mengajukan pertanyaan dan bertukar pesan secara efektif karena beragam kepribadian dan karakteristik dapat dengan mudah menyebabkan kesalahpahaman dan salah tafsir. Kata-kata dan nada harus digunakan dengan hati-hati agar dapat menyampaikan pesan secara akurat dengan tetap menjaga hubungan yang baik. Dengan demikian, para pemimpin global direkomendasikan untuk menerima pelatihan dalam hubungan interpersonal dan kompetensi komunikasi kelompok (Okoro, 2012). Manajer global harus menyadari bahasa nonverbal mereka dan mewaspadai perilaku yang dapat diterima, serta membatasi perilaku dalam budaya yang berbeda. Misalnya, ketika seorang pebisnis Jepang memberikan hadiah, itu biasanya berarti hadiah untuk menyambut atau untuk penghargaan daripada suap; sama halnya, mengembalikan hadiah dianggap sopan (Lussier, 2005). Dalam beberapa budaya, seperti Cina, menganggukkan kepala dan tersenyum atau berjabat tangan digunakan untuk menyapa. Karena perbedaan budaya, orang memiliki berbagai persepsi tentang ruang pribadi, sentuhan, kontak mata, dll. Para pemimpin global perlu sepenuhnya memahami apa perilaku nonverbal ini dan pesan yang mereka wakili. Keahlian komunikasi verbal dan nonverbal diterapkan dalam praktik kepemimpinan. Perhatikan bahwa komunikasi yang terbuka dan jujur dapat membangun solid hubungan antara pemimpin dan pengikut, serta mengembangkan rasa hormat dan kepercayaan pada kepemimpinan (Mendez-Russell, 2001). Komunikasi yang efektif dapat membangun kredibilitas pemimpin dan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan kepada pemimpin dan organisasi (Choan, 2003). Karena itu, setiap peluang komunikasi harus diperlakukan sebagai peluang untuk menjual visi pemimpin dan untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan.
9	Cari dan Manfaatkan Sumberdaya (Search for and utilize available	orang-orang bekerja tanpa dibatasi geografis dan psikologis. Perkembangan teknologi yang berkembang pesat tidak hanya membantu organisasi meningkatkan produksi dan laba, tetapi juga membantu meningkatkan kegiatan dan efisiensi kerja tim (Dubrin, 2004). Kemampuan untuk menggunakan produk-produk teknologi inovatif (mis., Konferensi video, email, dll.) merupakan

No	Keterampilan	Keterangan
	resources)	keterampilan teknis yang penting untuk mempromosikan keterampilan interpersonal para pemimpin global dan praktik kepemimpinan internasional (Roy, 2012). Selain itu, penelitian ilmiah masih memberikan teori kepemimpinan dan pendekatan strategis yang dapat diadopsi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan praktik di lapangan (Swanson & Holton, 2009). Para pemimpin dapat memperoleh informasi berharga dari literatur dan menyesuaikan gaya atau strategi kepemimpinan mereka agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tantangan di masa depan. Namun, karena teknologi canggih, orang tidak memiliki sebanyak interaksi tatap muka. Kontak fisik yang terbatas menantang para pemimpin global untuk memimpin dan memengaruhi karyawan di luar kantor itu. Untuk memecahkan kerugian teknologi dalam praktik kepemimpinan, pemimpin dapat mengatasi hambatan melalui berbagai pendekatan kepemimpinan dan kebijakan manajemen. Selain itu, karena meningkatnya jumlah perusahaan multinasional dan peningkatan saling ketergantungan antar bangsa, tidak ada teori kepemimpinan lintas budaya yang diterima secara umum (Punnett & Shenkar, 2004). Para pemimpin global harus hati-hati menggunakan teori atau model kepemimpinan yang tersedia karena apa yang berlaku dan sukses di satu negara mungkin tidak selalu memberikan hasil yang sama di negara lain. Penting untuk dicatat bahwa sebagian besar teori atau model kepemimpinan dikembangkan di Barat (Lussier, 2005). Karena negara-negara yang berbeda memiliki persepsi yang berbeda tentang kepemimpinan, salah satu kunci sukses dalam praktik kepemimpinan global adalah mempelajari dan mengenal karyawan, organisasi, dan tren global.
10	Membuat Teknik Motivasi yang Tepat (Create appropriate motivational techniques)	Pemimpin global yang efektif harus mampu membangun kepercayaan, memotivasi anggota tim, dan menumbuhkan semangat tim (Roy, 2012). Menciptakan teknik motivasi yang tepat seperti penghargaan dan pengakuan yang dapat merangsang kinerja karyawan dan meningkatkan rasa memiliki karyawan (Swanson & Holton, 2009). Jika menggunakan hadiah sebagai teknik motivasi, hadiah harus adil, diumumkan, dan diubah secara berkala untuk memastikan karyawan tidak akan kehilangan minat dalam memperjuangkan hadiah (Ventrice, 2003). Selain itu, para pemimpin global juga dapat memotivasi karyawan dengan mempromosikan berbagai latar belakang budaya dan nilai-nilai (Frost & Walker, 2007). Dengan kata lain, menunjukkan empati terhadap orang lain dan memberikan penghargaan terhadap nilai-nilai yang berbeda, serta keyakinan dan pengalaman, dapat memotivasi karyawan dan mempertahankan karyawan terbaik.

No	Keterampilan	Keterangan
11	Ambil Tanggung Jawab Sosial dengan Serius (Take social responsibility seriously)	Kepemimpinan sekarang diharapkan dapat mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan, sebuah konsep penting dalam berurusan dengan para pemangku kepentingan (Smith, 2011; Strand, 2011). Organisasi diharapkan memberikan kepedulian sosial terhadap masyarakat dan tanggung jawab sosial kepada berbagai kelompok pemangku kepentingan (Smith, 2011). Konsekuensinya, para pemimpin global memiliki tanggung jawab sosial untuk menciptakan tempat kerja yang menyenangkan yang secara langsung memengaruhi kesejahteraan manusia. Untuk memenuhi tanggung jawab sosial, Dubrin (2004) menyarankan empat tindakan yaitu: (1) menciptakan tempat kerja yang nyaman dan menyenangkan, (2) membantu orang lain untuk melestarikan lingkungan (seperti mengelola limbah beracun), (3) terlibat dalam kesejahteraan politik (seperti mengadvokasi menentang pekerja anak yang tidak adil), dan (4) melibatkan dalam filantropi seperti menyumbangkan uang untuk amal. Tanggung jawab sosial bukanlah merupakan slogan, tetapi harus dimasukkan ke dalam tindakan.

Kepemimpinan dalam kondisi lingkungan bisnis global melibatkan kesadaran budaya, pola pikir global, keterampilan interpersonal, dan hubungan pemimpin-karyawan yang efektif. Para pemimpin global perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang diminta dalam konteks global. Terdapat Sebelas keterampilan penting untuk efektivitas kepemimpinan dalam pengembangan tempat kerja yang beragam diidentifikasi dalam penelitian ini untuk para pemimpin global yang bermaksud untuk (a) menumbuhkan potensi manusiawi karyawan, (b) meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, (c) mengambil tanggung jawab sosial, dan (d) memperoleh keterampilan dalam kepemimpinan internasional dan hubungan manusia lintas budaya. Premis dasarnya adalah para pemimpin global perlu terus memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kepemimpinan mereka untuk kinerja kepemimpinan yang efektif dalam pengembangan tempat kerja yang beragam dan manajemen lintas budaya, serta untuk daya saing di pasar global.

Komunitas manajemen bisnis internasional dan pengembangan sumber daya manusia akan bermanfaat dengan terus mengeksplorasi secara empiris serta menyelidiki keterampilan kepemimpinan yang penting bagi para pemimpin global. Penelitian di masa depan yang membandingkan strategi kepemimpinan global di seluruh organisasi internasional dari berbagai negara akan sangat bermanfaat bagi praktik kepemimpinan global.

Daftar Pustaka

- Aamodt, M. G. (2010) *Industrial Organizational Psychology: An Applied Approach*. USA: Wadsworth Cengage Learning. Available at: [https://scholar.google.co.id/scholar?q=Aamodt,+M.G.+\(2004\).+Industrial/Organizational+Psychology.+Belmont:+Wadsworth/Thomson+Learning.&hl=id&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar%0Ahttp://opac.uma.ac.id/repository/%5BMichael_G._Aamodt%5D_Industrial_Organizational](https://scholar.google.co.id/scholar?q=Aamodt,+M.G.+(2004).+Industrial/Organizational+Psychology.+Belmont:+Wadsworth/Thomson+Learning.&hl=id&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar%0Ahttp://opac.uma.ac.id/repository/%5BMichael_G._Aamodt%5D_Industrial_Organizational).
- Absanto, G. and Nnko, E. (2013) 'Analysis of business growth strategies and their contribution to business growth ; a Tanzania case study *International Journal of Economics , Commerce and Management*', *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1(1), pp. 1–15.
- Adair, John, (2008). *Kepemimpinan yang memotivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Aditiawan, C. (1997). "Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan". *Usahawan*. Tahun XXVI, No. 09, 11 September.
- Afriyie, S., Du, J., & Abdul-Aziz Ibn, M. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-25. doi:<http://dx.doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Aga, A. D. (2016) "Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity," *Procedia Computer Science*, 100 (1), hal. 517-525.
- Aggarwa, R. (2011). Developing a global mindset: Integrating demographics, sustainability, technology, and globalization. *Journal of Teaching in International Business*, 22(1), 51-69. doi: 10.1080/08975930.2011.585920

- Aksara, Engga & Tezario Vulanda. (2017). "The Art of Leadership, 102 Tips jadi Pemimpin Berpengaruh," Malang: Literindo.
- Alon, I. et al. (2018) 'Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study', *Thunderbird International Business Review*, 60(3), pp. 237–250. doi: 10.1002/tie.21826.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989–999. doi: 10.1108/00251740910966695
- Amirullah, A. (2015). Pengantar Manajemen. Fungsi Proses Pengendalian. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Amri, Sofan. 2013. Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah dalam Teori Konsep dan Analisis. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Ancok, Dj. (2002). Outbound Management Training. Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: UII Press.
- Andersen, E. (2012) 'Manage or lead? Do both', *Forbes*.
- Ang, C. (2021) 'Ranked: The countries with the most linguistic diversity', pp. 1–12. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/these-are-the-top-ten-countries-for-linguistic-diversity#:~:text=An island in Papua New,diverse country in the world.&text=Papua New Guinea is the,with approximately 840 languages used>.
- Anoraga (1990) Pendekatan Kepemimpinan Lembaga Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Antonakis, J. (2003) 'Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire'. *Journal of the Leadership Quarterly*, 14, pp. 261–295.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. and Sternberg, R. (2004). Leadership: Past, Present and Future. In J. Antonakis, A. Cianciolo and R. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Antonio, Syafii, Muhammad, (2007). Muhammad SAW : The Super Leader Super Manager. Jakarta : Tazkia Multimedia & ProLM Centre.Bandung: Penerbit Alfabeta.
- As'ad, Moh, (1986). Kepemimpinan efektif dalam perusahaan. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.

- Anyamele, S. C. (2004) *Institutional Management in Higher Education: A Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management - Nigerian and Finnish Cases*, University of Helsinki, Department of Education: Research Report. Available at: [internal-pdf://institut-4255243822/institut.pdf](http://institut-4255243822/institut.pdf).
- Areiqat, A. Y. et al. (2020) 'Culture and leadership are simply two sides of the same coin', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), pp. 123–147.
- Aremu, M. A. and Adeyemi, S. L. (2011) 'Small and Medium Scale Enterprises as A Survival Strategy for Employment Generation in Nigeria', *Journal of Sustainable Development*, 4(1), pp. 200–206. doi: 10.5539/jsd.v4n1p200.
- Arep, I. dan H. T. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Argawal (2020), *Leadership Style and Performance of Employees*
- Armstrong, M. (2009) *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP A guide to managing for results*. 2nd Ed. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Arnold, H. J. and Feldman, C. D. (1986) 'Organizational Behavior'. doi: 10.1002/9781118785317.weom060151.
- Asima, MN, Komariah, A., Nurdin, D., & Rahmawati, I. (2021) "Adaptasi Guru Melalui E-Leadership dan Lingkungan Kerja Vokasi di Era Digitalisasi," *International Conference on Research of Educational Administration and Management: Pers Atlantis*, 1(4), hal. 327-330.
- Assauri, S. (2012). *Strategic Marketing*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999) 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp. 441–462. doi: 10.1348/096317999166789.
- Azad, N. et al. (2017) 'Leadership and Management Are One and the Same', *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), p. 102.

- Bahreinian, M., Ali, M. and Soltani, F. (2012) 'The relationship between personality type and leadership style of managers: a case study', *Mustang Journal of Business & Ethics*, Edmond, 3, pp. 94–111.
- Balyer, A. (2012) 'Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions', *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), pp. 581–591. Available at: http://www.iojes.net/userfiles/article/iojes_949.pdf.
- Bandura, A. (1977) "Social Learning Theory. Englewood Cliffs," NJ: Prentice-Hall.
- Banjarnahor, A.R. et al. (2021) *Strategi Bisnis Pariwisata*. Yayasan Kita Menulis.
- Bass, B. M. (1990). 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997) "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *Journal American Psychologist*, 52 (1), hal. 130-139.
- Bass, B. M. (2008) 'The Bass Handbook of Leadership', p. 2367.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks Sage publication.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990) "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications (3 ed.)," New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985) "Leadership and Performance Beyond Expectations," New York: Free Press.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., & Bebb, M. (1987) "Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect," *Group & Organization Studies*, 12(1), hal. 73-91.
- Bass, Bernard M. (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamic: Elsevier*, 3 (1).

- Basu, R. L. (2012) 'Laissez Faire, Sustainable Development and Crisis in Democracy in the New Millennium', *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), p. 7. Available at: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf.
- Becker, F. G. et al. (2015) *LEADERSHIP IN PUBLIC ORGANIZATIONS, Syria Studies*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civil_wars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625.
- Beehner, C. G. (2020) *New Horizons in Positive Leadership and Change*, New Horizons in Positive Leadership and Change.
- Belak, J. and Duh, M. (2012) 'Integral Management: Key Success Factors in the MER Model', *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(3).
- Bennis, W. (1989) *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley Publishing.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bhalla, V. et al. (2011) *High-Performance Organizations: The Secrets of Their Success*. Boston, MA: The Boston Consulting Group.
- Bhatti, Z. A. et al. (2012) 'Leadership Styles and Behaviors in Institutional Context', *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(2), pp. 744–762.
- Birch, P. (1999) *Instant Leadership: Reach your potential now*. London: Kogan Page.
- Bolman, L. and Deal, T. (2013) *Reframing Organizations: Artistry, Choice, & Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Bonsu, S. and Twum-Danso, E. (2018) 'Leadership Style in the Global Economy: A Focus on Cross-Cultural and Transformational Leadership', *Journal of Marketing and Management*, 9(2), pp. 37–52.
- Boulding, B. K. E. (no date) 'The Image 1956', in *The University of Michigan Press (Ann Arbor Paperback)*., pp. 1–7.

- Boulding, B. K. E. (no date) 'The Image 1956', in The University of Michigan Press (Ann Arbor Paperback)., pp. 1–7.
- Brahmanthara, K.A. and Yasa, N.N.K. (2017) 'Peran Keunggulan Bersaing Memediasi Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran', in Prosiding Seminar Nasional AIMI.
- Brown, B. J. and Clow, J. E. (2008) *Introduction to Business*. The McGraw-Hill Companies.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005) 'Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117–134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Bryan J. Tampi. (2014) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Regional Sales Manado)," *Jurnal Acta Diurna*, 3 (4), hal. 1-20.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2009). 'Leadership Development and School Improvement: Contemporary Issues in Leadership Development'. *Educational Review*, 61(4), 375-389.
- Byrd, M. (2007). Educating and developing leaders of racially diverse organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 18(2), 275-279. doi: 10.1002/hrdq.1203
- Cagiltay, K., Bichelmeyer, B. and Kaplan Akilli, G. (2015) 'Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success', *Smart Learning Environments*. *Smart Learning Environments*, 2(1). doi: 10.1186/s40561-015-0018-7.
- Caldwell, R. (2003) 'Change leaders and change managers: different or complementary?', *Leader Org Dev J.*, 23, pp. 285–293.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.014
- Carr-Ruffino, N. (2005). *Making diversity work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Chandra, E. et al. (2021) Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Yayasan Kita Menulis.
- Chandra, T., & Priyono, P. (2015) "The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya," *International Education Studies*, 9(1), hal. 131–140.
- Chaplin, J. P. (2010). *Dictionary of Psikology; Rumor, Fear, and the Madness of Crown; and Systems and Theories in Psychology*. Random House Publishing Group
- Charry (2012) 'The Effect of Leadership Style on Employees' Job', (May).
- Chen Chen-Jui, Silverthorne Colin, (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *California: Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 4, 2005 pp. 280-288
- Cherniss, C. (2010) 'Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept', *Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp. 110–126.
- Choan, P. S. (2003). *Value leadership: The seven principles that drive corporate value in any economic*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Connerley, M. & Pedersen, P. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, know-ledge and skills*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Covey, S. R. (1991) 'Principle-Centered Leadership Take-Aways'.
- Cranford, S., & Glover, S. (2007). Challenge match the stakes grow higher for global leaders. *Leadership in Action*, 27(3), 9-14. doi:10.1002/lia.1207
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2014). *Organisation Development and Change*. Canada: Cengage learning.
- Daft, Richard L. (2006) "Manajemen, Edisi 6," Jakarta: Salemba Empat.
- Dalakoura, A. (2010) 'Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development', *Journal of Management Development*.
- Danim, Sudarwan, (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

- Day, D. V. (2000) 'Leadership development: A review in context', *Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 581–613. doi: 10.1016/s1048-9843(00)00061-8.
- DeRue, D. S., Barnes, C. M. and Morgeson, F. P. (2010) 'Understanding the motivational Contingencies of Team Leadership', *Small Group Research*, 41(5), pp. 621–651.
- Dewhurst, J. A. (2014) *An introduction to business and business planning*. bookboon.com. doi: 10.1057/jors.1989.27.
- Dewi, I. C., & Herawati, N. (2010) "Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT Bangun Jaya Wacana Surabaya," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(3).
- Diska, V. (2009) 'Vadovas – lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja pusiausvyra? Vadovas: verslo vadyba', Vilnius, "Pačiolis", 10(155), pp. 15–19.
- Dollinger, M. (2008) *Entrepreneurship*. Marsh Publications.
- Don Leech, Charles Ray Fulton, (2008). Education: Faculty perceptions of shared decision making and the principal's leadership behaviors in scndary schools in a large urban district. Vol. 128, Iss. 4; pg. 630, 15 pgs
- Drodge, E. N. and Murphy, S. A. (2002) 'Interrogating Emotions in Police Leadership', *Human Resource Development Review*, 1(4), pp. 420–438.
- Drucker, P. (1967) *The Effective Executive*. London: Heinemann.
- Drucker, P. (1998) 'Knowledge management', *Harvard Bus Rev*.
- Dubrin, A. (2004). *Leadership: Researching findings, practice, and skills* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin
- Dunphy, D. and Stace, D. (1993) 'The Strategic Management of Corporate Change'. *Journal of Human Relations*, 46(08), pp. 905–920.
- Eltahir, O. A. B. (2018) 'Factors Affecting the Performance & Business Success of Small & Medium Enterprises In Sudan', *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 6(6), pp. 14–22.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.

- Ely, R.J., Ibarra, H., & Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning Education*, 10(3), 474-493. doi: 10.5465/amle.2010.0046
- Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Prenada Media, Edisi pertama.
- Fahmi, I. (2012). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Fahrurrobbi, N., Ihsan, M., Rahmawati, I., & Lestari, H. (2020) "Pengaruh kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap perilaku Kerja Inovatif Guru di SMA Swasta Se-Kecamatan Pamijahan Bogor," *Jurnal Sains Indonesia*, 1 (2), hal. 99-105.
- Fang, F., Schei, V. and Selart, M. (2018) 'Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence', *International Journal of Intercultural Relations*, 66, pp. 148–171. doi: 10.1016/j.ijintrel.2018.04.002.
- Faridi, A. et al. (2021) *Manajemen Lintas Budaya*. Yayasan Kita Menulis.
- Fayol, H. (1916) *Administration Industrielle et General*, translated by C Storrs (1949) as *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Febrianty, F., Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., ... & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Fidiyanti, N. (2009) *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Perilaku Citizenship, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional*, UMS. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Available at: ???
- Flaum, S. (2002). Six Ps of great leadership. *Executive Excellence*, 19(8), 3-4.
- Follett, M. P. (1924) *Creative Experience*. New York: Longmans Green.
- Fritsch, S. (2011). Technology and global affairs. *International Studies Perspectives*, 12(1), 27-45. doi: 10.1111/j.1528-3585.2010.00417.x
- Frost, J., & Walker, M. (2007). Leadership culture - cross cultural leadership. *Engineering Management*, 17(3), 27-29.

- George, J. M & Jones, G. R. (2002), *Organizational Behavior*. 3th edition. NJ: Prentice Hall.
- Giltinane, CL. (2013) "Leadership Style and Theories," *Nurshing Standard*, 27 (41), hal. 35-39.
- Gitosudarmo, I., & Sudita, I. N. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston, MA: Little, Brown.
- Goleman, D. (2000) 'Leadership that gets results', *Harvard Business Review*, pp. 78–90.
- Göran Svensson, Greg Wood. (2005). *Management Decision: The serendipity of leadership effectiveness in management and business practices*. London: Vol. 43, Iss. 7/8; pg. 1001, 9 pgs
- Gordon, J. et al. (2012) *KeyCoNet (2012) Literature Review: Key competence development in school education in Europe*.
- Goulding, A., Walton, G. and Stephens, D. (2012) 'The Importance of Political and Strategic Skills for UK Library Leaders', *Australian Library Journal*, 61(2), pp. 105–118.
- Gouzali Saydam (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Jambaran.
- Graen, G.B., & Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: H.C. Triandis, M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 415– 446). New York: Consulting Psychologist Press.
- Grant, A. M. (2012) 'Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership', *Academy of Management Journal*, New York, 55(2), pp. 458–476.
- Greenleaf, R. K. (1996) *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grint, K. (2000) *The Arts of Leadership*. Oxford: Oxford University Press.

- Guillen, L. and Florent-Treacy, E. (2011) 'Emotional Intelligenc and Leadership Effectiveness: The Mediating Influenace of Collaborative Behaviors', *Journal of Organizational Behavior*.
- Guo, T., Wang, G. and Wang, C. (2017) 'Empirical study on the effect of environmental factors on enterprise growth - Comparative analysis of chinese large scale industrial enterprises and small/medium industrial enterprises', *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11), pp. 7549–7559. doi: 10.12973/ejmste/77910.
- Gutierrez, B., Spencer, S.M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 67-89. doi:10.1108/13527601211195637
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective* (4th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Hadari Nawawi (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Halim, F. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yayasan Kita Menulis.
- Halimah, S., Rahmawati, I., & Lestari, H. (2022) "Hubungan Kepemimpinan Visioner terhadap Mutu Layanan Sekolah di SMPN Satu Atap 01 Nanggung Bogor," *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 4(3), hal. 349-359.
- Hariri, Hasan., Ridwan dan Dedy H. Karwan. (2017) "Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan menuju Kepemimpinan Efektif," Yogyakarta: Expert.
- Harland, L. et al. (2005) 'Leadership Behaviors and Subordinate Resilience', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), pp. 2–14. doi: 10.1177/107179190501100202.
- Harris, C. A., & Leberman, S. I. (2012). Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in leadership program. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 28-44. doi: 10.1177/1523422311428747
- Harris, P. (2010) 'Leadership role models earn trust and profits.', *Human Res Manage Int'l Digest*, 18(6).
- Harteis, C. (2012). When workplace learning fails: Individual and organisational limitations ? Exemplarily demonstrated by the issue of responsibility in

- work life. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(1), 92-107. doi: 10.1504/IJHRDM.2012.044202.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, N. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Hax, A. C. and Majluf, N. S. (1981) 'Organizational Design: a Survey and an Approach.', *Operations Research*, 29(3), pp. 417-447. doi: 10.1287/opre.29.3.417.
- Heller, T. (1982). *Women and men as leaders: In business, educational and social service organizations*. New York, NY: Praeger.
- Henein, A. and Morissette, F. (2007) *Leadership: sagesse, pratique, développement: une recherche d'envergure sur l'exercice et le développement du leadership au Canada*. Éditions Université de Sherbrooke.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1998) *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey. (2004) "Kunci Sukses Pemimpin Situasional," Jakarta: Delaprasata.
- Heru, T. (2004) "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Bawahan," *Jurnal Akuntansi & Manajemen: STIE YKPN*.
- Higgs, M. (2006) 'Change and its Leadership', Lennox Consulting. Rowland, Fisher. Available at: www.rflc.co.uk.
- Hirst, G. et al. (2004) 'Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning', *Leadership Quarterly*, 15(3), pp. 311-327. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.02.011.
- Hofstede, G. et al. (1997) 'Wired International Teams: Experiments in Strategic Decision-making by Multi- cultural Virtual Teams', *Proceedings of the Fifth European Conference on Information Systems*, (May 2014), pp. 321-336. Available at: <http://19970113.pdf>.
- Hollander, E.P. (1978) "Leadership Dynamics: A practical Guide to Effective Relationships," New York: Free Press.

- Holt, K. & Seki, K. (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 196-215. doi: 10.1111/j.1754- 9434.2012.01431.x
- Hopkins, M. et al. (2019) 'Boundary Crossing in a Professional Association: The Dynamics of Research Use Among State Leaders and Researchers in a Research-Practice Partnership', *AERA Open*, 5(4). doi: 10.1177/2332858419891964.
- Husdarta, (2009), *Manajemen Pendidikan Jasmani*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Indrafakhrudin. (2006) "Bagaimana Memimpin yang efektif," Bogor: Ghalia Indonesia.
- Iqbal, J. (2012) 'Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders', *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(3), pp. 641–659.
- Italiani. Adhistya. (2013) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (PERSERO)," *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), hal. 45-50.
- Izdonaitė-Medziunienė, I. and Medziunas, R. (2008) 'Cooperative social competence development: aspect of tourism managers in Lithuania higher education', in *IX International Scientific Conference: Social & Economic Challenges for Labour Market Proceedings*, pp. 28–34.
- J. Winardi (2001) *Motivasi Dan Pemasukan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jacobs, D Karen. (2005). *An Assessment of Secondary Principals' Leadership Behaviors and Skills in Retaining and Renewing Science Educators in Urban Schools*. University of Oxford, Oxford, England.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.
- Janeska-Iliev, A. and Debarliev, S. (2015) 'Factors Affecting Growth of Small Business: The Case of a Developing Country Having Experienced Transition', *European Scientific Journal*, 1111(2828), pp. 1857–7881. Available at: https://www.researchgate.net/publication/284163172_Factors_affecting

_growth_of_small_business_The_case_of_a_developing_country_having_experienced_transition/download.

- Jinadasa, D. K., Perera, H. S. C. and Samarasinghe, G. D. (2011) 'Success Factors Leading to Business Growth of Micro Level Apparel Manufactures in Gampaha District', in Proceedings of the 8th International Conference on Business Management, Vol. 8.
- Johnson, H. H. (2008). Mental models and transformative learning: The key to leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 85-89. doi: 10.1002/hrdq.1227
- Jones, D. (2011) 'Servant Leadership's impact on profit, employee satisfaction, and empowerment within the frame work of a participative culture in busines', Allied Academies International Conference = Academy for Studies in Business, Las Vegas, Nevada, 3(2), pp. 9-12.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004) "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology*, 89(5), hal. 755 - 760.
- Julyanthry, J. et al. (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Junaidah, J. (2016). 'Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan'. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(2), 100-118.
- Kaminski, J. (2011) 'Diffusion of innovation theory', *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6(2), pp. 1-6.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kartono, Kartini. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Keast, R. and ir Mandell, M. (2011) 'The Collaborative Push: Pushing Beyond Rhetoric and Gaining Evidence', in *15th Annual Conference of the International Research Society for Public Management*, Queensland University of Technology.

- Keller, R. T. (2006) 'Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitute for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance'. *Journal of Applied Psychology*, 91(01), pp. 202–210.
- Kelley, C Robert. (2005). Relationships Between Measures of Leadership and School Climate. Chula Vista: Vol 126, Iss; pg 17,9 pgs
- Kent, T. (2005) 'Leading and managing: it takes two to tango', *Manage Dec*, 43, pp. 1010–1017.
- Khan, N. (2017) "Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison," *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3).
- Kiaunytė, A. and Večkienė, N. P. (2011) 'Socialinių darbuotojų, patiriančių pokyčius profesinėje veikloje, poreikia paramai: supervizijos perspektyva', *Sveikatos ekonomika ir vadyba: sveikatos mokslai*, 21(7), pp. 207–215.
- Kotter, J. P. (1991) Power, dependence and effective management, in *Managing People and Organizations*, ed J Gabarro. Boston, MA: Harvard Business School Publications.
- Kotter, J. P. dan Heskett, J. L. (1998). *Corporate Culture and Performance*, Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja, terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior*. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Kristiansen, Stein . *Praktikno*. (2006). Decentralising Education in Indonesia. www.Elsevier.com/locate/ijedudev
- Kupperschmidt's. (2000). *Generation X and the Public Employee*. Public Personnel Management.
- Kurniullah, A.Z. et al. (2021) *Kewirausahaan dan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Lamb, F. (2013) *Applied Public Relations Cases in Stakeholder Management*. 2nd edn, University of Helsinki, Department of Education: Research Report. 2nd edn. New York: Routledge. doi: DOI<https://doi.org/10.4324/9780203871546>.

- Lautikas, M. and Mokšėckienė, R. (2013) 'The role of creativity in sustainable business', *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(1), pp. 10–22.
- Lestari, H., & Rahmawati, I. (2020) "Komitmen terhadap Karya Guru dan Kepemimpinan Otentik di Era Revolusi Industri 4.0," *International Conference on Research of Educational Administration and Management: Pers Atlantis*, 1(3), hal. 76-79.
- Lestari, H., Hamidah, H., & Rahmawati, I. (2022), "Gaya Kepemimpinan Entrepreneurship Kepala Sekolah terhadap Mutu Lulusan," *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 4(3), hal. 413-421.
- Linley, A. at. al. (2009) 'Strength Coaching with Leaders', *International Coaching Psychology Review: The British Psychological Society*, 4(1), pp. 20–31.
- Luthans, F. (2009). *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Cetakan 1. Yogyakarta: Andi Offset.
- M, M. (2005) *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Madura, J. (2007) *Introduction to Business*. Florida, United States: Thomson South Western, United States.
- Management Standards Centre (2004) *Management Standards*. Available at: www.management-standards.org.
- Manullang, M. (2004). *Manajemen Personalia*. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mardia, M. et al. (2021) *Kewirausahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Marquis, B. L. and Huston, C. J. (2009) *Leadership Roles and Management Functions in Nursing, Theory and Application*, Lippincot, Williams. Philadelphia: Wilkins.
- Martinez, G. and McCleskey, J. A. (no date) 'Transactional Leadership and Leadership Development'.
- Martoyo, S. (1992) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2nd edn, BPFE. 2nd edn. Yogyakarta: BPFE. doi: 10.20595/jjbf.19.0_3.
- Materi Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi (1996).

- Maxwell, J. (2011) *The 360 Degree Leader*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc.
- McKelvie, A. and Wiklund, J. (2010) 'Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(2), pp. 261–288. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x.
- Mechanic, D. (1962) "Sources of Power in Lower Participants in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 7(1), hal. 349 - 336.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985) 'The Romance of Leadership', *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 78–102.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2004) 'Enough leadership', *Harvard Business Review*, November, p. 22.
- Misiukonis, T. (2012) *Asmeninio ugdymo vadovas*. Vilnius: Vaga.
- Moeljono. (2003). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Muliana, M., Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N. B., Wahyuddin, W., ... & Sudirman, A. (2020). *Pengantar Manajemen*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., et al. (2000) 'Development of leadership skills: Experience and timing', *Leadership Quarterly*, 11(1), pp. 87–114. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00044-2.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., et al. (2000) 'Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development', *Leadership Quarterly*, 11(1), pp. 115–133. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00045-4.
- Murray, A. (2009) *What is the difference between management and leadership?* In: *The Wall Street Journal Essential Guide to Management*. New York NY: Harper Business.
- Naqvi, S. A. H. et al. (2011) 'Impact of Supportive Leadership and Organizational Learning Culture as A Moderator on The Relationship of Psychological Empowerment and Organizational Commitment',

- Australian Journal of Business & Management Research, 1(8), pp. 65–76.
- Narsa, I. M. (2012) "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), hal. 102-108.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Naudé, W. A. and Havenga, J. J. D. (2005) 'An Overview of African Entrepreneurship and Small Business Research', *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(1), pp. 101–120. doi: 10.1080/08276331.2005.10593334.
- Neale, S., Spencer-Arnell, S. and Wilson, L. (2010) *Emocinis intelektas ir ugdymas*. Vilnius: Verslo žinios.
- Negara, E.S. et al. (2021) *Sistem Informasi Manajemen Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Northouse, P. G. (2006) *Leadership: Theory and practice*. 4th Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, Peter G. (2013) "Kepemimpinan: Teori dan Praktik," Jakarta: PT. Indeks.
- Nurlaela, R., Rahmawati, I., & Lestari, H. (2021) "Kontribusi Perilaku Kepemimpinan terhadap Loyalitas Kerja Guru SMA Swasta Sekcamatan Cibungbulang," *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 3(1), hal. 18-26.
- Ogolo, J. (2011) 'Planning as A Management Function in Business Organisations', *African Business and Finance Journal Siren Research Centre for African Universities Port Harcourt, Rivers State, Nigeria.*, Vol 4. No.(December), p. 13. Available at: <http://journals.sfu.ca/abr>.
- Okcu, V. (2014) "Relation between Secondary School Administrators Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School," *Journal Educational Sciences*, 14(6), hal. 2162-2174.
- Ololube, N. et al. (2015) 'A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management Exploring the Relationship Between Personality and Preferred Leadership A Review

- of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to ',
Management, 2015(1), pp. 6–14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02.
- Ololube, N. et al. (2015) 'A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management Exploring the Relationship Between Personality and Preferred Leadership A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to ',
Management, 2015(1), pp. 6–14. doi: 10.5923/j.mm.20150501.02.
- Ololube, N. P. (2019) 'Does Core Qualities of Principled Leaders Regulate Educational Leadership and Management (ELM)? Handbook of Research on Institutional Leadership, Policy and Management View project',
(February). Available at:
<https://www.researchgate.net/publication/330837122>.
- Ostler, N. and Atkins, B. (1991) Predictable meaning shift: some linguistic properties of lexical implication rules. In: Pustejovsky J, Bergler S, (eds). Lexical Semantics and Knowledge Representation. SIGLEX 1991. Lecture Notes in Computer Science (Lecture Notes in Artificial Intelligence. Berlin Heidelberg: Springer.
- Pardi, P. (2015) 'What is truth?', Philosophy News.
- Parent, É. (2013) 'Exploration du processus de développement du leadership authentique en contexte de formation'.
- Parinduri, L. et al. (2020) Manajemen Operasional: Teori dan Strategi. Yayasan Kita Menulis.
- Pettigrew, A.M. (1972) "Information Control as A Power Resource," Sociology, 6(1), hal. 187 - 204
- Pratiwi, S., Lestari, H., & Rahmawati, I. (2021) "Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru," Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 3(2), hal. 171-178.
- Prihatin, E. (2014). Teori Administrasi Pendidikan. Cetakan Ke-2. Bandung: Alfabeta.
- Profile, S. E. E. (2013) 'The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton 's Managerial Grid The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton 's Managerial Grid Hakan KOC , PhD', (November 2017).

- Purba, B. et al. (2022) Pengantar Manajemen Operasional. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S. (2010). Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Purba, S., Subakti, H., Cendana, W., Cecep, H., Simarmata, W. F., Tanjung, R., ... & Avicenna, A. (2021). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Purwanto, Yadi, (2001), makalah: Manajemen PT. Cendekia Informatika, Jakarta
- W. Brown steven, 1998, manajemen kepemimpinan, Jakarta: Profesional Books
- Quatro, S. A., Waldman, D. A. and Galvin, B. M. (2007) 'Developing
- Rahmawati, I. (2022) "Learning Organization; Upaya Membangun Kapasitas Kepemimpinan Guru," Jurnal Kajian Islam Modern, 1(01), hal. 24-32.
- Rahmawati, I., Lestari, H., Permana, J., Komariah, A., & Kumiatun, TC (2022) "Pengembangan Perilaku Kerja Inovatif Melalui Kepemimpinan Technopreneurship di Sekolah Vokasi: Sebuah Penelitian Explanatory Metode Campuran," Jurnal Pendidikan Progresif , 12 (2), hal. 943-959.
- Rahmawati, I., Permana, J., Gaffar, MF, & Prihatin, E. (2020) "Peran Kepemimpinan Global dan Peningkatan Kapasitas dalam Meningkatkan Komitmen Profesi Guru," Ilmu Sosial KNE, hal. 472-477.
- Rahmawati, I., Saimima, MP, & FajarGhifari, R. (2020) "Guru Perilaku Inovatif Dan Kinerja Peran Bersama Tim: Secara Empiris," Jurnal Kedokteran Molekuler & Klinis Eropa , 7 (06).
- Raišienė, A. G. (2014) Šiuolaikinių organizacijų veiksmingos vadybos gairės = Management guidance to the effective contemporary organization, In: Raišienė A.G. (ed.) Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įtvalgos ir Lietuvos orgaizacijų atvejai = Effective Management Guidelines: .
- Raišienė, Agota Giedrė (2014) 'Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives', Economics and Sociology, 7(3), pp. 179–193. doi: 10.14254/2071-789X.2014/7-3/14.
- Reddin, W. J. (1970) Managerial Effectiveness. London: McGraw-Hill.

- Riadi, Muchlisin. (2020). Pengembangan Diri (Pengertian, Tujuan, Fungsi, Bentuk dan Pelaksanaan).
- Rina Devianty (2017) 'Bahasa Sebagai Cermin Kebudayaan', Jurnal Tarbiyah, 24(2), pp. 226–245.
- Rivai, A. (2007). Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Robbins, P. Stephen. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Robbins, S. (2010) "Manajemen Edisi Kesepuluh (10 ed.)," Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2002). Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P. (2006) 'Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional', Telaah Bisnis, 7(10), p. 260.
- Robbins, S. P. (2006) "Perilaku organisasi," Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P. (2010) Organizational behavior.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi buku 1. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosdiana, R. et al. (2022) Manajemen Sains. Yayasan Kita Menulis.
- Rowley, J. (2003) 'The power-added manager: strategic leaders for the new millennium', Indust Comm Train., 35(3), pp. 109–111.
- Ruky, A.S. (1997) "Penerapan Visionary Leadership dalam Perusahaan Indonesia: Suatu "Conditio Sine Quanon" untuk Menyongsong Milenium Ketiga," Usahawan, 9(1), hal. 7-8.
- Rusli, Z. (2009) 'Perilaku kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja', pp. 306–312.
- Sahir, S. H., Handiman, U. T., Ainun, W. O. N., Purba, B., Silalahi, M., Sugiarto, M., ... & Sudarmanto, E. (2022). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Sahir, S. H., Mawati, A. T., Hasibuan, A., Simarmata, N. I. P., Sugiarto, M., Cecep, H., ... & Lie, D. (2021). *Pengembangan dan Budaya Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sahir, S.H. et al. (2022) *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Saragih, L. et al. (2022) *Strategi Manajemen Pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, A.P. et al. (2020) *Ekonomi Kreatif*. Yayasan Kita Menulis.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Schriesheim, C., Fulk, J. and Kerr, S. (no date) 'Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature'.
- Setiawan, B. A dan Muhith. A. (2013). *Transformational leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sharma, S. et al. (2017) 'A Cross-Cultural Examination on the Role of Emotional Intelligence in Predicting Negotiation Effectiveness', *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 82(4), pp. 20–39.
- Siagian, S. P. (1993). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, S.P. (1982). *Organisational Leadership and Behaviour Organisation*.
- Simanjuntak, M. et al. (2021) *Manajemen UMKM dan Koperasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, J. et al. (2020) *Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, S. et al. (2021) *Manajemen Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sitorus, S.A. et al. (2022) *Pengantar Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Skarėauskienė, A. and Paražinskaitė, G. (2010) 'Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška', *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), pp. 41–61.
- Soesilo, N. I. (2000). *Manajemen Strategik Di Sektor Publik*. Jakarta: FE UI Press.

- Souto, J. E. and Rodríguez-López, Á. (2021) 'Entrepreneurial learning in an experiential and competences training context: A business plan in Bachelor thesis', *International Journal of Management Education*, 19(3), pp. 1–11. doi: 10.1016/j.ijme.2021.100513.
- Steenhuis, M. (2019) 'Challenges in communication and leadership in multicultural teams', (July).
- Stewart, R. (1967) *Managers and Their Jobs*. London: MacMillan.
- STOGDILL, R. M. (1948) 'Personal factors associated with leadership; a survey of the literature', *The Journal of psychology*, 25, pp. 35–71. doi: 10.1080/00223980.1948.9917362.
- Stolzenberger, M. (2019) 'The Impact of Effective Leadership on Multicultural Project Teams', (August).
- Sudarso, A. et al. (2021) *Etika Bisnis: Prinsip dan Relevansinya*. Yayasan Kita Menulis.
- Suendro, G. (2010) 'Analisis pengaruh inovasi produk melalui kinerja pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (Studi Kasus Pada Industri Kecil dan Menengah Batik Pekalongan)'. UNIVERSITAS DIPONEGORO.
- Sulaksana, U. (2004). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sulistiyowati, Endah. (2012). *Implementasi Kurikulum Pendidikan Karakter*. Yogyakarta: Citra Aji Parama.
- Sutarto. (2008). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Syamsi, I. (2004). *Efisiensi, Sistem, dan Prosedur Kerja*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tambunan, Toman Sony. (2015) "Pemimpin dan Kepemimpinan," Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tanjung, R. et al. (2022) *Pengantar Manajemen Modern*. Yayasan Kita Menulis.
- Tatilu, J., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. (2014) "Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya

- terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Galesong Pratama Manado." *Jurnal Emba*, 2(1).
- Taylor, S. N. and Hood, J. N. (2011) 'It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence', *Human Relations*, 64(5), pp. 627–652. doi: 10.1177/0018726710387950.
- Terry, George R. (2010). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D. F. M. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2002). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thompson, K. N. (2010) *Servant Leadership: An Effective Model for Project Management*. Minneapolis: Capella University.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986) "The Transformational Leader," New York: Wiley.
- Tucker, R. (2008) *Driving Growth Through Innovation*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ųukauskaitė, I. (2010) 'Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai', *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56, pp. 133–150.
- Turner, J. R. and Baker, R. (2017) 'Pedagogy, leadership, and leadership development', *Performance Improvement*, 56(9), pp. 5–11.
- Turner, J. R. et al. (2018) 'Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development', *European Journal of Training and Development*.
- Udai, P. (2005). *Perilaku Organisasi; Pedoman Ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi Dan Motivasi Kerja*. Jakarta Pusat: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Udo-Akang, D. (2012) 'Theoretical constructs, concepts, and applications', *Am Int'l J Contemp Res*, 2(9), pp. 89–97.
- Uno, H. B. (2007) "Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan," Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Usman, H. (2008). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vasilescu, M. (2019) 'Leadership styles and theories in an effective management activity', *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie*, (4), pp. 47–52. Available at: <https://doaj.org/article/756f5516ec5e4bef9efe3cd86a7568e4>.
- Vizgirdaitė, J. (2011) 'Meaning of Collaboration: from Different Social Contexts to Common Understanding', *Socialiniai mokslai, Kaunas: Kauno technologijos universitetas*, 4(74), pp. 70–83.
- Wagimo, & Ancok, D. (2016) "Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer," *Jurnal Psikologi UGM*, 32(4).
- Wahjono, Sentot Imam. (2008). *Manajemen, Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Indeks Publisher, Jakarta.
- Wani, T.A. and Ali, S.W. (2015) 'Innovation diffusion theory', *Journal of general management research*, 3(2), pp. 101–118.
- Wart, M. Van (2009) 'An Introduction to Leadership and Some of the Challenges in the Study and Teaching of It', *Leadership*, 1(c), pp. 1–30.
- Widiastuti, I. (2017). 'Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung'. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 4(2) Agustus-Desember, 281-286.
- Wijepala, U. S. and Wijesundara, T. (2011) 'The Entrepreneurial Management Leadership And Organizational Success – A Socio-Management Study: The Case Of Lakshmi Apparel Garment Factory, Maharagama, Sri Lanka', in *Proceedings of the 8th International Conference on Business Management*, Vol 8.
- Wiklund, J., Patzelt, H. and Shepherd, D. A. (2009) 'Building an integrative model of small business growth', *Small Business Economics*, 32(4), pp. 351–374. doi: 10.1007/s11187-007-9084-8.
- Williams, K. (2008) 'Effective Leadership for Multicultural Teams', pp. 135–172. doi: 10.1007/978-1-4020-6957-4_6.
- Winardi, J. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Winarso, W. (2019) 'Bisnis kreatif dan inovasi'. Yayasan Barcode.
- Winston, Bruce E; Patterson, K. (2006) 'An Integrative Definition of Leadership', *International Journal of Leadership Studies*, 1(2002), pp. 6–66.
- Wirapraja, A. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Wirawan. (2013) "Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian," Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Cetakan Ke-2. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Xuan, V. N., Thu, N. T. P. and Anh, N. T. (2020) 'Factors affecting the business performance of enterprises: Evidence at Vietnam small and medium-sized enterprises', *Management Science Letters*, 10(4), pp. 865–870. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.010.
- Yamin, M dan Maisah. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen Masa Depan*. Bogor: IPB Press.
- Yankah, K. (2016) 'Multicultural Leadership defined by leadership development experts', pp. 1–10. Available at: <http://crestcomleadership.com/2016/10/06/multicultural-leadership-defined-by-leadership-development-experts/>.
- Yukl, G (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Yukl, G. (1989) 'Managerial Leadership: A Review of Theory and Research', *Journal of Management*, 15(2), pp. 251–289. doi: 10.1177/014920638901500207.
- Yukl, G. and Lepsinger, R. (2005) 'Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness', *Organiz Dynamics*, 34(4), pp. 361–375.
- Yulk, G. A. (2003) "Leadership in Organizations Fifth Edition," New Jersey: Pearson.
- Yunira (2018) *PENGARUH MOTIVASI DAN PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BPRS SAFIR BENGKULU*. IAIN Bengkulu.

-
- Zainal, V. R., Hadad, M. D dan Ramly, M. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jalarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Zaleznik, A. (1977) 'Manager and leaders: are they different?', *Harvard Business Review*, 55, pp. 67–78.
- Zaleznik, A. (2004) 'Manager and leaders: are they different?', *Harvard Business Review*, pp. 74–81.

Biodata Penulis



Astri R Banjarnahor, S.E, S.H, M.M, M.Pd Lahir di Medan April 1972. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Trisakti – Jakarta, dan Pendidikan S2 di Universitas Mercubuana dan Universitas Bhayangkara – Jakarta.

Penulis merupakan Alumni Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhanas angkatan LV tahun 2016). Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan doktor ilmu manajemen di Universitas Jenderal Soedirman (Purwokerto) dengan konsentrasi digital marketing.

Penulis merupakan dosen di Institute Transportasi dan Logistik Trisakti dan di Universitas Mercubuana, Jakarta; Tenaga Ahli DPR RI (Periode 2014 – 2021) dan sekaligus berprofesi sebagai Advokat dan Penasehat Hukum di Jakarta.

Pembaca dapat menghubungi penulis melalui email di : astricomunication@gmail.com



Agus Setiawan, S.T, Lahir di Jakarta, Agustus 1971. Menyelesaikan pendidikan Akademi Angkatan Udara Tahun 1994 dan Sesko TNI Angkatan ke-44 tahun 2017, serta menyelesaikan pendidikan S1 Teknik Elektronika di Universitas Suryadarma Jakarta tahun 2000. Penulis merupakan Perwira Tinggi TNI Angkatan Udara dengan berbagai pengalaman penugasan di bidang Operasi militer dan di Lembaga Pendidikan TNI Angkatan Udara



Dr. Andriasan Sudarso, S.Mn., MM, CMA Lahir di Medan, 21 November 1968. Saat ini Dosen Tetap di Universitas IBBI Medan. Lulus S1 Jurusan Manajemen dari Universitas Terbuka dan STIE Nusa Bangsa Medan pada tahun 2008. Gelar Magister Manajemen diraih pada tahun 2011 dari STIE Harapan Medan. Pada tahun 2015, penulis memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Penulis

merupakan anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Forum Publikasi Ilmiah Indonesia (FUBLIN) dan dosen di beberapa Universitas diantaranya Program Pasca Sarjana Universitas HKBP Nommensen Medan, Universitas IBBI Medan, Asesor BKD (Beban Kerja Dosen), dan Reviewer Asian Journal of Advances in Research. Penulis mengajar Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan, Metodologi Penelitian, Manajemen Strategik, Seminar Manajemen Pemasaran, E-Commerce, Manajemen Koperasi dan UKM, Ekonomi Manajerial, Kepemimpinan dan Manajemen SDM. Penulis menulis buku Manajemen Pemasaran (Teori & Aplikasi Bisnis) (2015), Manajemen Pemasaran Jasa Perhotelan (dilengkapi dengan Hasil Riset pada Hotel Berbintang 5 di Sumatera Utara) (2015), Metode Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Penyusunan Skripsi Ekonomi dan Tesis Magister Management) Edisi 1 (2016), Metodologi Penelitian Kuantitatif (Petunjuk Praktis untuk penyusunan Skripsi Ekonomi dan Tesis Magister Manajemen) Edisi 2 (2017), Kewirausahaan dan UKM (2020), Online Marketing (2020), Dasar-Dasar Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis (2020), Service Management (2020), Smart Entrepreneurship : Peluang Bisnis Kreatif dan Inovatif di Era Digital (2020), Perdagangan Elektronik: Cara Bisnis di Internet (2020), Kewirausahaan dan Strategi Bisnis (2020), Aplikasi Teknologi Informasi : Teori dan Implementasi (2020), Pengantar Bisnis : Etika, Hukum & Bisnis International (2020), Manajemen Pemasaran : Teori dan Pengembangan (2020), Bisnis Online : Strategi dan Peluang Usaha (2020), Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen (2020), Belajar Mandiri : Pembelajaran Daring di Tengah Pandemi Covid 19 (2020), Perilaku Konsumen di Era Digital (2020), Manajemen Operasional : Teori dan Strategi (2020), Pemasaran Pariwisata : Konsep, Perencanaan dan Implementasi (2020), Konsep E-Bisnis (2020), Pemasaran Internasional (2020), Manajemen Merek (2020), Manajemen Inovasi (2020), Manajemen Pemasaran Perusahaan (2021), Manajemen

Pemasaran Jasa (2021), Sistem Informasi Manajemen Bisnis (2021), Dasar-Dasar Pemasaran (2021), Komunikasi Pemasaran (2021), Desain Penelitian Bisnis–Pendekatan Kuantitatif (2021), Teori Organisasi (2021), Ekonomi Manajerial (2021), Manajemen Komunikasi Pemasaran (2021), Dasar-Dasar Periklanan (2021), Manajemen Strategik dan Kepemimpinan (2021), Manajemen Koperasi (2021), Manajemen Perilaku Konsumen dan Loyalitas (2021), Strategi Pemasaran (2021), Pemasaran Jasa (2021), Kewirausahaan : Konsep dan Strategi (2021), Pemasaran Dasar dan Konsep (2021), Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan (2021), Etika Bisnis: Prinsip dan Relevansinya (2021), Dasar-Dasar Komunikasi Bisnis (2021), Manajemen UMKM dan Koperasi (2021), Strategi Manajemen Pemasaran (2022), Pengantar Manajemen Operasional (2022), Social Media Marketing dan Bisnis Modern (2022), Dasar-Dasar Manajemen Internasional (2022). Penulis juga sudah mempublikasikan beberapa karya ilmiah yang bertaraf Internasional bereputasi terindex Scopus. Penulis juga telah lulus sertifikasi Internasional Certified Marketing Analyst(CMA) dari American Academy of Project Management USA dan Sertifikasi Nasional Pemasar Strategik dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi. Email: andriasans@gmail.com.



Prof. Dr. Erika Revida, MS lahir di Simalungun, 21 Agustus 1962. Menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung bidang ilmu Administrasi Publik pada tahun 2005. Pada tahun 1991 menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik di Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung, dan menempuh pendidikan Sarjana (S1) bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 1996 dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Sumatera Utara. Menjadi dosen tetap program studi Ilmu

Administrasi Publik FISIP USU Sejak 1 Januari 1987, dan sejak tanggal 1 April 2007 menjadi Guru Besar Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Medan. Menulis buku sebanyak 40 buah yang diterbitkan oleh Ghalia Indonesia, USU Press dan Yayasan Kita Menulis. Menulis beberapa artikel pada jurnal nasional dan internasional terutama bidang pemberdayaan birokrasi, pemberdayaan masyarakat, pelayanan publik, modal sosial, perilaku masyarakat, pelayanan



pariwisata, kualitas desa wisata dan inovasi desa wisata. Email: erikarevida@yahoo.com.

A. Nururrochman Hidayatulloh, Lahir pada 17 Oktober 1984 di Brebes Jawa Tengah merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Drs. KH. Moch. Ainul Yaqien HAF, MP.d dan Almh. Dra. Hj Alfiah Ma'shum. Merupakan Ahli Peneliti Muda Bidang Kesejahteraan Sosial pada Organisasi Riset Tata Kelola Pemerintahan, Ekonomi dan Kesejahteraan Masyarakat, dengan satuan kerja pada Pusat Riset Kesejahteraan Sosial, Desa dan Konektivitas, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Menyelesaikan Studi S1 jurusan Ilmu Sosiatri (Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan) FISIPOL UGM. Menyelesaikan S2 (M.A) pada Kampus yang sama pada Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan kekhususan perencanaan dan kebijakan sosial. Saat ini sedang menempuh pada S2 (M.Sc) Pada Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Dapat dihubungi melalui email : a.nururrochman.hidayatulloh@brin.go.id atau anhidayatullah79@gmail.com



Dinny Ashri Akbariani merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari Bapak Aang Nuraen ZM dan Ibu Ucu Winarwati. Lahir di Bandung pada Tanggal 17 Januari 1986, Menempuh Pendidikan S1 pada program studi Pendidikan Kimia UPI pada tahun 2004 kemudian dilanjutkan pada Program Pendidikan Guru pada program PPG Dalam Jabatan tahun 2019 dan sekarang sedang melanjutkan studi S2 pada Program Magister Manajemen Pendidikan USNI. Pekerjaannya sekarang yaitu menjadi Kepala Sekolah di SMA Yadika Soreang. Motto Hidup yang menjadi landasan fundamental dari kehidupannya yaitu: “Lakukan yang terbaik di semua kesempatan yang dimiliki”.



Andreas Suwandi merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari Bapak Didi Sumardi dan Ibu Frully. Lahir di Bandung pada Tanggal 12 April 1989, Menempuh Pendidikan S1 pada program studi Pendidikan Tata Boga pada tahun 2007 kemudian dilanjutkan pada Program Pendidikan Guru Pada program PPG SMK Kolaboratif tahun 2014 setelah itu melanjutkan studi S2 Pada Program keahlian Pendidikan Teknologi Kejuruan Bidang Pariwisata dan Jasa Boga pada tahun 2015. Motto Hidup yang menjadi landasan fundamental dari kehidupannya yaitu : dapat membagi ilmu walaupun hanya sedikit dan dapat bermanfaat bagi orang lain Pekerjaannya sekarang yaitu menjadi Dosen Tetap pada Program studi Pendidikan Pariwisata Universitas Pendidikan Indonesia dengan kepakaran Edukasi Gastronomi.



Ovi Hamidah Sari, SE.M.M., lahir di Jakarta, pada 14 Agustus 1979. Tercatat sebagai kandidat doktor Universitas Brawijaya. Manager Marketing pada perusahaan Manufaktur PT. Bahtera Indoampelas Gemilang, asesor Kompetensi berlisensi BNSP pada LSP Sakasakti No MET.000.000115 2021 dan dosen pada Universitas Dian Nusantara – Jakarta Barat.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 105 buku secara kolaboratif pada lima penerbit IKAPI dan aktif melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi

Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumut, Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS Indonesia dan DPC PMS Kota Medan, Dewan Pakar pada DPP KMDT, Wakil Ketum PRESTASI.

Email: arman_prb@yahoo.com



Dr. Ima Rahmawati, M. Pd., dilahirkan di Jakarta. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar dan Kepala LPM di Institut Agama Islam Sahid. Aktif menulis dalam berbagai jurnal nasional maupun internasional dengan core manajemen, metodologi penelitian, administrasi pendidikan, kebijakan pendidikan, perencanaan pendidikan dan sains. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus di Ikatan Alumni Universitas Pakuan Bogor (ILUNI), sebagai anggota di Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi

Pendidikan Indonesia (ISMAPI), dan anggota di Asosiasi Perkumpulan Prodi MPI Indonesia (PPMPI). Ima juga memiliki sejumlah gelar non akademik seperti Certified International Of Internal Quality Audit (CIIQA) dan Certified International Quantitative Research (CIQnR) dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) serta Sertifikasi lainnya seperti Auditor ISO 9001:2015 dari SGS Academy, Auditor SPI dari IPB University dan ISO 19011:2018 dari Multi Kompetensi Training & Consultation.



Mochamad Sugiarto, SPT., MM., PhD lahir di Kudus pada tanggal 11 Mei 1973. Penulis menyelesaikan kuliah sarjana (S1/SPT) dan mendapat gelar Sarjana Peternakan di Fakultas Peternakan UNSOED pada Januari 1997. Pada Februari 1997, penulis menjadi dosen tetap di Bagian Sosial Ekonomi, Fakultas Peternakan UNSOED. Pada tahun 1999-2001 mengikuti Program Magister of Management (S2/MM) pada College of Economic

and Management, University of the Philippines Los Banos (UPLB). Pada tahun 2003-2006 mengikuti Program Doktor (S3/PhD) pada Department of Community Development, College of Public Affair, University of the

Philippines Los Banos (UPLB). Penulis pernah melaksanakan tugas sebagai Ketua Laboratorium Ekonomi Peternakan Fakultas Peternakan UNSOED, Sekretaris Program S2 Peternakan Fakultas Peternakan UNSOED, Ketua Program S2 Penyuluhan Pertanian, Pascasarjana UNSOED. Saat ini penulis diberikan tugas sebagai Ketua Unit Layanan Terpadu (ULT) UNSOED dan Tim Perencanaan, Pengembangan, dan Monev UNSOED. Pada tahun 2021-2025 diberikan tugas tambah sebagai Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan, Fakultas Peternakan Unsoed. Di luar kampus, penulis aktif sebagai Sekretaris Jenderal Perhimpunan Ilmuwan Sosial Ekonomi Peternakan Indonesia (PERSEPSI) periode 2017-2020 dan 2021-2025.



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si Lahir di Pematang Siantar, 15 April 1962; Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak 01 Maret 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Telah menulis lebih dari 136 judul Buku Referensi Ilmiah dan Buku Ajar Akademik ber-ISBN/HKI yang sudah diterbitkan oleh beberapa Penerbit dan juga

sebagai Editor Ahli dari beberapa Buku Referensi. Penulis juga telah menulis puluhan artikel pada Jurnal Nasional, Prosiding Nasional, Prosiding Internasional dan Jurnal Internasional tentang Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id



Agustina Fitrianingrum adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, Semarang yang telah menyelesaikan pendidikan Doktor dari Universiti Sains Malaysia dengan bidang keahlian Marketing dan Bisnis Internasional. Selain aktif berkimpung dalam penjaminan mutu perguruan tinggi sejak 2006 sampai dengan sekarang, menjalin partnership dengan mitra di baik di tingkat nasional dan internasional memberinya pengalaman kepemimpinan lintas budaya.



Muhammad Fadhil lahir di Kabupaten Pangkep di Provinsi Sulawesi Selatan, pada 5 Juli 1990 ia adalah seorang Dosen Tetap (Lecturer) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Muslim Indonesia sejak tahun 2015. Ia menyelesaikan studi jurusan Pengembangan Sosial Masyarakat, Diploma IV (DIV) di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial, Bandung, Magister di FEB Universitas Muslim Indonesia, Makassar di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, dan studi Doktoral di FEB Universitas Muslim Indonesia,

Makassar di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia. Dalam lingkup struktural, ia saat ini ditugaskan sebagai Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMI (S1). Setelah itu, ia kemudian mengemban tugas sebagai ketua persiapan Akreditasi Internasional program studi Manajemen (S1). Beberapa mata kuliah yang pernah diampu adalah Manajemen Sumberdaya Manusia, Pengantar Manajemen, Sistem Informasi Manajemen, Etika dan Komunikasi Bisnis, dan lain-lain.

Di dunia publikasi, ia produktif menulis dan telah menerbitkan total 8 karya di berbagai jurnal nasional terakreditasi, dan lain-lain. Bidang kajian yang paling banyak diteliti adalah Sumberdaya Manusia. menjadi bukti bahwa ia berpengalaman. Selain itu, ia juga menjadi direktur pada Nusantara Konsultan yang aktif dalam program pengembangan SDM di Instansi Aparatur Sipil Negara terkhusus di Daerah Sulawesi.

Ia juga tergolong aktif terlibat dalam kegiatan yang menunjang kompetensi dan kapasitas sebagai dosen di luar kampus. Ia tercatat aktif sebagai pengurus di beberapa organisasi seperti, Forum Manajemen Indonesia.

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS

Seorang pemimpin dalam bidang organisasi maupun bisnis memiliki tanggungjawab yang besar tidak hanya untuk bisnisnya namun terhadap anggota yang ia pimpin. Secara definisi, pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga mampu memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tidak sedikit permasalahan yang harus dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan bisnis. Peran penting seorang pemimpin perusahaan diperlukan untuk menyelesaikannya. Tidak sekadar kehadiran, seorang pemimpin yang baik harus memahami bagaimana menyelesaikan permasalahan. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mendorong para bawahan untuk tetap bersemangat dan berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

MANAJEMEN- Referensi

