



# KEPEMIMPINAN

**Mu'ah  
Tri Ifa Indrayani  
Masram  
Muhammad Sulton**

# **KEPEMIMPINAN**



# KEPEMIMPINAN

Hj. Mu'ah  
Tri Ifa Indrayani  
H. Masram  
Muhammad Sulton



RAJAWALI PERS  
Divisi Buku Perguruan Tinggi  
PT RajaGrafindo Persada  
DEPOK

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*

Mu'ah dkk.

Kepemimpinan/Mu'ah dkk.

—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2019.  
x, 220 hlm., 23 cm.

Bibliografi: hlm. ada di setiap bab  
ISBN 978-623-231-175-6

Hak cipta 2019, pada penulis

---

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

---

**2019.2459 RAJ**

**Dr. Hj. Mu'ah, M.M., M.Pd.**

**Tri Irfa Indrayani**

**Dr. H. Masram, M.M., M.Pd.**

**Muhammad Sulton**

**KEPEMIMPINAN**

---

Cetakan ke-1, November 2019

---

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

---

Editor : Prajna Vita  
Setter : Feni Erviana  
Desain cover : Tim Kreatif RGP

---

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

---

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Tel/Fax : (021) 84311162 – (021) 84311163

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id [http:// www.rajagrafindo.co.id](http://www.rajagrafindo.co.id)

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162.  
**Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



## Kata Pengantar

Assalamu'alaikum wr. wb.

Alhamdulillah puji syukur Kehadiran Allah Swt. yang telah memberikan kami kemudahan dan kekuatan sehingga dapat menyelesaikan buku ini sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Tanpa pertolongan-Nya mungkin penyusun tidak sanggup menyelesaikan penulisan buku ini dengan baik.

Buku ini kami beri judul *Kepemimpinan* yang kami susun berdasarkan pengamatan dan pengolahan data dari berbagai sumber termasuk kajian pustaka. Keterbatasan waktu dan aktivitas penyusun yang begitu padat, sangat berpengaruh pada proses dan waktu penyelesaian buku ini, namun berkat pertolongan berbagai pihak, akhirnya buku ini bisa terwujud sehingga bisa terwujud sehingga bisa kita baca bersama.

Buku ini kami susun dalam dua belas bab yang masing-masing bab saling berkaitan antara satu dengan lainnya sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh.

- BAB 1 Menjelaskan kepemimpinan yang efektif
- BAB 2 Menjelaskan pengertian pemimpin, kepemimpinan, dan pimpinan
- BAB 3 Menjelaskan Gaya kepemimpinan melalui pendekatan teori sifat, perilaku, dan situasional
- BAB 4 Menjelaskan teori kepemimpinan, kompetensi kepemimpinan, dan bagaimana manajer menjadi pemimpin
- BAB 5 Menjelaskan organisasi pembelajar, dan pengembangan organisasi

- BAB 6 Menjelaskan kecerdasan intelektual (*Intellectual Intelligence*) yang meliputi kecerdasan emosional dan enterpreneur
- BAB 7 Menjelaskan organisasi dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi
- BAB 8 Menjelaskan manajemen dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi
- BAB 9 Menjelaskan pengambilan keputusan yang meliputi teori pengambilan keputusan, jenis-jenis keputusan dan pengambilan
- BAB 10 Menjelaskan kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan termasuk konsepsi kekuasaan dan otoritas, tipe dan sumber kekuasaan, tipe perilaku memengaruhi, serta kekuasaan dan perilaku memengaruhi
- BAB 11 Menjelaskan perubahan dalam organisasi yang meliputi proses-proses perubahan, jenis perubahan organisatoris, jenis pemimpin yang menciptakan masa depan
- BAB 12 Menjelaskan kepemimpinan strategis oleh para eksekutif termasuk batasan keleluasaan eksekutif, atribusi mengenai kepala eksekutif, penelitian pengaruh suksesi kepemimpinan, dan perubahan evolusioner dan kepemimpinan strategis.

Tentu saja buku ini masih jauh dari kata sempurna, karenanya kritik dan saran konstruktif dari berbagai pihak sangat kami harapkan demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini di masa yang akan datang.

Lamongan, 26 Oktober 2019

Penulis



# Daftar Isi

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>vii</b>
<b>KEPEMIMPINAN (<i>LEADERSHIP</i>)</b>	<b>1</b>
<b>BAB 1 KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF</b>	<b>3</b>
A. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi	4
B. Siapakah Pemimpin yang Efektif Itu?	6
C. Tugas Kelompok	12
D. Daftar Pustaka	12
<b>BAB 2 KEPEMIMPINAN</b>	<b>13</b>
A. Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan, dan Pimpinan	13
B. Strategi dan Pengendalian dalam Kepemimpinan	20
C. Tugas Kelompok (Presentasi Kelompok)	28
D. Daftar Pustaka	28
<b>BAB 3 PENDEKATAN GAYA KEPEMIMPINAN</b>	<b>29</b>
A. Pendekatan Teori Sifat ( <i>Trait Theories</i> )	36
B. Pendekatan Teori Perilaku ( <i>Behavior Theories</i> )	37
C. Pendekatan Teori Kontingensi Atau Teori Situasional	38
D. Tugas Kelompok	40
E. Daftar Pustaka	41

<b>BAB 4</b>	<b>TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN</b>	<b>43</b>
	A. Teori Kepemimpinan	44
	B. Penelitian Tentang Kompetensi Kepemimpinan Paling Penting, Menurut Pemimpin di Seluruh Dunia	46
	C. Bagaimana Manajer Menjadi Pemimpin	51
	D. Tugas	62
	E. Daftar Pustaka	62
<b>BAB 5</b>	<b>ORGANISASI PEMBELAJAR</b>	<b>65</b>
	A. Apa Itu Organisasi Belajar? ( <i>What Is The Learning Organization</i> )	65
	B. Pengembangan Organisasi ( <i>Organizational Development</i> ) untuk Mengefektifkan Organisasi	68
	C. Tugas Kelompok	78
	D. Daftar Pustaka	78
<b>BAB 6</b>	<b>KECERDASAN INTELEKTUAL (<i>INTELLECTUAL INTELLIGENCE</i>)</b>	<b>81</b>
	A. Kecerdasan Emosional ( <i>Emotional Intelligence</i> )	85
	B. Kecerdasan <i>Entrepreneur</i> ( <i>Entrepreneur Intelligence</i> )	89
	C. Tugas Kelompok	90
	D. Kecerdasan Adversitas/Ketahanan ( <i>Advertasy, Intelligence</i> ) dalam Kepemimpinan untuk Mengefektifkan Organisasi	91
	E. Tugas Kelompok	93
	F. Daftar Pustaka	94
<b>BAB 7</b>	<b>BUDAYA ORGANISASI DALAM KEPEMIMPINAN UNTUK MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI</b>	<b>95</b>
	A. Tugas Kelompok	104
	B. Daftar Pustaka	104

<b>BAB 8</b>	<b>MANAJEMEN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KEPEMIMPINAN UNTUK MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI</b>	<b>107</b>
A.	Pendahuluan Manajemen dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	107
B.	Latihan	117
C.	Daftar Pustaka	118
<b>BAB 9</b>	<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	<b>119</b>
A.	Teori Pengambilan Keputusan	119
B.	Jenis-jenis Keputusan	123
C.	Tugas Individu	124
D.	Pengambilan Keputusan untuk Mengefektifkan Organisasi	124
E.	Tugas Diskusi	130
F.	Daftar Pustaka	130
G.	Glosari	131
<b>BAB 10</b>	<b>KEKUASAAN DAN PENGARUH KEPEMIMPINAN</b>	<b>135</b>
A.	Konsepsi Kekuasaan dan Otoritas	136
B.	Tipe dan Sumber Kekuasaan	139
C.	Tipe Perilaku Memengaruhi	151
D.	Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi	159
E.	Tugas	162
F.	Daftar Pustaka	162
<b>BAB 11</b>	<b>MEMIMPIN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI</b>	<b>163</b>
A.	Proses-proses Perubahan	163
B.	Jenis Perubahan Organisatoris yang Berbeda	169
C.	Jenis Pemimpin yang Menciptakan Masa Depan	172
D.	Mengembangkan Visi	175
E.	Pemimpin yang Berfokus pada Visi	181

F. Tugas	184
G. Daftar Pustaka	184
<b>BAB 12 KEPEMIMPINAN STRATEGIS OLEH PARA EKSEKUTIF</b>	<b>185</b>
A. Batasan pada Keleluasaan Eksekutif	186
B. Atribusi Mengenai Kepala Eksekutif	189
C. Penelitian Mengenai Pengaruh dari Suksesi Kepemimpinan	193
D. Perubahan Evolusioner dan Kepemimpinan Strategis	208
E. Tugas	214
F. Daftar Pustaka	214
<b>BIODATA PENULIS</b>	<b>217</b>



# Kepemimpinan (*Leadership*)

## Deskripsi

Kepemimpinan membahas bagaimana kepemimpinan mengefektifkan organisasi. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi itu sangat tergantung pada kualitas bantuan atau kerja sama yang diciptakan dan dikembangkan pemimpin, baik yang dilakukan dengan cara perseorangan maupun kelompok di dalam atau di luar organisasi. Untuk mencapai efektivitas tujuan organisasi tersebut diperlukan teori-teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan masing-masing. Di samping itu, keberhasilan pemimpin mengefektifkan organisasi, sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor penyelenggaraan program-program untuk meningkatkan kemampuan kerja anggota organisasi (*Organisasi Belajar (Learning Organization/LO dan Pengembangan Organisasi/Organizational Development)*), kondisi kecerdasan: *Inteligensi/kecerdasan intelektual (Intelektual Intelligence)*, *Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)*, *Kecerdasan Entrepreneur (Entrepreneur Intelligence)*, dan *(Kecerdasan Adversitas/Ketahanan (Advertasy Intelligence)*), dan keterampilan yang dimiliki (teknik, manusiawi, dan konseptual). Selanjutnya, pemimpin juga perlu memahami budaya organisasi, manajemen dan pemberdayaan SDM, dan pengambilan keputusan dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# BAB I

## Kepemimpinan yang Efektif

Suatu perusahaan besar mencari seorang presiden dan pejabat eksekutif utama. Ia harus mampu memimpin kegiatan perusahaan multidivisi. Melapor kepada dewan direksi. Kesempatan sangat bagus untuk seorang manajer senior dengan pengalaman yang terbukti untuk menempati kedudukan penuh prestise ini, dan bakat kepemimpinan adalah suatu keharusan, kepemimpinan berlangsung dalam kehidupan manusia sehari-hari. Kepemimpinan sebagai suatu proses dapat berlangsung di dalam dan di luar suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang dinamis, karena berlangsung di lingkungan suatu organisasi sebagai sistem kerja sama sejumlah manusia untuk mencapai tujuan tertentu, yang bersifat dinamis pula.

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang bervariasi, karena dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin dalam mewujudkan hubungan manusiawi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Di dalam proses seperti itu kepemimpinan akan berlangsung efektif, apabila fungsi-fungsi kepemimpinan diwujudkan sesuai dengan tipe kepemimpinan yang mampu memberikan peluang bagi orang yang dipimpin, untuk ikut berperan serta dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan-keputusan. Dengan demikian, berarti setiap kreativitas dan inisiatif dalam kepemimpinan yang efektif harus disalurkan dan dimanfaatkan. Kepemimpinan merupakan masalah manusia, karena yang memimpin dan yang dipimpin adalah manusia, yang memiliki berbagai keterbatasan. Keterbatasan tersebut tidak dapat dilampaui manusia, yang mengharuskan kepemimpinan dilaksanakan

untuk menumbuhkan dan mengembangkan kepemimpinan yang dipimpin. Prosesnya dapat dimanifestasikan dalam kegiatan kaderisasi, yang dapat menjadi sarana untuk secara terus-menerus meningkatkan kualitas kepemimpinan, karena kepemimpinan tidak dapat dilaksanakan sekadar sebagai kegiatan rutin.

Kepemimpinan yang efektif seperti tersebut di atas, hanya terwujud jika mampu menghormati hak-hak asasi manusia, meskipun akan selalu menghadapi kepemimpinan pada berbagai konflik. Untuk itu, kepemimpinan yang efektif harus mampu menyelesaikan setiap konflik, sebagai bagian dari prosesnya yang dinamis

## A. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi

Kepemimpinan merupakan hal yang akan dialami oleh setiap manusia dalam kehidupan. Apakah ia akan menjadi seorang pemimpin dalam kelompok/organisasi kecil maupun kelompok besar. Setiap organisasi memerlukan kerja sama antar manusia dan menyadari bahwa masalah manusia yang utama adalah masalah kepemimpinan. Kita melihat perkembangan dari kepemimpinan *pra*-ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman *intuisi* dan kecakapan praktis. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Oleh karena itu, dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka diadakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi-fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita syarat-syarat yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa pembahasan besar dan cara bekerja serta perubahan sikap seorang pemimpin yang akan dipelajari.

Konsepsi baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin. Titik berat dari seorang pemimpin adalah sebagai orang yang membuat rencana (*plan*), berpikir (*think*) dan mengambil tanggung jawab (*responsible*) untuk kelompok serta memberikan arahan kepada orang lain.

Pemimpin pada tingkatan pertama adalah pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsi pemimpin yang utama adalah membantu

kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja lebih efisien dalam peranannya sebagai pelatih, dan seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas seperti:

1. Pemimpin membantu akan terciptanya suatu iklim sosial yang baik.
2. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja.
3. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisasi diri.
4. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan dalam kelompok.
5. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Kegiatan manusia di dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari adanya unsur kepemimpinan dan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin. Kedua unsur itu merupakan bagian dari usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pemimpin, suatu organisasi akan berjalan dengan baik, apalagi ditunjang dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam suatu organisasi penting. Menurut Siagian (1994) “mutu kepemimpinan dalam organisasi terlihat dalam kemampuannya untuk menghilangkan berbagai bentuk ancaman yang dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya”.

Menurut Robbins dalam Masana Sembiring (2012) mengemukakan bahwa “organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan”. Dengan demikian, organisasi adalah struktur atau kesatuan sosial di mana orang-orang di dalamnya diatur, digerakkan dan dikoordinasikan secara formal untuk mencapai tujuan bersama. Supaya organisasi dapat mencapai tujuannya, maka organisasi harus digerakkan oleh pemimpin (*leader*). Organisasi bukan tujuan tetapi alat untuk mencapai tujuan. Peran kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, tanpa adanya kepemimpinan sangat berat kiranya tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Menurut Pearce and Robinson (1997) kepemimpinan dan budaya menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi karena kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang saling bergantung. Setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada dapat sangat memengaruhi efektivitas seorang pemimpin. Menurut Glueck and Jauch (1997) kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan akan mendorong terjadinya peningkatan motivasi kerja dan kinerja organisasi, sehingga semakin baik peran kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan, maka motivasi akan baik dan kinerja organisasi akan semakin meningkat.

### **Bahan Diskusi:**

- a. Apa dimaksud dengan kepemimpinan?
- b. Bagaimanakah kepemimpinan menurut pendapat saudara?
- c. Siapakah pemimpin yang saudara idolakan? Beri alasan!

### **B. Siapakah Pemimpin yang Efektif Itu?**

Coba pikirkanlah. Kapankah Anda paling efektif dalam kehidupan pribadi maupun kerja Anda? Atau pun kapankah Anda merasa paling efektif dalam memanfaatkan waktu luang Anda? Apakah Anda mempunyai gagasan mantap tentang apa yang Anda kehendaki? Kapan Anda merasa paling tidak efektif? Sebagian besar itu terjadi bila pengharapan dan sasaran Anda tidak jelas. Beberapa pandangan pesimistis tentang keahlian-keahlian kepemimpinan ini telah menyebabkan munculnya ratusan buku yang membahas tentang kepemimpinan. Banyak pengertian tentang kepemimpinan, sebanyak buku yang berbicara tentang kepemimpinan, namun demikian pengertian tersebut dapat diidentifikasi mulai dari abad ke-20 hingga abad ke-21.

Pada awalnya kepemimpinan diartikan sebagai memotivasi atau mendorong anggota untuk melakukan sesuatu, sebagaimana dikemukakan oleh Bennis (1959) “Kepemimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin mendorong bawahan agar berperilaku sesuai

dengan yang diinginkan”. Pengertian berikutnya, kepemimpinan adalah pengarahan dan pengkoordinasian seperti dikemukakan oleh Fiedler (1967) bahwa “Kepemimpinan adalah pengarahan dan pengkoordinasian anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan”.

Perkembangan pengertian kepemimpinan selanjutnya adalah adanya hubungan pengaruh khusus sebagaimana dikemukakan oleh Hollander & Julian (1969) sebagai berikut “Kepemimpinan adalah hadirnya hubungan pengaruh khusus antara sang pemimpin dengan anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan organisasi”. Perkembangan pengertian kepemimpinan menjelang akhir abad ke-20 lebih mengarah pada pengalokasian seluruh sumber daya organisasi secara efisien dan efektif seperti dikemukakan oleh Campbell (1991) sebagai berikut “Kepemimpinan adalah tindakan yang mengarahkan/ mengalokasikan sumber daya untuk menciptakan kesempatan yang dikehendaki oleh organisasi”. Adapun pengertian kepemimpinan pada awal abad ke-21 diartikan sebagai proses pemengaruhan sang pemimpin kepada para anggota-anggota organisasi, seperti dikemukakan oleh Greenberg & Baron (2003) “Kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi anggota-anggota kelompok lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama”. Dari berbagai pengertian kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor atau komponen yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Lalu, apakah kepemimpinan efektif itu? Peter Drucker, menjawabnya dengan beberapa kata: “fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata”.

Banyak konsep tentang kepemimpinan, akan tetapi yang dimaksud kepemimpinan di sini adalah kepemimpinan yang memenuhi persyaratan di antaranya sebagai berikut.

1. Bisa memimpin dirinya sendiri dan keluarganya. Kalau memimpin dirinya sendiri saja tidak mampu bagaimana ia dapat memimpin keluarganya apalagi orang lain. Dalam hal ini pemimpin harus mampu mengendalikan dirinya sendiri, mampu mempertahankan komitmennya.
2. Bisa menjadi contoh atau teladan bagi anggota-anggotanya dalam segala hal. Umumnya anggota-anggota itu melihat pemimpinnya,

apa yang dilakukan pemimpinya itulah yang dilakukan anggota-anggotanya. Menurut Ki Hajar Dewantara seorang pemimpin itu harus mempunyai konsep “*Ing Ngarso Sung Tuladha*”, artinya seorang pemimpin itu harus mampu menjadi panutan bagi pengikutnya.

3. Pemimpin harus *value driven*, bukan *interest driven*. Pemimpin harus punya martabat, punya jati diri, punya filosofi yang dipertahankan, tidak mudah terpengaruh oleh rayuan-rayuan yang menggerogoti kredibilitasnya. Jadi, seorang pemimpin harus kredibel dan memiliki pandangan jauh ke depan yang melampaui batas kekinian dan mampu mewujudkannya, mampu menciptakan calon penggantinya yang lebih baik daripada dirinya.

Pemimpin yang efektif terlihat dari tanda-tanda empiris seperti organisasi yang produktif. Produktivitas organisasi tersebut tentunya mengarah pada pencapaian visi dan misi organisasi. Pemimpin yang efektif menjadikan organisasi berjalan dengan lebih baik. Berdasarkan *riset* untuk menilai, mengembangkan pemimpin, dan bagaimana arsitektur kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin yang efektif ternyata memiliki lima ciri yang harus ada, yaitu:

1. *Strategy*, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang ahli menyusun strategi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasinya.
2. *Executor* (pelaksana), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang tahu bagaimana mengeksekusi strategi yang telah disusunnya, walaupun dia tidak terjun langsung dalam eksekusinya.
3. *Talent manager* (manajer talenta), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang secara konsisten menerapkan manajemen talenta dalam organisasinya.
4. *HR Developer* (pengembang SDM), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang fokus pada pengembangan SDM organisasinya.
6. *Personal skills* (kecakapan pribadi), seorang pemimpin yang efektif mempunyai kecakapan pribadi yang memungkinkan dia untuk dapat dicontoh, menginspirasi, dan juga memotivasi para pengikutnya.

### **Bagaimana seorang pemimpin efektif mengembangkan Sumber Daya Manusia organisasinya?**

Untuk menjawab pertanyaan tersebut kita bisa belajar dari pemimpin perusahaan besar dalam mengembangkan SDM-nya. Untuk

memahami bagaimana perusahaan-perusahaan besar bisa efektif dalam mengembangkan dan mengelola SDM, maka telah dilakukan studi terhadap beberapa perusahaan besar, antara lain *alibaba.com*, *Bosera fund management*, dan *Mary Kay*. Ternyata semua perusahaan besar dan memiliki filosofi yang kuat juga dalam hal pengelolaan SDM, mereka mengharapkan banyak dari para pekerja dan melakukan investasi besar pula untuk mendukung pekerja menjadi sukses (*give a lot, get a lot*). Dari praktik perusahaan-perusahaan besar tersebut, ada kiat-kiat khusus yang bisa kita pelajari sehingga menjadi sukses, yaitu:

1. *Management talenta* berdasarkan falsafah “*mutual investment*”.
2. Membangun *strategi manajemen talenta* berdasarkan nilai yang khas.

Dalam dimensi apa yang “perusahaan berikan” dan apa yang “perusahaan dapatkan” filosofi pengelolaan SDM dapat dibagi empat kategori berikut.

1. *Economic Exchange (job focused)*: Perusahaan tidak berharap terlalu banyak dari pekerjanya, demikian juga pekerja tidak berharap dari perusahaannya. Hubungannya hanya sebatas “Anda kerjakan tugas Anda dan kami akan bayar gaji Anda”. Contoh dari hubungan klasik macam ini adalah pekerja kontrak dan sub kontrak.
2. *Under Investment*, perusahaan mengharapkan pekerja memberikan kontribusi maksimal, namun hanya memberikan imbal balik yang kecil (dalam hal gaji, keamanan kerja, pelatihan, dan lain-lain). Biasanya pada perusahaan-perusahaan dengan laba kecil maupun perusahaan yang mengalami persaingan sengit.
3. *Overestimate*. Perusahaan relatif tidak menuntut terlalu besar dari pekerja, namun memberikan fasilitas yang lebih dan memadai untuk para pekerja seperti gaji, keamanan kerja, dan lain-lain. Namun saat ini sedikit sekali perusahaan yang memiliki filosofi seperti ini.
4. *Mutual Investment (organization focused)*: Perusahaan mengharapkan pekerja memberikan kontribusi yang besar, sebagai aset penting bagi pertumbuhan perusahaan. Pekerja diharapkan mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat dari waktu ke waktu untuk memenuhi target. Di lain pihak, perusahaan juga memberikan imbal balik maksimal, bukan hanya dari segi pendapatan namun juga sosial

dan psikologi pekerja, seperti pengembangan karier, pelatihan-pelatihan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Perusahaan-perusahaan besar seperti Portman Ritz-Carlton, Mary-Kay, Alibaba, dan Bosera memiliki filosofi yang berfokus pada organisasi dan SDM, seperti pada poin nomor empat. Filosofi yang keempat ini tentunya tidak hanya cocok untuk perusahaan-perusahaan privat, tapi bagi organisasi publik seperti organisasi pemerintah tentunya bisa dilaksanakan.

### **Lalu Bagaimana Cara Mengembangkan *Unique Value Proposition*?**

Bila SDM menjadi aspek kritis dalam kesuksesan sebuah bisnis, sekarang bagaimana strategi dalam memenangkan persaingan mendapatkan SDM yang berkualitas. Satu-satunya hal yang bisa diberikan perusahaan yaitu dengan menawarkan nilai unik dan menarik bagi SDM yang ditargetkan. Sebagai contoh, Portman Ritz Carlton (PRC), memperlakukan karyawan sebagai “*Ladies and Gentlemen*” yang maksudnya memperlakukan mereka dengan hormat dan bermartabat. PRC juga mempersiapkan karyawan dengan kemampuan yang tepat, pemberdayaan dan sokongan informasi yang cukup sehingga mereka mampu bekerja dengan sebaik mungkin. Masing-masing perusahaan memiliki *Unique Value Proposition* sebagai dasar filosofi untuk manajemen SDM. Sebagai contoh *Unique Value Proposition*: Alibaba.com: “*A Smiling Community with A Dream*” dengan *Unique Value Proposition* tersebut, Alibaba menstimulus para pekerja untuk menciptakan mimpi-mimpi mereka dalam kerangka kemajuan dan pertumbuhan perusahaan, pekerja diberikan kebebasan dan dilengkapi dengan lingkungan kerja yang nyaman sehingga mereka bekerja dengan baik. Contoh lainnya, perusahaan **BOSERA FUND Management** memiliki *Unique Value Proposition* “*Professional Excellence in a caring and Supportive Organization*” atau perusahaan Li Ning dengan “*Winning Globally Based on Sportmanship*”. *Unique Value Proposition* menjadi jargon yang menjiwai perusahaan-perusahaan besar tersebut untuk melakukan pengelolaan SDM.

Terdapat tiga kemiripan dari pola *Unique Value Proposition*:

1. Fokus pada kebutuhan top manajemen dan keinginan pekerja serta syarat kesuksesan perusahaan.
2. *Diferensiasi* adalah lebih baik dari sekadar penghargaan finansial.
3. *Unique Value Proposition* didukung oleh praktik-praktik kunci yang mudah diaplikasikan.

### Langkah-langkah Mengembangkan *Unique Value Proposition*:

Langkah 0: memeriksa kembali filosofi pengelolaan SDM perusahaan.

Langkah 1: mengidentifikasi bahwa SDM merupakan faktor kritis dalam menyokong kesuksesan bisnis.

Langkah 2: memahami kebutuhan top manajemen terhadap SDM-nya.

Langkah 3: *Brainstorming* mengartikulasikan *Unique Value Proposition* sebagai tanggung jawab bersama perusahaan dan pekerja.

Langkah 4: Mengidentifikasi kriteria dan konten kunci yang mudah diterapkan dengan *Unique Value Proposition*.

Tentunya *Unique Value Proposition* juga dapat diterapkan pada organisasi publik. Bagaimana organisasi publik bisa menemukan *Unique Value Proposition* adalah tantangan tersendiri. Dengan identifikasi tersebut tentunya para pegawai diharapkan dapat dijadikan elemen kritis sehingga mereka akan mempunyai kebanggaan pada organisasinya, yang pada akhirnya mereka akan termotivasi untuk lebih produktif dan *all out* dalam mewujudkan visi misi organisasi. Selain hal-hal di atas yang tidak boleh diabaikan dalam pengelolaan SDM adalah manajemen pelatihan dan pengembangan.

Manajemen ini dapat berupa:

1. *Upgrading* dan pendidikan. Memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan potensinya. Dilakukan *mapping* sehingga penempatan sesuai dengan kompetensinya. Memberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan di luar kedinasan.
2. *Corporate Training Institute*. Pengembangan kapasitas karyawan selain dilakukan di luar institusi juga dilakukan di dalam institusi melalui *in house training*.
3. *Job Rotation*. Karyawan diperbolehkan untuk mengajukan perpindahan penempatan antar unit usaha atau departemen setelah bekerja 2 tahun. Ini perlu untuk menemukan tantangan-tantangan baru dan hal-hal baru yang menarik.

## C. Tugas Kelompok

1. Apa yang dimaksud dengan *Unique Value Proposition*? Jelaskan menurut pendapat saudara dan diskusikan bersama kelompok yang sudah diberikan, serta beri contoh!
2. Siapakah pemimpin yang efektif tersebut, dan jelaskan apa sajakah yang disebut dengan pemimpin yang efektif!

## D. Daftar Pustaka

Manus, Burt. *Kepemimpinan Visioner, Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan dalam Organisasi*, Alih bahasa, Frederik Ruma. Jakarta: Penerbit PT Prenhallindo, 2001.

Ulrich, Dave. *Leadership in Asia – Challenges and Opportunities*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2010.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Fifth Edition*. (Alih bahasa Budi Supriyanto). Prentice Hall: Jakarta: PT Indeks Jakarta, 2001.

<http://id.wikipedia.org/wiki/Kepemimpinan>



# BAB 2

## Kepemimpinan

### A. Pengertian Pemimpin, Kepemimpinan, dan Pimpinan

#### 1. Sejarah Kepemimpinan

Pada dasarnya suatu kepemimpinan muncul bersamaan dengan adanya peradaban manusia, yaitu sejak zaman nabi dan nenek moyang di sini terjadi perkumpulan bersama yang kemudian bekerja sama untuk mempertahankan hidupnya dari kepunahan, sehingga perlu suatu kepemimpinan. Pada saat itu seorang yang dijadikan pemimpin adalah orang yang paling kuat, paling cerdas, dan paling pemberani. Jadi, kepemimpinan muncul karena adanya peradaban dan perkumpulan antara beberapa manusia.

Sebab munculnya pemimpin diawali oleh berbagai pandangan dan pendapat berupa teori yang dapat dibenarkan secara ilmiah. Munculnya pemimpin dikemukakan dalam beberapa teori, yaitu **teori pertama**, berpendapat bahwa seseorang akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk menjadi pemimpin; dengan kata lain ia mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini tidak setiap orang bisa menjadi pemimpin, hanya orang-orang yang mempunyai bakat dan pembawaan saja yang bisa menjadi pemimpin. Maka, muncullah istilah "*leaders are borned not built*". Teori ini disebut *Teori Genetis*. **Teori kedua**, mengatakan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin kalau lingkungan, waktu atau keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin. Setiap orang bisa bermimpi menjadi pemimpin asal diberi

kesempatan dan diberi pembinaan untuk menjadi seorang pemimpin walaupun ia tidak mempunyai bakat atau pembawaan. Maka muncullah istilah “*leaders are built not borned*”. Teori ini disebut Teori *Social*. **Teori ketiga**, merupakan gabungan dari teori yang pertama dan yang kedua untuk menjadi seorang pemimpin perlu bakat dan bakat itu perlu dibina supaya berkembang. Kemungkinan untuk mengembangkan bakat ini tergantung kepada lingkungan, waktu, dan keadaan. Teori ini disebut Teori *Ekologis*. **Teori keempat**, disebut Teori *Situasi*. Menurut teori ini setiap orang bisa menjadi pemimpin, tetapi dalam situasi tertentu saja, karena ia mempunyai kelebihan-kelebihan yang diperlukan dalam situasi itu. Dalam situasi lain di mana kelebihan-kelebihannya itu tidak diperlukan, ia tidak akan menjadi pemimpin, bahkan mungkin hanya menjadi pengikut saja. Dengan demikian, seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif. Para ahli di bidang kepemimpinan telah meneliti dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan evolusi teori kepemimpinan. Untuk ruang lingkup gaya kepemimpinan terdapat tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat kepribadian pemimpin, pendekatan perilaku pemimpin, dan pendekatan situasional atau kontingensi.

Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata **pimpin** mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi. **Pemimpin** mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya. Dalam perkembangannya, kepemimpinan secara ilmiah bermunculan dan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan manajemen ilmiah (*scientific management*), yang dipelopori oleh ilmuwan Frederick W. Taylor, dalam perkembangannya memunculkan satu ilmu kepemimpinan yang tidak saja didasari dari bakat dan pengalaman, tetapi mempersiapkan diri secara berencana, melatih dengan dilakukan perencanaan, percobaan, penelitian, analisis, supervisi, dan pembinaan secara sistematis untuk menjadikan pemimpin mempunyai sifat yang unggul, agar pemimpin tersebut berhasil dalam setiap melaksanakan tugasnya.

Berkembangnya ilmu kepemimpinan, berdasarkan bakat alam tidak lagi menjadi acuan, namun kepemimpinan melalui pelatihan dan pendidikan menjadi kemampuan untuk memengaruhi menggerakkan suatu karya.

## 2. Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah orang-orang yang menentukan tujuan, motivasi, dan tindakan kepada orang lain. Pemimpin adalah orang yang memimpin. Pemimpin dapat bersifat resmi (*formal*) dan tidak resmi (*non-formal*). Pemimpin resmi diangkat atas dasar surat keputusan resmi dari orang yang mengangkatnya dan biasanya mendapat gaji, sedangkan pemimpin tidak resmi diangkat tanpa surat keputusan dan biasanya tanpa gaji. Seseorang dapat diangkat sebagai pemimpin karena mempunyai kelebihan dari anggota lainnya. Kelebihan itu ada yang berasal dari dalam dirinya dan ada pula yang berasal dari luar dirinya. Kelebihan dari dalam dirinya ia memiliki bakat sebagai pemimpin dan memiliki sifat-sifat pemimpin yang efektif. Kelebihan dari luar diri karena ia dikenal dan mempunyai hubungan baik dengan yang sedang berkuasa, punya banyak teman, dari keturunan orang yang kaya atau turunan bangsawan atau penguasa.

Konsep Pemimpin berasal dari kata asing *leader* dan kepemimpinan (*leadership*), Kartini Kartono (1994) menyebutkan **pemimpin** adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Menurut C. N. Cooley (1902) Pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat. Definisi lain dari pemimpin yaitu sebagai berikut.



**Gambar 2.1** Ilustrasi Kepemimpinan

### **3. Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli Luar Negeri**

- a. Ordway Tead (1935) *“Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable”* (Kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan).
- b. G.L. Freeman & E.K. Taylor (1950) *“Leadership is ability to create group action toward an organizational ob.y’ecfiveness and cooperation from each individual.”* (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok dalam kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi).
- c. John D. Pfiffner & Robert Presthus (1967) *“Leadership is the aft of coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired ends.”* (Kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan).
- d. Harold Koontz & Cyrill O’Donnell (1976) *“Leaderships is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence”* (Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan penuh semangat).
- e. Richards & Eagel, (1986: 4), Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.
- f. E. H. Schein (1992: 2), Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.

- f. George R. Terry (1972:458): Pengertian kepemimpinan menurut George R. Terry adalah aktivitas memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.
- g. Tannebaum, Weschler, and Nassarik (1961: 24). Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.
- h. Jacobs dan Jacques (1990: 281): Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- i. Hemhiel dan Coons (1957: 7): Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (*shared goal*).
- j. Ralph M. Stogdill: Kepemimpinan suatu proses memengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.
- k. Rauch dan Behling (1984: 46): Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- l. Wexley dan Yuki (1977): Kepemimpinan adalah memengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.

#### **4. Kepemimpinan Menurut Para Ahli Indonesia**

- a. Wahjosumidjo (1987: 11): Kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- b. Sutarto (1998: 25): Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Moejiono (2002): Kepemimpinan adalah sebagai akibat dari pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.
- d. Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya Pemimpin dalam Kepimpinan Pendidikan (1999): Menyatakan pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin *subordinat* (pengikutnya) ke arah mencapai tujuan yang ditetapkan.
- e. Miftah Thoha dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (1983): Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.
- f. Henry Pratt Faiechild dalam Kartini Kartono (1994): Pemimpin ialah seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui *prestise*, kekuasaan, dan posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptasi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.
- g. Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya Pemimpin dalam Kepimpinan Pendidikan (1999): Pemimpin adalah individu manusia yang diamanahkan memimpin subordinat (pengikutnya) ke arah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa masing-masing definisi kepemimpinan berbeda menurut sudut pandang penulisnya, namun terdapat beberapa kesamaan, yaitu pandangan memengaruhi orang lain untuk mencapai/melakukan tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin. Jadi, kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni memengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari uraian-uraian tentang pengertian kepemimpinan di atas, terdapat unsur-unsur utama sebagai esensi kepemimpinan yaitu memengaruhi.

1. Interpretasi peristiwa eksternal oleh para anggota.
2. Pilihan dan tujuan serta strategi yang ingin dicapai.

3. Unsur pemimpin atau orang yang memengaruhi.
4. Motivasi anggota untuk mencapai tujuan tersebut.
5. Organisasi aktivitas kerja.
6. Pengembangan kepercayaan dan keterampilan anggota.
7. Pembuatan daftar dukungan dan kerja sama dari orang luar.
8. Rasa saling percaya dan bekerja sama antar anggota.

Pengertian Pimpinan: Pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi, baik organisasi formal maupun organisasi non formal. Bennis dalam Anna W. Bangun (1994) membedakan antara manajer dan pemimpin:

**Tabel 2.1** Perbedaan Manajer dan Pemimpin

No.	Manajer	Pemimpin
1.	Mengelola	Memulai
2.	Tiruan	Orisinal
3.	Mempertahankan	Mengembangkan
4.	Fokus pada sistem dan struktur	Fokus pada orang
5.	Bergantung pada hasil pengawasan	Membangkitkan kepercayaan
6.	Memiliki pandangan jarak pendek	Memiliki perspektif jarak jauh
7.	Selalu berorientasi pada hasil akhir	Berorientasi pada masa depan
8.	Meniru	Memulai
9.	<i>Menerima status quo</i>	Menantanginya
10.	Melakukan dengan benar	Melakukan yang benar

## 5. Jenis-jenis Pemimpin

Bermacam-macam jenis pemimpin dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, antara lain pemimpin formal dan pemimpin informal. Berdasarkan bidang keahliannya dapat dibedakan pemimpin keagamaan, ekonomi, kebudayaan, pendidikan, politik, dan lain-lain. Berdasarkan tingkatan kedudukan dalam organisasi dapat dibedakan pemimpin teras, menengah, dan bawah. Berdasarkan jangkauannya dapat dibedakan pemimpin *lokal*, *nasional*, dan *internasional*. Berdasarkan sifat pribadinya dibedakan pemimpin *paternalistik*, *otokratik*, *demokratik*, *kharismatik*, dan lain-lain. Pemimpin formal adalah seseorang yang ditunjuk lembaga, berdasarkan keputusan resmi sebagai pemimpin, untuk memangku

jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajibannya dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin *Informal* adalah seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin dalam suatu komunitas sosial tertentu yang tidak berdasarkan suatu keputusan formal, namun mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku kelompok atau masyarakat.

## **B. Strategi dan Pengendalian dalam Kepemimpinan**

Selama berpuluh tahun, para eksekutif bisnis berkonsentrasi pada seni dan teknik manajemen. Tetapi dalam iklim bersaing dewasa ini, diperlukan lebih dari itu. Eksekutif yang berhasil harus pula menjadi pemimpin. Organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ataupun orang yang memimpin organisasi tersebut. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini merupakan ungkapan yang mendudukkan seorang pemimpin dalam organisasi pada posisi yang terpenting.

### **1. Pengertian Strategi**

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang berarti jenderal atau perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Dalam arti yang sempit strategi menurut Matloff dalam J. Salusu (2002) *strategi* berarti *the art of the general* (seni jenderal dalam memimpin), artinya seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam pembinaan, pengadaan, pengambilan langkah keputusan, memanfaatkan peluang yang ada serta memotivasi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini lebih memberi penekanan pada kepemimpinan yang stratejik dan suatu budaya yang kuat untuk mengambil keputusan yang harus dibuat secara cepat, walau risiko besar. Perubahan diperlukan agar dapat bertahan dan bersaing secara efektif dalam lingkungan baru. Perubahan yang semakin kompleks ini menuntut adanya kepemimpinan yang *stratejik*, karenanya, kepemimpinan organisasi ini meliputi: **1)** mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terus-menerus. **2)** menyediakan keahlian untuk menghadapi dampak perubahan yang terus-menerus terhadap manajemen.

Kepemimpinan *strategik* mengarahkan dan menuntut suatu visi sepanjang waktu serta mengembangkan kepemimpinan masa depan dan budaya organisasional. Tantangan pemimpin *strategik* adalah mendorong komitmen di antara orang-orang dalam suatu organisasi serta para pemangku kepentingan (*stakeholders*) di luar organisasi untuk menerima perubahan dan melaksanakan strategi yang ditujukan untuk memposisikan organisasi agar tetap sukses di masa depan. Strategi secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan (*victory*) dalam pencapaian tujuan (*to achieve goals*). Berikut beberapa pengertian strategi menurut para ahli:

- a. Menurut Carl Von Clausewits (Carl Philipp Gottfried, 1780-1831) seorang ahli strategi dan peperangan, pengertian strategi adalah penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan “*the use of engagements for the object of war*”. Kemudian dia menambahkan bahwa politik atau policy merupakan hal yang terjadi setelah terjadinya perang (*war is a mere continuation of politics by other means/ Der Krieg is teine blobe Fortsetzung der Politik mitanderen Mitteln*).
- b. Menurut *business dictionary*, pengertian strategi adalah metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah; pengertian strategi adalah seni dan ilmu perencanaan dan memanfaatkan sumber daya untuk penggunaan yang paling efisien dan efektif. Istilah strategi berasal dari kata Yunani untuk ahli militer atau memimpin pasukan.
- c. Menurut Henry Mintzberg (1998), seorang ahli bisnis dan manajemen, bahwa pengertian strategi terbagi atas lima definisi, yaitu strategi sebagai: a) rencana (*plan*), b) strategi sebagai pola (*pattern*), c) strategi sebagai posisi (*positions*), d) strategi sebagai taktik/cara (*ploy*), dan e) strategi sebagai perspektif (*perspective*).
  - 1) Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita-cita yang telah ditentukan; sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.
  - 2) Pengertian strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan

yang terencana ataupun yang diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).

- 3) Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal.
- 4) Pengertian strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (*competitor*).
- 5) Pengertian strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis.

## 2. Kepemimpinan Stratejik

Dari perspektif kepemimpinan, pemikiran strategik adalah kompetensi kepemimpinan yang lebih dilandasi oleh filosofi organisasi. Dari sudut perspektif kepemimpinan strategik, perubahan dunia bisnis tidak selalu berjalan secara linear, sehingga organisasi beserta para pelaku yang terlibat di dalamnya harus bertindak dengan lebih gesit, fleksibel, cerdas dan bijaksana, karena para pemimpin perlu menyesuaikan rencana mereka dengan permasalahan yang muncul, bahkan ketika menghadapi situasi yang ambigu. Dalam perspektif holistik, melibatkan pemahaman tentang motivasi manusia, nilai-nilai organisasi formal dan informal, budaya organisasi, serta hubungan intra dan antar organisasi.

Dengan memahami interaksi sosial dalam perspektif organisasional, maka dapat diperoleh suatu gambaran yang lebih jelas tentang apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berpikir strategik tersebut. Beberapa asumsi menjelaskan bahwa tugas perencanaan atau berpikir strategik merupakan fungsi, wewenang dan tanggung jawab kepemimpinan. Terutama kaitannya dengan tugas pemimpin untuk melakukan pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional. Dalam perspektif pendekatan sistem, berpikir strategik sama artinya dengan berpikir tentang hasil dari suatu organisasi dalam kaitannya dengan berbagai unit yang

melekat pada organisasi. Ada juga yang mengatakan bahwa perencanaan strategik bekerja pada lapisan kulit dan tulang, sementara pemikiran strategik bekerja pada lapisan jiwa organisasi. Berikut adalah lima pernyataan sebagai landasan berpikir strategik yang bertumpu pada pengalaman dan hasil penelitian saat ini, yakni: 1) menjadi seorang filsuf organisasi. 2) memahami perencanaan strategik dan berpikir strategik; 3) mengenali nilai-nilai, dan bukan hanya tujuan organisasi semata; 4) dan memanfaatkan Informasi ketimbang hanya mengendalikannya.

Kepemimpinan *stratejik* dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku stratejik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan dan kelanjutan hidup organisasi. Pengaruh positif ialah pengaruh yang tidak bersumber pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi lebih merupakan daya pendorong untuk membangkitkan semangat menciptakan profil stratejik organisasi. Di dalam suatu organisasi ada pihak-pihak terkait yang mempunyai keinginan dan harapan. Keinginan dan harapan ini perlu dipenuhi oleh pihak manajemen dan itulah yang disebut dengan tanggung jawab dari suatu kepemimpinan stratejik.

Untuk memahami hakikat kepemimpinan stratejik, Summer dalam Salusu, (1980) mengisyaratkan agar kelompok stratejik dalam hal ini para ahli strategi, menghayati empat falsafah umum sebagai berikut.

- a. Pertama, pertanggungjawaban etis para ahli strategi di dalam masyarakat, yaitu bagaimana mereka mengintegrasikan organisasi dengan berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Peranan ahli strategi di sini sebagai *integrator role*.
- b. Kedua, *the competence role*, yaitu pertanggungjawaban ahli strategi di dalam tubuh organisasi. Mereka tidak hanya melihat ke luar, tetapi perlu juga memberi perhatian terhadap organisasinya sendiri, terutama dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi *internalnya*. *Integrator role* memperlihatkan bahwa organisasi itu adalah instrumen untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik. *Competence role* mengisyaratkan bahwa kepemimpinan stratejik adalah instrumen utama untuk membangun organisasi.
- c. Ketiga, pertanggungjawaban sosial yaitu *the pluralistic role*. Di sini kelompok stratejik didorong untuk menghilangkan pernyataan dan tuduhan bahwa produk dan pelayanan organisasinya kurang baik atau kurang cocok dengan masyarakat, bahwa *operasi internal* tidak cocok atau tidak baik bagi karyawannya.

- d. Keempat, *the judgement role*, etika *strategik*, yaitu suatu sikap bijaksana yang perlu ditempuh oleh para ahli strategi dalam organisasi untuk mengadakan evaluasi terhadap semua tingkah laku orang dan apabila menemukan perilaku yang kontradiktif, berusaha untuk mendamaikannya. Dengan demikian, mereka berperan sebagai juru damai etik bagi pihak-pihak yang bertentangan.

Salah satu kunci kepemimpinan organisasi yang baik, adalah membangun organisasi dengan cara mendidik dan mengembangkan calon pemimpin baru menjadi manajer global, agen perubahan, penyusun strategi, motivator, pembuat keputusan strategik, inovator, dan kolaborator jika kegiatan tersebut tetap bertahan dan berkembang.

Menurut Daniel Golomen dalam (Sedarmayanti, 2010) jenis karakteristik kepribadian menghasilkan jenis kompetensi. Satu kelompok yang terdiri dari empat karakteristik umumnya disebut kecerdasan emosional yang dibutuhkan manajer pada masa kini, yaitu

- a. Kesadaran diri; dalam hal kemampuan membaca dan mengerti emosi seseorang serta menilai kekuatan dan kelemahan seseorang, didasarkan kepercayaan berasal dari penghargaan diri sendiri yang positif.
- b. Pengelolaan diri; dalam hal kendali, integritas, kejujuran, inisiatif, dan berorientasi pencapaian.
- c. Kesadaran sosial; berkaitan merasakan emosi lain (empati) mempelajari organisasi (kesadaran organisasi), dan mengenali kebutuhan pelanggan (berorientasi layanan).
- d. Keahlian sosial; memengaruhi dan menginspirasi orang lain, berkomunikasi, berkolaborasi, dan membangun hubungan dengan orang lain, serta mengelola perubahan dan konflik.

Manajer memiliki beberapa sumber kekuasaan dan pengaruh. Sumber kekuasaan organisasi berasal dari peran manajer dalam organisasi, sebagai berikut.

- a. Kekuasaan posisi; kemampuan dan hak memengaruhi dan mengarahkan orang lain berdasarkan kekuasaan yang dikaitkan dengan kedudukan formal dalam organisasi.
- b. Kekuasaan penghargaan; kemampuan memengaruhi dan mengarahkan orang lain yang berasal dari kemampuan memberi penghargaan sebagai balasan untuk tindakan dan hasil yang diharapkan.

- c. Kekuasaan informasi; kemampuan memengaruhi orang lain berdasarkan akses terhadap informasi dan kendali terhadap pendistribusian informasi yang penting kepada bawahan dan orang lain yang tidak diperoleh secara mudah.
- d. Kekuasaan disiplin; kemampuan mengarahkan dan memengaruhi orang lain berdasarkan kemampuan untuk memaksa dan memberi hukuman atas kesalahan/tindakan yang tidak diingatkan orang lain, khususnya bawahan.

### **3. Kepemimpinan Strategik dalam Membangun Kebudayaan Organisasi**

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, memimpin, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Kepemimpinan strategis juga merupakan suatu proses memberikan arah dan inspirasi yang diperlukan untuk membuat dan melaksanakan visi organisasi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan strategis harus melibatkan manajer di bagian atas, tengah, dan tingkat yang lebih rendah dari organisasi. Pemimpin strategis yang efektif antara lain memiliki keterampilan untuk: (1) mengantisipasi dan meramalkan kejadian dalam lingkungan eksternal organisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja organisasi, (2) mencari dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan membangun kompetensi inti dan memilih pasar yang tepat untuk bersaing, (3) mengevaluasi implementasi strategi dan hasil secara sistematis, dan membuat penyesuaian strategis, (4) membangun tim karyawan yang sangat efektif, efisien, dan termotivasi, (5) menentukan tujuan dan prioritas yang tepat untuk mencapainya, serta (6) menjadi komunikator yang efektif. Pemimpin harus memiliki kredibilitas dan reputasi yang hebat, agar ia mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada setiap orang.

Pemimpin harus memotivasi dan menginspirasi setiap orang dalam setiap detik kehidupan mereka, untuk bersemangat dan bangkit bersama dengan perubahan baru. Pemimpin harus membuat setiap orang menyadari bahwa perubahan itu penting, untuk mengubah hal-hal yang

telah ketinggalan zaman dengan hal-hal baru yang sesuai peradaban. Gaya/tipe kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara terus-menerus, melainkan bergantung pada situasi, tugas yang diemban, dan karakteristik dari para bawahan yang dipimpinnya. Salah satu contoh situasi yang berbeda-beda di mana seorang pemimpin menjalankan perannya, adalah fase/tahap-tahap sebuah organisasi dalam siklusnya. Peran seorang pemimpin pada saat organisasi baru dibentuk dan pada saat organisasi sudah mulai “menua”, sangatlah berbeda. Fase-fase tersebut antara lain berikut ini.

### **a. Fase Pendirian**

Pemimpin sebagai Penggerak Organisasi Fungsi seorang pemimpin adalah memberikan pasokan energi yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat “lepas landas”. Peran yang sering kali dianggap paling penting adalah memberikan visi; arah dan tujuan ke mana organisasi menuju. Tidak kalah penting adalah sebagai pusat dan pemberi energi bagi seluruh karyawan di kala mencoba berbagai strategi, menghadapi berbagai kegagalan, dalam upaya membangun sebuah organisasi yang tangguh. Energi yang kuat datang dari seorang pemimpin dapat memberi keyakinan, membangkitkan motivasi yang pada dasarnya memberi napas bagi seluruh organisasi.

### **b. Fase Pembentukan**

Pemimpin sebagai Pencipta Budaya setelah sebuah organisasi berhasil memiliki Sumber Daya Manusia yang berpotensi, di mana pemimpin “menularkan” semangat kewirausahaan, kepercayaan diri, dan nilai-nilai yang dianutnya kepada karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara:

1. Pemimpin merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, memiliki visi, dan pola tingkah laku yang sama dengannya;
2. Pemimpin mengomunikasikan, menyosialisasikan, serta melakukan *indoktrinasi* kepada karyawannya tentang nilai-nilai dan cara berpikir, bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan;
3. Pemimpin memberikan contoh kepada karyawannya bagaimana seharusnya berpikir dan bertingkah laku, sehingga menjadi tokoh

panutan bagi karyawannya. Karenanya, konsistensi antara apa yang dikatakan dan diharapkan dengan apa yang dilakukan menjadi faktor *krusial*.

### c. Fase Pemeliharaan

Pemimpin sebagai Pemelihara Budaya. Sering kali sebuah organisasi mengalami kegagalan karena lalai mempertahankan *competitiveedge*-nya. Produk yang cepat usang, nilai tambah yang tidak ditingkatkan adalah bagian dari penyebab runtuhnya sebuah organisasi. Kegagalan seorang pemimpin pendiri suatu organisasi sering kali terjadi pada masa ini, di mana ia tidak berhasil menciptakan para pemimpin penerus, yang mampu memelihara budaya organisasi yang telah terbentuk sebelumnya.

### d. Fase Perubahan

Pemimpin sebagai Agen Perubahan Kegagalan sering kali juga terjadi karena para pemimpin tidak dapat beradaptasi dan mengikuti cepatnya perubahan yang terjadi di sekelilingnya. Prinsip dan nilai-nilai yang secara kaku diterapkan, budaya yang solid terbentuk, sering kali justru membawa malapetaka pada saat prinsip, nilai, dan budaya yang dianut sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan zaman. Pemimpin pada sebuah organisasi harus terus-menerus mengevaluasi, apakah nilai dan budaya yang dianut masih mendukung pada saat perubahan terjadi. Perubahan nilai dan budaya justru harus dimulai dari sang pemimpin. Pemimpin harus menjadi orang pertama dan yang paling ingin untuk berubah. Ia adalah orang yang berdiri di garis paling depan dalam upaya perubahan.

Dalam memahami interaksi sosial tentang perspektif dalam perubahan, diperoleh suatu gambaran apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam konteks berpikir strategik tersebut. Dapat diasumsikan bahwa tugas perencanaan atau berpikir strategis merupakan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab kepemimpinan. Sementara itu, kaitannya dengan tugas pemimpin dalam hal melakukannya adalah pengendalian, membimbing, dan membentuk lingkungan organisasional yang kondusif. Beberapa pendapat mengatakan bahwa perencanaan *strategik* bekerja pada lapisan kulit dan tulang, sementara pemikiran *strategik* bekerja pada lapisan jiwa organisasi. Pemimpin *strategik*

mendorong komitmen untuk dapat menerima perubahan melalui:

- 1) menjelaskan tujuan strategis; para pemimpin harus sadar ke mana mereka akan memimpin organisasi dan hasil yang diharapkan akan dicapai.
- 2) membangun organisasi; pemimpin berpikir untuk meningkatkan struktur organisasi dan membuatnya berfungsi secara efektif untuk mencapai tujuan strategis, berusaha menerima perubahan, pendidikan dan pengembangan kepemimpinan guna membiasakan pemimpin masa depan memiliki keahlian penting bagi organisasi, menjalin hubungan dengan lingkungan eksternal organisasi.
- 3) membentuk budaya organisasi; elemen kepemimpinan yang baik, visi, kinerja, prinsip, dan ketekunan adalah cara penting membentuk budaya organisasi.

### **C. Tugas Kelompok (Presentasi Kelompok)**

1. Tentang strategi Kepemimpinan yang efektif dalam kepemimpinan informal. Berikan contohnya dalam kasus!
2. Tentang strategi Kepemimpinan yang efektif dalam kepemimpinan formal. Berikan contohnya dalam kasus!

### **D. Daftar Pustaka**

- Nogi, Hessel. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Grasindo, 2007.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: PT Imtima, 2007.
- Umar, Husein. *Business An Introduction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Rahardjo, Adisasmita. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- YukI, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Fifth Edition*. (Alih bahasa Budi Supriyanto). Prentice Hall: PT Indeks Jakarta, 2001.
- <http://dilihatya.com/1738/pengertian-pemimpin-menurut-para-ahli>



# BAB 3

## Pendekatan Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin tanpa gaya kepemimpinan, atau dengan tidak fleksibel gaya kepemimpinan, tidak akan berhasil dalam membantu siapa pun mencapai potensi mereka sepenuhnya, dan sebagai hasilnya tidak akan sukses dalam memimpin organisasi. Tergantung pada budaya organisasi dan harapan dari jenis audiens yang memimpin, seorang pemimpin dapat mengadopsi gaya itu otoritatif, otokratis, partisipatif, demokratis, atau delegatif. Oleh karena itu, jika seorang ingin menjadi pemimpin dan ingin meningkatkan kecakapannya dan kemampuannya dalam memimpin maka dibutuhkan untuk bisa mengetahui segala ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif. Para ahli dalam bidang kepemimpinan sudah meneliti dan mengembangkan beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda di mana sesuai dengan adanya evolusi dari teori kepemimpinan. Untuk ruang lingkungannya, gaya kepemimpinan terbagi atas tiga pendekatan, yaitu pendekatan sifat kepribadian pemimpin, dan pendekatan perilaku pemimpin dan pendekatan situasional atau kontingensi.

### **Apa Itu Gaya Kepemimpinan?**

Gaya adalah cara di mana seorang pemimpin bertindak. Itulah caranya pemimpin berperilaku sambil memotivasi, memengaruhi, dan capai. Gaya dapat bersifat fisiologis seperti dalam tubuh bahasa, suara, kontak mata, dan kata-kata yang digunakan, atau karakteristik seperti dalam menunjukkan kerendahan hati, atau *intellective* seperti

dalam menjadi cerdas atau seorang intelektual. Gaya bisa berwujud atau tidak berwujud. Itu gaya yang digunakan seorang pemimpin akan tergantung pada nilai-nilai individu, kepercayaan, latar belakang budaya, latar belakang organisasi, dan preferensi pribadi. Sama seperti sulit untuk menawarkannya definisi untuk kepemimpinan, demikian juga sulit untuk menentukan apa gaya yang harus dimiliki seorang pemimpin yang baik. Gaya pemimpin juga mungkin ada di mata yang melihatnya. Seorang pemimpin dapat bertindak dengan cara tertentu dengan niat baik, tetapi penerjemah mungkin menafsirkan perilaku ini sepenuhnya berbeda dari bagaimana itu dimaksudkan. Oleh karena itu, gaya seorang pemimpin juga tergantung pada interpretasi penerima. Ada juga faktor situasional yang perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan proses. Tergantung pada situasinya, gaya pemimpin mungkin menuntut atau hanya mendorong dan memotivasi. Seorang pemimpin perilaku sendiri, situasi, dan interpretasi pengikut perilaku pemimpin dan situasi semua berkontribusi dengan gaya pemimpin.

Tetapi, jika situasi dan pengikut dihapus dari persamaannya, gaya pemimpin sendiri dibentuk oleh gaya mereka sendiri emosi, pembelajaran, dan pengalaman, dan tentu saja latar belakang budaya dari mana mereka berasal. Belajar di teori kepemimpinan mendefinisikan gaya kepemimpinan yang berbeda sebagai diperlukan dan efektif untuk menjadi pemimpin yang baik.

Tipe dan gaya kepemimpinan pemimpin itu memiliki sifat, kebiasaan dan watak serta kepribadian yang khas. Dari tingkah laku dan gayanyalah yang dapat membedakan dirinya dibanding orang lain. Gaya tentunya akan selalu dapat mewarnai perilaku dan tipe seseorang dalam pemimpin atau gaya kepemimpinan.

## **Gaya Kepemimpinan**

Adapun gaya-gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan otokratis. Gaya ini terkadang disebut sebagai kepemimpinan yang terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya otokratis ini ditandai dengan adanya petunjuk yang sangat banyak sekali dan berasal dari pemimpin dan tidak ada satupun peran para anak buah dalam merencanakan dan sekaligus mengambil suatu keputusan. Gaya kepemimpinan otokratis ini

akan menentukan sendiri keputusan, peran, bagaimana, kapan dan bilamana secara sepihak. Pastinya tugas yang diperintahkan harus dilaksanakan. Paling sangat menonjol dalam gaya kepemimpinan otokratis ini adalah seseorang akan memberikan perintah dan mesti dipatuhi. Ia akan memerintah berdasarkan dari kemampuannya untuk menjatuhkan hukuman serta memberikan hadiah. Gaya kepemimpinan otokratis adalah suatu kemampuan dalam memengaruhi orang lain yang ada di sekitar agar mau bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan ditempuh atas segala cara kegiatan yang akan dijalankan atas dasar putusan dari pemimpin. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis ini, yaitu wewenang mutlak itu terpusat dari pemimpin, keputusan akan selalu dibuat oleh pemimpin, kebijakan akan selalu dibuat oleh pemimpin, komunikasi hanya berlangsung dalam satu arah di mana dari pimpinan ke bawahan bukan sebaliknya, pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku, atau kegiatan) dari para bawahannya dilakukan dengan ketat, tak ada kesempatan untuk para bawahan dalam memberikan (pendapat, saran, atau pertimbangan), lebih banyak mendapatkan kritikan dibanding pujian, menuntut adanya kesetiaan dan prestasi yang sempurna dari para bawahan tanpa adanya syarat, dan cenderung memberikan paksaan, hukuman, dan ancaman.

2. Gaya kepemimpinan *partisipatif*, adalah kemampuan memengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Gaya kepemimpinan partisipatif terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau konsultatif. Pemimpin yang berkonsultasi kepada anak buahnya dalam merumuskan suatu tindakan putusan bersama.
3. Gaya kepemimpinan *delegatif* memiliki ciri-ciri, yaitu pemimpin jarang memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan delegatif seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staf yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi.

4. Gaya kepemimpinan *birokratis* ini dilukiskan dengan pernyataan “Memimpin berdasarkan adanya peraturan”. Perilaku memimpin yang ditandai dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang telah berlaku untuk pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis, secara umum membuat segala keputusan berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itu pun tak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku. Adapun beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis ialah pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya; Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas; Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.
5. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* akan mendorong kemampuan anggota dalam mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang telah dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya tersebut hanya dapat berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan anak buahnya untuk berbuat dalam sesuka hatinya. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan *Laissez Faire* adalah bawahan akan diberikan kelonggaran atau fleksibilitas dalam menjalankan tugas-tugasnya, tetapi dengan hati-hati diberikan batasan serta berbagai macam prosedur; Bawahan yang sudah berhasil dalam menyelesaikan tugas-tugasnya akan diberikan hadiah atau penghargaan, di samping adanya suatu sanksi-sanksi bagi mereka yang kurang berhasil, sebagai dorongan; Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suasana yang sangat baik secara umum manajer akan bertindak cukup baik; Manajer akan menyampaikan berbagai macam peraturan yang berhubungan dengan tugas-tugas atau perintah, dan sebaliknya para bawahan akan diberikan kebebasan dalam memberikan pendapatannya.

6. Gaya kepemimpinan *Otoriter/Authoritarian*, adalah gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh si pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekadar melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya mengarah kepada tugas. Artinya, dengan adanya tugas yang telah diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam memerintah kepada bawahannya. Di sini bawahan menjadi mesin yang digerakkan sesuai dengan kehendak pemimpin, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tidak pernah diperhatikan.
7. Gaya kepemimpinan *Kharismatis*, kelebihan dari gaya kepemimpinan kharismatis ini ialah mampu menarik orang. Mereka akan terpesona dengan cara berbicaranya yang akan membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin yang memiliki gaya kepribadian ini akan *visionaris*. Mereka sangat menyenangi akan perubahan dan adanya tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar dari tipe kepemimpinan model ini dapat dianalogikan dengan peribahasa Tong Kosong yang Nyaring Bunyinya. Mereka hanya mampu menarik orang untuk bisa datang kepada mereka. Setelah beberapa lama kemudian, orang-orang yang datang tersebut akan kecewa karena adanya ketidak-konsistenan. Apa yang telah diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta dalam pertanggungjawabannya, si pemimpin akan senantiasa memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.
8. Gaya kepemimpinan *Diplomatis*, kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini terdapat di penempatan perspektifnya. Kesabaran dan kepasifan merupakan kelemahan pemimpin dengan menggunakan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat begitu sabar dan sanggup dalam menerima tekanan. Namun kesabarannya sangat keterlaluan. Mereka dapat menerima perlakuan yang tak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak menerimanya. Dan sering kali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.
9. Gaya kepemimpinan *Moralis*, kelebihan dari gaya kepemimpinan moralis ialah umumnya mereka hangat dan sopan untuk semua

orang. Mereka mempunyai empati yang tinggi terhadap segala permasalahan dari bawahannya, juga sabar, murah hati. Segala bentuk kebajikan-kebajikan ada dalam diri pemimpin tersebut. Orang-orang akan datang karena kehangatannya terlepas dari semua kekurangannya. Kelemahan dari kepemimpinan seperti ini ialah emosi. Rata-rata orang seperti ini sangatlah tidak stabil, terkadang dapat tampak sedih dan sangat mengerikan, kadang pula bisa saja sangat begitu menyenangkan dan bersahabat.

10. Gaya kepemimpinan *Administratif*, gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan terlalu kaku dalam memandang aturan. Sikapnya sangat konservatif serta kelihatan sekali takut di dalam mengambil risiko dan mereka cenderung mencari aman.
11. Gaya kepemimpinan *Analitis (Analytical)*. Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya untuk pembuatan keputusan didasarkan pada suatu proses analisis, terutama analisis logika dari setiap informasi yang didapatkan. Gaya ini berorientasi pada hasil dan akan lebih menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangatlah mengutamakan logika dengan menggunakan beberapa pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.
12. Gaya kepemimpinan *Asertif (Assertive)*, gaya kepemimpinan ini bersifat lebih agresif dan memiliki perhatian yang sangat besar pada suatu pengendalian personal dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka di dalam konflik dan kritik. Setiap pengambilan keputusan muncul dari suatu proses argumentasi dengan adanya beberapa sudut pandang sehingga muncullah kesimpulan yang memuaskan.
13. Gaya kepemimpinan *Entrepreneur*. Gaya kepemimpinan ini sangatlah menaruh perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan untuk kebutuhan kerja sama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan akan menargetkan standar yang tinggi.
14. Gaya kepemimpinan *Visioner*, kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk bisa memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dijalankan secara bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberikan arahan dan

makna pada suatu kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan dengan visi yang jelas. Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya mesti mempunyai empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992), yaitu 1) Seorang pemimpin visioner mesti mempunyai kemampuan untuk bisa berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan “*guidance, encouragement, and motivation*”; 2) Seorang pemimpin visioner mesti dapat memahami lingkungan luar dan dapat memiliki kemampuan dalam bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang yang datang; 3) Seorang pemimpin mesti bisa memegang peran penting di dalam membentuk dan dapat memengaruhi segala praktik organisasi, prosedur, produk dan jasa dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*); 4) Seorang pemimpin visioner mesti mampu dalam mengelola perubahan, termasuk di dalamnya dapat mengubah budaya organisasi yang tak lagi kondusif dan produktif. Pemimpin mesti memiliki visi yang tajam, pandai mengelola keragaman dapat memberikan motivasi karena adanya dinamika suatu perubahan lingkungan serta adanya persaingan yang semakin ketat.

15. Gaya kepemimpinan *Situasional*. Kepemimpinan situasional ialah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda, tergantung dari seperti apa tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional ialah mengenai tidak adanya gaya kepemimpinan yang paling terbaik. Kepemimpinan yang efektif ialah bergantung dari relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sangat tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya pada soal pengaruh terhadap individu dan kelompok akan tetapi bergantung juga terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi, pendekatan pada kepemimpinan situasional itu mesti fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Teori kepemimpinan situasional akan bertumpu pada

dua konsep yang fundamental, yaitu tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

16. Gaya kepemimpinan *Militeristik*. Tipe pemimpin seperti ini sangatlah mirip dengan tipe pemimpin yang otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang senantiasa bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik, yaitu: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando, keras dan sangat begitu otoriter, kaku dan sering kali kurang bijaksana, (2) menghendaki adanya kepatuhan yang mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi suatu formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang terlalu berlebihan, (4) menuntut adanya sebuah disiplin yang keras dan kaku dari para bawahannya, (5) tidak menghendaki adanya saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya dapat berlangsung searah.

## **A. Pendekatan Teori Sifat (*Trait Theories*)**

Dalam teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Teori ini menyebutkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis. Keefektifan pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri kepribadian yang bukan saja bersumber dari bakat, tapi dari pengalaman dan hasil belajar. Tetapi, di dalam Teori Sifat, terdapat kelemahan sebagai berikut: tidak selalu ada relevansi antara sifat-sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan, situasi dan kondisi tertentu yang ternyata memerlukan sifat tertentu pula berbeda dari yang lain.

Pendekatan ini juga salah satu yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan. Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Hal yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori kepemimpinan yang paling awal menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh kemampuan luar biasa seperti memiliki energi yang tidak kenal lelah, intuisi kepemimpinan, pandangan pada masa depan, dan kekuatan untuk membujuk yang tidak dapat

ditolak. Ratusan studi tentang ciri-ciri yang langka ini, tetapi usaha riset yang luar biasa ini gagal menemukan berbagai ciri yang dapat menjamin suksesnya kepemimpinan. Salah satu alasan yang dapat menjelaskan kegagalan ini adalah kurangnya perhatian terhadap variabel antara dalam rantai sebab-akibat yang dapat menjelaskan bagaimana ciri dapat memengaruhi hasil korelasi yang signifikan antara sifat individual pemimpin dan kriteria keberhasilan pemimpin, tanpa melakukan pengujian terhadap proses terjadinya. Namun, terbukti dari desain penelitian yang semakin baik yang terakumulasi dari tahun ke tahun, para peneliti melakukan kemajuan dalam mengungkap bagaimana ciri pemimpin berhubungan dengan perilaku dan efektivitas kepemimpinan.

## **B. Pendekatan Teori Perilaku (*Behavior Theories*)**

Dalam teori ini, bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memberi perintah (instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan (motivasi), cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi. Berikut ini merupakan bagian dari Teori Perilaku.

1. Teori X dan Y.
2. Studi Kepemimpinan Universitas IOWA.
3. Studi Kepemimpinan Universitas OHIO.
4. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan.
5. Managerial Grid.
6. Empat Sistem Manajemen Likert.

Pendekatan perilaku diawali pada tahun 1950-an setelah para peneliti tidak puas dengan pendekatan ciri dan mulai memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh manajer dalam pekerjaannya. Penelitian perilaku kemudian terbagi dalam dua sub kategori. Pertama-tama peneliti menguji bagaimana manajer menggunakan waktunya dan pola aktivitas, tanggung jawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial. Sebagian peneliti juga menyelidiki bagaimana para manajer menanggapi permintaan,

keterbatasan dan konflik peran dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar penelitian terhadap pekerjaan manajerial menggunakan metode deskriptif untuk pengumpulan data seperti observasi langsung, catatan-catatan, kuesioner deskripsi pekerjaan, dan anekdot yang diperoleh dari wawancara. Meskipun penelitian ini tidak didesain untuk langsung menilai efektivitas kepemimpinan, namun sangat bermanfaat sebagai pengetahuan dalam subjek ini. Efektivitas kepemimpinan sebagian tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik peran, menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan dan menanggulangi keterbatasan. Sub kategori lainnya dari pendekatan perilaku adalah perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Metode penelitian yang lebih disukai adalah studi survei lapangan yang menggunakan kuesioner deskripsi perilaku. Dalam 50 tahun terakhir terdapat ratusan studi survei yang telah menggunakan korelasi antara perilaku kepemimpinan dan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan. Sebagian kecil studi menggunakan eksperimen di laboratorium, eksperimen di lapangan, atau peristiwa-peristiwa penting untuk menentukan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif berbeda dengan pemimpin yang tidak efektif.

### **C. Pendekatan Teori Kontingensi Atau Teori Situasional**

Teori Kontingensi atau Teori Situasional ini menyebutkan bahwa resistensi atas teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas umum untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa tidak ada satu jalan (kepemimpinan) terbaik untuk mengelola dan mengurus satu organisasi. Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang memengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua sub kategori utama. Salah satu lini peneliti berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen, dan budaya. Metode penelitian utama yang digunakan adalah studi komparatif terhadap dua situasi atau lebih. Variabel dependen mungkin saja berupa persepsi dan sikap manajerial, aktivitas, dan pola perilaku manajerial, atau proses pengaruh. Sub kategori lain penelitian situasional berusaha mengidentifikasi aspek

situasi yang “melunakkan” hubungan atribut pemimpin (seperti ciri, keterampilan, perilaku) dengan efektivitas kepemimpinan. Asumsi yang dipakai adalah perbedaan atribut akan efektif dalam situasi yang berbeda, dan atribut yang sama tidak akan optimal untuk berbagai macam situasi. Teori yang menjelaskan hubungan ini terkadang disebut “teori kontingensi” kepemimpinan. Bentuk paling ekstrem dari teori situasional (“pengganti kepemimpinan”) mengidentifikasi kondisi yang dapat membuat hierarki kepemimpinan menjadi berlebihan dan tidak berguna. Pendekatan terpadu terkadang seorang ahli teori atau para peneliti akan menggunakan lebih dari satu jenis variabel kepemimpinan, yang dalam hal ini disebut sebagai pendekatan terpadu. Beberapa tahun belakangan ini sudah menjadi kebiasaan bagi para peneliti untuk menggunakan dua atau lebih jenis variabel kepemimpinan dalam satu studi, tetapi jarang sekali mendapatkan teori yang dapat mencakup semua hal tentang kepemimpinan (yakni, ciri variabel, perilaku, proses pengaruh, dan situasi). Contoh yang baik mengenai pendekatan terpadu adalah teori konsep diri pemimpin yang kharismatik (lihat Bab 9), yang berusaha menjelaskan mengapa pengikut beberapa pemimpin bersedia memberikan dukungan yang luar biasa dan memberikan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan atau misi kelompok. Level konseptualisasi kepemimpinan yang dapat dikonseptualisasikan sebagai berikut: (1) proses intra individu, (2) proses *dyadic*. (3) proses kelompok, atau (4) proses organisatoris. Sebagian besar teori kepemimpinan difokuskan pada proses yang berada hanya pada salah satu level ini, karena sangat sulit untuk mengembangkan teori multilevel yang ringkas sekaligus mudah diterapkan. Hingga seberapa level yang diberikan penekanan akan menentukan jenis variabel kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kepemimpinan dan jenis proses antara yang digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan yang efektif. Dijelaskan tentang bagaimana literatur kepemimpinan telah terpengaruh oleh dominasi dari teori *dyadic*. Level tersebut juga dapat dipandang sebagai hierarki. Teori yang dikonseptualisasikan pada level yang lebih tinggi biasanya berasumsi bahwa proses yang terkait terjadi pada level yang lebih rendah, meskipun teori itu sebelumnya tidak dijelaskan secara eksplisit. Sebagai contoh, dalam kelompok yang kohesif dan saling mempercayai serta bekerja sama, beberapa asumsi dapat dibuat tentang kecenderungan pola hubungan *dyadic*

pemimpin-anggota, dan tentang nilai, sikap, dan persepsi setiap individu. Meski demikian, teori yang dikonseptualisasikan pada level yang lebih tinggi biasanya mencakup aspek kepemimpinan yang tidak dijelaskan rendah. Secara memadai oleh proses pada level yang lebih Proses Intra Individual Teori Kepemimpinan yang berfokus pada proses di dalam individu tunggal adalah sangat jarang, karena sebagian besar definisi kepemimpinan melibatkan proses pengaruh antar individu. Meski demikian, sejumlah peneliti menggunakan teori psikologi dalam pembuatan keputusan, motivasi, dan kesadaran untuk menjelaskan perilaku individual pemimpin. Pendekatan ini dapat ditemukan dalam beberapa teori tentang proses keputusan kognitif pada diri pemimpin dan dalam deskripsi ciri dan keterampilan pemimpin yang terkait dengan motivasi untuk menjadi pemimpin. Contoh lainnya adalah teori manajemen diri, yang menjelaskan bagaimana seseorang dapat menjadi lebih efektif sebagai pemimpin atau pengikut manajemen diri (atau disebut “kepemimpinan diri”) melibatkan pengidentifikasian tujuan dan prioritas pribadi, yang mengatur waktu seseorang secara lebih efisien, memonitor setiap perilaku dan konsekuensinya, serta berusaha untuk belajar menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuan pribadi. Potensi kontribusi dari pendekatan intra individu terhadap kepemimpinan sangatlah terbatas, karena tidak mencakup sebagian besar teori yang dianggap merupakan proses penting dari kepemimpinan, yaitu pengaruh atas orang lain. Dalam studi tentang ciri kepemimpinan yang tidak membahas perilaku pemimpin dan proses pengaruh, sulit menentukan mengapa beberapa ciri atau keterampilan itu berhubungan dengan efektivitas atau kemajuan kepemimpinan. Pengetahuan tentang proses intra kepemimpinan yang lebih baik, tetapi teori itu sendiri sebaiknya tidak berfokus pada level ini.

#### **D. Tugas Kelompok**

Untuk memperdalam pemahaman mengenai materi di atas, silakan mengerjakan latihan berikut ini, dan bagi kelompoknya menjadi kelompok kecil lalu diskusikan dan buat *resume* dari 2 pernyataan di bawah.

1. Jelaskan pengertian pemimpin berdasarkan teori-teori kepemimpinan!

2. Jelaskan perkembangan pengertian kepemimpinan dari persepsi awal dan konsep setelah mengalami perkembangan pengetahuan melalui penelitian ilmiah!

## E. Daftar Pustaka

Affif, H. Faisal. "Kepemimpinan Strategis dalam Organisasi (Bagian 2)". *Article, Business, Management*, 2013.

————— *Spec.Lic.* Published at: 09 November 2013.

Kast, Fremont & E. Rosenzweig, James. *Organisasi dan Manajemen 2*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Lingkar LSM. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Organisasi. 28 November 2012.

Rina Nuraini Selly - Dosen Administrasi Negara, STIA Alazka, Ambon ISSN 1907-9893 Populis, Volume 7 No 1 Maret 2013.

Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2005.

Sedarmayanti, Hj. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama, 2010.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Fifth Edition*. (Alih Bahasa Budi Supriyanto). Prentice Hall: PT Indeks Jakarta, 2001.

*directori.umm.ac.id*

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# BAB 4

## Teori-teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori kepemimpinan yang terkenal, seperti teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi. Dari masing-masing teori, yang telah dikembangkan dalam berbagai waktu selama abad ke-20, berfokus pada berbagai gaya untuk para pemimpin. Adapun *The Great Man Theory* percaya pada pemimpin yang dilahirkan sebagai pemimpin dari lahir, teori yang lainnya tersirat bahwa pemimpin memerlukan fokus pada gaya dan keterampilan yang akan mengubahnya menjadi pemimpin sejati. Dalam bab ini yang akan dibahas tentang gaya kepemimpinan, *The Great Man Theory*, teori sifat, teori perilaku, teori situasional, gaya kepemimpinan wanita. Bahwa setiap pemimpin mempunyai gayanya masing-masing mempunyai ciri khasnya tersendiri dalam melakukan tugas kepemimpinannya. Setiap pemimpin memiliki serangkaian keterampilan *soft skill* maupun *hard skill* yang mereka kuasai sehingga pemimpin tersebut mempunyai keunikan dalam keterampilannya. Setiap pemimpin selalu berpikir untuk pengembangan organisasinya sesuai dengan visi dan misi organisasinya. Pemimpin juga memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing karena sama halnya yang lain pemimpin pastinya terdapat kekurangan tergantung cara pemimpin untuk selalu berusaha memperbaikinya. Setiap pemimpin juga mempunyai kesempatannya untuk selalu berproses. Seperti yang telah disebutkan, kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memobilisasi, memotivasi, menginspirasi, dan memungkinkan semua orang untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya. Membujuk dan memotivasi seorang organisasi bukanlah tugas yang mudah untuk

diselesaikan. Untuk melakukan ini secara efektif, para pemimpin diharapkan untuk belajar dan berlatih, atau paling tidak harus disadari, berbagai gaya dan keterampilan yang dapat mereka gunakan dalam situasi yang berbeda.

## A. Teori Kepemimpinan

Hakikat Kepemimpinan (*Leadership*) dapat diilustrasikan seperti gambar berikut ini.



**Gambar 4.1** Ilustrasi Kepemimpinan

Berbagai pertanyaan akan muncul dari gambar di atas, di mana istilah kepemimpinan adalah kata yang diambil dari kata-kata yang umum dan merupakan gabungan dari kata ilmiah yang tidak didefinisikan kembali secara tepat. Stogdill (1974: 259) menyimpulkan bahwa terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini. Kepemimpinan adalah suatu subjek yang telah lama diminati oleh para ilmuwan maupun untuk orang awam. Kepemimpinan yang efektif dan dinamis yang diperlihatkan oleh manajemen perusahaan merupakan unsur dominan dalam penentuan kemungkinan perusahaan akan berhasil. Kapan saya harus demokrasi? atau otokrasi? Kapan keputusan harus dibuat sendiri, dan kapan tanggung jawab ini harus dibagi bersama? Bagaimana pengawas dapat cukup luwes untuk menghadapi situasi yang berubah dan tetap memberikan kepemimpinan yang konsisten?

Kekaguman yang meluas mengenai kepemimpinan mungkin karena merupakan sesuatu proses yang demikian misterius dan menyangkut tentang kehidupan semua orang. Mengapa beberapa orang pemimpin

tertentu seperti (Gandhi, Nabi Muhammad Saw., Mao Tse-tung) bisa menimbulkan adanya semangat dan dedikasi yang demikian mendalam? Bagaimanakah dengan pemimpin-pemimpin tertentu seperti Julius Caesar, Iskandar Agung, dan Charlemagne yang telah membangun kerajaan-kerajaan yang sedemikian besarnya? Mengapa pemimpin-pemimpin tertentu seperti Indira Gandhi dan Winston Churchill mendadak jatuh dari kekuasaannya, meskipun kelihatannya memiliki kekuasaan serta memiliki catatan prestasi yang sangat baik? Mengapa orang-orang tertentu yang kurang dikenali seperti Claudius Caesar dan Adolf Hitler memiliki pengikut-pengikut yang begitu setia sehingga bersedia untuk mengorbankan seluruh hidupnya untuk dirinya tersebut, sedangkan pada beberapa pemimpin lainnya sedemikian begitu dibencinya sehingga para pengikut mereka melakukan untuk berkomplot agar bisa membunuh mereka?

Pertanyaan-pertanyaan tentang kepemimpinan di atas, sudah lama menjadi suatu subjek spekulasi, akan tetapi pada penelitian ilmiah tentang kepemimpinan itu belum dimulai sebelum abad kedua puluh. Fokus dari kebanyakan dari penelitian ialah tentang determinan-determinan dari segala efektivitas kepemimpinan. Para ilmuwan perilaku atau *behavioral scientist* sudah mencoba untuk bisa menemukan beberapa ciri-ciri, perilaku-perilaku, kemampuan-kemampuan, sumber-sumber kekuasaan atau aspek-aspek apa sajakah dari situasi tersebut yang dapat menentukan kelompok. Alasan mengapa orang-orang tersebut timbul sebagai pemimpin dan menjadi determinan dari cara seseorang dalam bertindak merupakan sesuatu pertanyaan yang sangat penting lainnya yang sudah diteliti, namun perhatian yang sangat dominan mengenai efektivitas kepemimpinan, terdapat beberapa teori kepemimpinan.

### **Teori-teori Kepemimpinan (*Leadership Theory*)**

Teori kepemimpinan yang pertama yaitu **teori genetis** menjelaskan bahwa seseorang akan dapat menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan untuk bisa menjadi pemimpin; dia telah memiliki bakat dan mempunyai pembawaan untuk bisa menjadi pemimpin. Menurut teori kepemimpinan seperti teori genetis ini mengasumsikan bahwa tidak setiap orang dapat menjadi pemimpin, hanya beberapa orang yang memiliki pembawaan dan bakat saja yang dapat menjadi pemimpin. Hal tersebut memunculkan “Pemimpin tidak hanya sekadar dibentuk tapi dilahirkan”.

Teori kepemimpinan yang kedua yaitu **teori sosial** yang menyatakan bahwa seseorang akan dapat menjadi pemimpin karena lingkungannya yang mendukung, keadaan, dan waktu memungkinkan ia bisa menjadi pemimpin. Setiap orang dapat memimpin asal diberikan kesempatan dan diberikan pembinaan untuk dapat menjadi pemimpin meskipun ia tidak memiliki pembawaan atau bakat. Adapun istilah dari teori kepemimpinan sosial ini yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan.

Teori kepemimpinan yang ketiga yaitu **teori ekologis**, dalam teori kepemimpinan ekologis ini menyatakan bahwa gabungan dari teori genetis dan sosial, di mana seseorang akan menjadi pemimpin membutuhkan bakat dan bakat tersebut mesti selalu dibina agar berkembang. Kemungkinan untuk bisa mengembangkan bakat tersebut itu tergantung dari lingkungannya.

Teori kepemimpinan yang keempat yaitu **teori situasi**, dalam teori kepemimpinan situasi ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin ketika berada dalam situasi tertentu karena dia memiliki kelebihan-kelebihan yang dibutuhkan dalam situasi tersebut. Akan tetapi pada situasi yang lainnya, kelebihannya tersebut tidak dibutuhkan, akhirnya ia tidak akan menjadi pemimpin lagi, bahkan bisa jadi menjadi pengikut saja.

## **B. Penelitian Tentang Kompetensi Kepemimpinan Paling Penting, Menurut Pemimpin di Seluruh Dunia**

Apa yang membuat seorang pemimpin efektif? Pertanyaan ini adalah fokus penelitian oleh peneliti sebagai ilmuwan organisasi, pelatih eksekutif, dan konsultan pengembangan kepemimpinan. Mencari jawaban, peneliti baru saja menyelesaikan putaran pertama studi terhadap 195 pemimpin di 15 negara lebih dari 30 organisasi global. Peserta diminta untuk memilih 15 kompetensi kepemimpinan yang paling penting dari daftar 74. Peneliti telah mengelompokkan yang teratas menjadi lima tema utama yang menyarankan serangkaian prioritas untuk para pemimpin dan program pengembangan kepemimpinan. Walaupun beberapa mungkin tidak mengejutkan Anda, mereka semua sulit dikuasai, sebagian karena meningkatnya kebutuhan tindakan yang bertentangan dengan sifat kita.

### The Top 10 Leadership Competencies, Grouped Into Five Themes

When 196 global leaders were asked to rate 74 qualities, these rose to the top.

PERCENTAGE OF RESPONDENTS	
Strong ethics & safety	67% Has high ethical and moral standards
Self-organizing	59 Provides goals and objectives with loose guidelines/direction
	56 Clearly communicates expectations
Efficient learning	52 Has the flexibility to change opinions
Nurtures growth	45 Is committed to my ongoing training
Connection & belonging	42 Communicates often and openly
	39 Is open to new ideas and approaches
	38 Creates a feeling of succeeding and failing together
	38 Helps me grow into a next-generation leader
	37 Provides safety for trial and error

Gambar 4.2 Kompetensi Kepemimpinan

## Menunjukkan Etika yang Kuat dan Memberikan Rasa Aman (*Strong Ethic & Safety*)

Tema ini menggabungkan dua dari tiga atribut yang dinilai paling tinggi: “standar etika dan moral yang tinggi” (67% memilihnya sebagai salah satu yang paling penting) dan “mengomunikasikan harapan yang jelas” (56%). Secara keseluruhan, atribut-atribut ini adalah tentang menciptakan lingkungan yang aman dan dapat dipercaya. Seorang pemimpin dengan standar etika yang tinggi menyampaikan komitmen terhadap keadilan, menanamkan keyakinan bahwa mereka dan karyawan mereka akan menghormati aturan main. Demikian pula, ketika para pemimpin dengan jelas mengomunikasikan harapan mereka, mereka menghindari membabi buta orang dan memastikan bahwa semua orang pada halaman yang sama. Dalam lingkungan yang aman, karyawan dapat bersantai, menggunakan kapasitas otak yang lebih tinggi untuk keterlibatan sosial, inovasi, kreativitas, dan ambisi. Neuroscience menguatkan poin ini. Ketika amigdala mendaftarkan ancaman terhadap keselamatan kita, arteri mengeras dan menebal untuk menangani peningkatan aliran darah ke anggota tubuh kita dalam persiapan untuk respons melawan atau lari. Dalam keadaan ini, kita kehilangan akses ke sistem keterlibatan sosial otak limbik dan fungsi eksekutif dari korteks prefrontal, menghambat kreativitas dan dorongan untuk keunggulan. Dari perspektif ilmu saraf, memastikan bahwa orang merasa aman pada level yang dalam harus menjadi pekerjaan #1 bagi para pemimpin. Tapi bagaimana caranya? Kompetensi ini adalah

tentang berperilaku dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai Anda. Jika Anda menemukan diri Anda membuat keputusan yang terasa bertentangan dengan prinsip-prinsip Anda atau membenarkan tindakan terlepas dari rasa tidak nyaman yang mengganggu, Anda mungkin perlu terhubung kembali dengan nilai-nilai inti Anda. Saya memfasilitasi latihan sederhana dengan klien saya yang disebut “*Deep Fast Forwarding*” untuk membantu dengan ini. Bayangkan pemakaman Anda dan apa yang orang katakan tentang Anda dalam pidato. Apakah itu yang ingin Anda dengar? Latihan ini akan memberi Anda pengertian yang lebih jelas tentang apa yang penting bagi Anda, yang kemudian akan membantu memandu pengambilan keputusan setiap hari.

Untuk meningkatkan perasaan aman, berusaha berkomunikasi dengan maksud khusus untuk membuat orang merasa aman. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah dengan mengakui dan menetralkan hasil atau konsekuensi yang ditakuti sejak awal. Saya menyebutnya “membersihkan udara.” Misalnya, Anda mungkin mendekati percakapan tentang proyek yang salah dengan mengatakan, “Saya tidak mencoba menyalahkan Anda. Saya hanya ingin memahami apa yang terjadi.”

## **Memberdayakan Orang Lain untuk Mengatur Diri Sendiri (*Self-Organizing*)**

Memberikan arahan yang jelas sambil memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan pekerjaan mereka sendiri diidentifikasi sebagai kompetensi kepemimpinan terpenting berikutnya. Tidak ada pemimpin yang bisa melakukan semuanya sendiri. Oleh karena itu, sangat penting untuk mendistribusikan kekuatan ke seluruh organisasi dan mengandalkan pengambilan keputusan dari mereka yang paling dekat dengan tindakan. Penelitian telah berulang kali menunjukkan bahwa tim yang diberdayakan lebih produktif dan proaktif, memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi kepada tim dan organisasi mereka. Namun banyak pemimpin berjuang untuk membiarkan orang mengatur diri sendiri. Mereka menolak karena mereka percaya bahwa kekuasaan adalah permainan zero-sum, mereka enggan membiarkan orang lain melakukan kesalahan, dan mereka takut menghadapi konsekuensi negatif dari keputusan bawahan. Untuk mengatasi rasa takut akan melepaskan kekuatan, mulailah dengan meningkatkan kesadaran akan

ketegangan fisik yang muncul ketika Anda merasa posisi Anda sedang ditantang. Seperti dibahas di atas, ancaman yang dirasakan mengaktifkan perkelahian, pelarian, atau pembekuan respons di amigdala. Berita baiknya adalah kita dapat melatih tubuh kita untuk mengalami relaksasi alih-alih pertahanan ketika stres meningkat. Cobalah untuk memisahkan situasi saat ini dari masa lalu, bagikan hasil yang paling Anda takuti dengan orang lain alih-alih mencoba memegang kendali, dan ingat bahwa menyerahkan kekuatan adalah cara yang bagus untuk meningkatkan pengaruh yang membangun kekuatan seiring waktu.

### **Menumbuhkan Rasa Koneksi dan Kepemilikan (*Connecting & Belonging*)**

Pemimpin yang “sering berkomunikasi dan terbuka” (kompetensi #6) dan “menciptakan perasaan berhasil dan gagal bersama sebagai satu paket” (#8) membangun fondasi yang kuat untuk koneksi. Kami adalah spesies sosial--kami ingin terhubung dan merasakan rasa memiliki. Dari perspektif evolusi, keterikatan penting karena meningkatkan peluang kita untuk bertahan hidup di dunia yang penuh dengan predator. Penelitian menunjukkan bahwa rasa koneksi juga dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan emosional. Sebagai contoh, para ilmuwan telah menemukan bahwa emosi menular di tempat kerja: Karyawan merasa terkuras secara emosional hanya dengan menonton interaksi yang tidak menyenangkan antara rekan kerja. Dari perspektif ilmu saraf, menciptakan koneksi adalah pekerjaan terpenting kedua seorang pemimpin. Begitu kita merasa aman (sensasi yang terdaftar di otak reptil), kita juga harus merasa diperhatikan (yang mengaktifkan otak limbik) untuk melepaskan potensi penuh dari korteks prefrontal yang berfungsi lebih tinggi.

Ada beberapa cara sederhana untuk mempromosikan rasa memiliki di antara karyawan: Tersenyumlah pada orang, panggil mereka dengan nama, dan ingat minat mereka dan nama anggota keluarga. Perhatikan baik-baik saat berbicara kepada mereka, dan atur dengan jelas nada anggota tim Anda yang saling mendukung. Menggunakan lagu, moto, simbol, nyanyian, atau ritual yang secara unik mengidentifikasi tim Anda juga dapat memperkuat rasa koneksi ini.

## **Menunjukkan Keterbukaan Terhadap Ide-ide Baru dan Mendorong Pembelajaran Organisasi (*Efficient Learning*)**

Apa kesamaan “fleksibilitas untuk mengubah pendapat” (kompetensi #4), “bersikap terbuka terhadap ide dan pendekatan baru” (#7), dan “menyediakan keamanan untuk coba-coba” (#10)? Jika seorang pemimpin memiliki kekuatan ini, mereka mendorong pembelajaran; jika tidak, mereka berisiko menahannya. Mengakui kita salah itu tidak mudah. Sekali lagi, efek negatif dari stres pada fungsi otak sebagian harus disalahkan dalam hal ini menghambat pembelajaran. Para peneliti telah menemukan bahwa berkurangnya aliran darah ke otak kita di bawah ancaman mengurangi penglihatan tepi, seolah-olah kita dapat menghadapi bahaya langsung. Misalnya, mereka telah mengamati pengurangan yang signifikan dalam penglihatan tepi atlet sebelum kompetisi. Sementara visi terowongan membantu atlet fokus, itu menutup kita semua untuk ide dan pendekatan baru. Pendapat kami lebih tidak fleksibel bahkan ketika kami disajikan dengan bukti yang bertentangan, yang membuat belajar hampir mustahil.

Untuk mendorong pembelajaran di antara karyawan, para pemimpin harus terlebih dahulu memastikan bahwa mereka terbuka untuk belajar (dan mengubah arah) sendiri. Cobalah untuk mendekati diskusi penyelesaian masalah tanpa agenda atau hasil tertentu. Tahan penilaian sampai semua orang berbicara, dan biarkan orang tahu bahwa semua ide akan dipertimbangkan. Keragaman ide yang lebih besar akan muncul. Kegagalan diperlukan untuk belajar, tetapi pengejaran kami yang tanpa henti terhadap hasil juga dapat mencegah karyawan dari mengambil risiko. Untuk menyelesaikan konflik ini, para pemimpin harus menciptakan budaya yang mendukung pengambilan risiko. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan menggunakan eksperimen terkontrol--pikirkan pengujian A/B--yang memungkinkan untuk kegagalan kecil dan membutuhkan umpan balik dan koreksi yang cepat. Ini menyediakan *platform* untuk membangun kecerdasan kolektif sehingga karyawan juga belajar dari kesalahan satu sama lain.

## **Memupuk Pertumbuhan (*Nurtures Growth*)**

“Berkomitmen pada pelatihan saya yang berkelanjutan” (kompetensi #5) dan “membantu saya tumbuh menjadi pemimpin generasi selanjutnya”

(#9) merupakan kategori terakhir. Semua organisme hidup memiliki kebutuhan bawaan untuk meninggalkan salinan gen mereka. Mereka memaksimalkan peluang keberhasilan anak mereka dengan mengasuh dan mengajar mereka. Pada gilirannya, mereka yang menerima merasakan rasa terima kasih dan kesetiaan. Pikirkan orang-orang yang paling Anda syukuri--orang tua, guru, teman, mentor. Kemungkinannya, mereka telah merawat Anda atau mengajari Anda sesuatu yang penting.

Ketika para pemimpin menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan kita, emosi-emosi primal yang sama disadap. Karyawan termotivasi untuk membalas, mengungkapkan rasa terima kasih atau kesetiaan mereka dengan berusaha lebih keras. Sementara mengelola melalui rasa takut menghasilkan stres, yang merusak fungsi otak yang lebih tinggi, kualitas kerja sangat berbeda ketika kita didorong oleh penghargaan. Jika Anda ingin menginspirasi yang terbaik dari tim Anda, mengadvokasi mereka, mendukung pelatihan dan promosi mereka, dan pergi ke kelelawar untuk mensponsori proyek-proyek penting mereka.

Kelima bidang ini menghadirkan tantangan signifikan bagi para pemimpin karena respons alami yang tertanam dalam diri kita. Tetapi dengan refleksi diri yang dalam dan pergeseran perspektif (mungkin dibantu oleh pelatih), ada juga peluang besar untuk meningkatkan kinerja semua orang dengan berfokus pada kita sendiri.

### **C. Bagaimana Manajer Menjadi Pemimpin**

Terdapat seseorang yang menjadi pemimpin berpotensi besar dengan 15 tahun pengalaman di perusahaan kimia Eropa terkemuka. Dia mulai sebagai asisten manajer produk di unit plastik dan dengan cepat dipindahkan ke Hongkong untuk membantu mendirikan pusat bisnis baru di Asia. Ketika penjualan di sana melonjak, ia segera memenangkan promosi menjadi manajer penjualan. Tiga tahun kemudian ia kembali ke Eropa sebagai direktur pemasaran dan penjualan untuk Eropa, Timur Tengah, dan Afrika, mengawasi sekelompok 80 profesional. Melanjutkan serangkaian keberhasilannya, ia dipromosikan menjadi wakil presiden bidang pemasaran dan penjualan untuk divisi polietilen, bertanggung jawab atas beberapa lini produk, layanan terkait, dan staf hampir 200 orang.

Semua kerja kerasnya memuncak dalam penunjukannya sebagai kepala unit resin plastik perusahaan, sebuah bisnis dengan lebih dari 3.000 karyawan di seluruh dunia. Kebetulan, perusahaan telah menugaskannya untuk menjalankan bisnis kecil tetapi berkembang dengan tim yang kuat. Idenya adalah untuk memberinya kesempatan untuk bergerak di luar mengelola penjualan dan pemasaran, merangkul seluruh bisnis, mempelajari apa artinya memimpin unit dengan bantuan tim yang lebih berpengalaman, dan membawa keterampilan kepemimpinannya ke tingkat berikutnya dalam situasi yang bebas dari masalah atau krisis yang menyulitkan. Pengaturannya tampak sempurna, tetapi beberapa bulan ke posisi baru, ia berjuang keras.

Seperti halnya tersebut, banyak bintang naik ketika mereka beralih dari memimpin fungsi ke memimpin perusahaan dan untuk pertama kalinya mengambil tanggung jawab atas P&L dan pengawasan eksekutif di seluruh fungsi perusahaan. Ini benar-benar berbeda di atas. Untuk mengetahui caranya, saya melihat secara mendalam pada titik balik kritis ini, melakukan serangkaian wawancara luas dengan lebih dari 40 eksekutif, termasuk manajer yang telah mengembangkan talenta berpotensi tinggi, profesional SDM senior, dan individu yang baru-baru ini membuat pindah ke kepemimpinan perusahaan untuk pertama kalinya.

Apa yang ia temukan adalah bahwa untuk membuat transisi berhasil, eksekutif harus menavigasi serangkaian perubahan rumit dalam fokus dan keterampilan kepemimpinan mereka, yang saya sebut tujuh pergeseran seismik. Mereka harus belajar untuk beralih dari spesialis ke generalis, analis ke integrator, ahli taktik ke ahli strategi, tukang batu ke arsitek, pemecah masalah ke pembuat agenda, pejuang ke diplomat, dan mendukung anggota pemeran untuk memimpin peran. Seperti banyak rekannya, dia kesulitan menegosiasikan sebagian besar perubahan ini. Untuk melihat apa yang membuat mereka begitu sulit, mari ikuti dia melalui mereka masing-masing, ketika dia menghadapi kejutan yang mengerikan, membuat asumsi yang tidak beralasan, menemukan tuntutan yang sama sekali baru pada waktu dan imajinasinya, membuat keputusan dalam ketidaktahuan, dan belajar dari kesalahannya.

## **Spesialis untuk Generalis**

Tantangan langsungnya adalah bergeser dari memimpin satu fungsi ke mengawasi seluruh fungsi bisnis. Dalam beberapa bulan pertamanya,

perubahan ini membuatnya merasa bingung dan kurang percaya diri dalam kemampuannya untuk membuat penilaian yang baik. Maka ia jatuh ke dalam perangkap klasik mengelola fungsi yang ia kenal dengan baik dan tidak mengelola yang lainnya. Untungnya baginya, ini menjadi sangat jelas ketika wakil presiden HR memberinya umpan balik tumpul tentang hubungannya dengan VP penjualan dan pemasarannya: “Anda membuat Claire gila. Anda perlu memberinya ruang.”

Kecenderungannya untuk tetap berada di zona nyaman fungsionalnya merupakan reaksi yang dapat dipahami terhadap tekanan untuk naik ke peran yang jauh lebih luas. Akan luar biasa jika para pemimpin perusahaan yang baru diangkat adalah pakar kelas dunia dalam semua fungsi bisnis, tetapi tentu saja tidak pernah demikian. Dalam beberapa kasus mereka telah memperoleh pengalaman dengan memutar melalui berbagai fungsi atau mengerjakan proyek lintas-fungsional, yang tentu saja membantu. (Lihat bilah samping “Cara Mengembangkan Pemimpin Perusahaan yang Kuat.”) Tetapi kenyataannya adalah bahwa beralih ke kepemimpinan perusahaan selalu menuntut eksekutif yang telah menjadi spesialis untuk dengan cepat berubah menjadi generalis yang cukup tahu tentang semua fungsi untuk menjalankan bisnis mereka.

Apa itu “cukup”? Pemimpin perusahaan harus mampu (1) membuat keputusan yang baik untuk bisnis secara keseluruhan dan (2) mengevaluasi bakat di tim mereka. Untuk melakukan keduanya, mereka perlu mengenali bahwa fungsi bisnis adalah subkultur manajerial yang berbeda, masing-masing dengan model mental dan bahasanya sendiri. Para pemimpin yang efektif memahami cara-cara berbeda yang dilakukan oleh para profesional di bidang keuangan, pemasaran, operasi, SDM, dan Litbang mendekati masalah-masalah bisnis, dan berbagai alat (diskon arus kas, segmentasi pelanggan, aliran proses, perencanaan suksesi, gerbang panggung, dan sejenisnya) yang masing-masing disiplin berlaku. Pemimpin harus mampu berbicara bahasa semua fungsi dan menerjemahkannya jika perlu.

Kabar baik baginya adalah, selain menugaskannya ke unit berkinerja tinggi, perusahaannya memiliki sistem yang kuat untuk mengevaluasi dan mengembangkan bakat dalam fungsi-fungsi utama. Ini termasuk sistem yang dirancang dengan baik untuk ulasan kinerja dan umpan balik 360 derajat, dan untuk mengumpulkan input dari fungsi perusahaan. Kepala keuangan dan SDM-nya, misalnya, ketika melapor

langsung kepadanya, juga memiliki hubungan pelaporan garis-putus dengan masing-masing departemen perusahaan mereka, yang membantu ia dengan evaluasi dan pengembangan mereka. Jadi, dia punya banyak sumber daya untuk membantunya memahami apa arti “keunggulan” untuk setiap fungsi.

Dengan berinvestasi langsung dalam menciptakan skema evaluasi standar untuk setiap fungsi, perusahaan dapat memastikan bahwa para pemimpin perusahaan yang baru mendapatkan lapisan tanah lebih cepat. Tetapi bahkan jika perusahaan mereka tidak memiliki sistem seperti itu, calon pemimpin perusahaan dapat mempersiapkan diri dengan membangun hubungan dengan kolega di fungsi lain, berusaha untuk belajar dari mereka (mungkin dengan imbalan wawasan tentang fungsi mereka sendiri) sehingga mereka dapat mengembangkan sendiri *template*.

## **Analisis ke Integrator**

Tanggung jawab utama para pemimpin fungsional adalah merekrut, mengembangkan, dan mengelola orang-orang yang fokus secara mendalam analitis pada kegiatan bisnis tertentu. Tugas seorang pemimpin perusahaan adalah mengelola dan mengintegrasikan pengetahuan kolektif dari tim-tim fungsional tersebut untuk memecahkan masalah organisasi yang penting.

Dia mendapati dirinya berjuang dengan perubahan ini sejak awal ketika dia berusaha untuk mengatasi banyak tuntutan bisnis yang bersaing. VP penjualan dan pemasarannya, misalnya, ingin secara agresif pergi ke pasar dengan produk baru, sementara kepala operasinya khawatir bahwa produksi tidak dapat ditingkatkan dengan cukup cepat untuk memenuhi skenario permintaan staf penjualan. Timnya mengharapkannya untuk menyeimbangkan kebutuhan sisi penawaran bisnis (operasi) dengan sisi permintaannya (penjualan dan pemasaran), untuk mengetahui kapan harus fokus pada hasil bisnis triwulanan (keuangan) dan kapan berinvestasi di masa depan (R&D), untuk memutuskan berapa banyak perhatian untuk dicurahkan untuk eksekusi dan berapa banyak untuk inovasi, dan untuk membuat banyak panggilan lainnya. Eksekutif membutuhkan pengetahuan umum tentang berbagai fungsi untuk menyelesaikan masalah yang saling bersaing, tetapi itu tidak cukup. Keterampilan yang dibutuhkan lebih sedikit berkaitan

dengan analisis dan lebih banyak hubungannya dengan memahami bagaimana melakukan pertukaran dan menjelaskan alasan pengambilan keputusan tersebut. Di sini juga pengalaman sebelumnya dengan tim pengembangan lintas fungsi atau produk baru akan berdiri sebagai pemimpin perusahaan yang baru, sebagai magang sebelumnya sebagai kepala staf untuk eksekutif senior. Tetapi pada akhirnya, seperti yang ditemukan Harald, tidak ada pengganti untuk benar-benar melakukan panggilan dan belajar dari hasilnya. Tidak ada pengganti untuk benar-benar melakukan panggilan dan belajar dari hasil mereka.

## **Taktis ke Strategis**

Pada bulan-bulan awalnya, Dia terjun ke detail bisnis yang tak terhitung jumlahnya. Menjadi taktis itu menggoda kegiatannya begitu konkret dan hasilnya begitu cepat. Akibatnya, ia kehilangan dirinya sendiri dalam arus menghadiri pertemuan, membuat keputusan, dan mendorong proyek ke depan. Masalah dengan ini, tentu saja, adalah bahwa bagian inti dari peran baru Harald adalah menjadi ahli strategi untuk unit yang sekarang dipimpinya. Untuk melakukan itu, ia harus melepaskan banyak detail dan membebaskan pikiran dan waktunya untuk fokus pada masalah-masalah tingkat yang lebih tinggi. Secara umum, ia perlu mengadopsi pola pikir strategis. Bagaimana para pemimpin yang kuat secara taktis belajar untuk mengembangkan pola pikir seperti itu? Dengan menumbuhkan tiga keterampilan: pergeseran level, pengenalan pola, dan simulasi mental. Pergeseran tingkat adalah kemampuan untuk bergerak dengan lancar di antara tingkat analisis untuk mengetahui kapan harus fokus pada detail, kapan harus fokus pada gambaran besar, dan bagaimana keduanya berhubungan. Pengenalan pola adalah kemampuan untuk membedakan hubungan kausal yang penting dan pola signifikan lainnya dalam bisnis yang kompleks dan lingkungannya yaitu, untuk memisahkan sinyal dari kebisingan. Simulasi mental adalah kemampuan untuk mengantisipasi bagaimana pihak luar (pesaing, regulator, media, anggota kunci masyarakat) akan menanggapi apa yang Anda lakukan, untuk memprediksi tindakan dan reaksi mereka untuk menentukan tindakan terbaik yang harus diambil. Pada tahun pertama Harald, misalnya, seorang pesaing Asia memperkenalkan pengganti yang lebih murah untuk produk resin utama yang dibuat unitnya. Harald tidak hanya perlu mempertimbangkan ancaman langsung tetapi

juga untuk berpikir secara luas tentang apa niat pesaing di masa depan. Apakah perusahaan Asia akan menggunakan produk kelas bawah ini untuk menjalin hubungan pelanggan yang kuat dan secara progresif menawarkan rangkaian produk yang lebih luas? Jika demikian, opsi apa yang harus dikejar unit Harald? Bagaimana tanggapan pesaing terhadap apa yang Harald pilih untuk dilakukan? Itu bukan pertanyaan yang bertanggung jawab sebagai kepala pemasaran dan penjualan.

Pada akhirnya, Apakah pemikir strategis dilahirkan atau diciptakan? Jawabannya adalah keduanya. Tidak ada keraguan bahwa pemikiran strategis, seperti keterampilan lainnya, dapat ditingkatkan dengan pelatihan. Tetapi kemampuan untuk bergeser melalui berbagai tingkat analisis, mengenali pola-pola, dan membangun model mental memerlukan beberapa kecenderungan alami. Salah satu paradoks pengembangan kepemimpinan adalah bahwa orang mendapatkan promosi ke tingkat fungsional senior terutama dengan menjadi pandai memblokir dan menangani, tetapi karyawan dengan bakat strategis mungkin berjuang di tingkat yang lebih rendah karena mereka kurang fokus pada detail. Kekuatan-kekuatan Darwinian dapat menjauhkan para pemikir strategis dari jalur pengembangan terlalu cepat jika perusahaan tidak mengadopsi kebijakan eksplisit untuk mengidentifikasi dan sampai tingkat tertentu melindungi mereka dalam karier awal mereka.

## **Tukang ke Arsitek**

Terlalu sering, eksekutif senior berkecimpung dalam profesi desain organisasi tanpa lisensi dan akhirnya melakukan malpraktek. Mereka datang ke peran tingkat perusahaan pertama mereka gatal untuk membuat tanda mereka dan kemudian menargetkan elemen organisasi yang tampaknya relatif mudah untuk berubah, seperti strategi atau struktur, tanpa sepenuhnya memahami efek gerakan mereka terhadap organisasi secara keseluruhan.

Sekitar empat bulan memasuki peran barunya, misalnya, ia menyimpulkan bahwa ia perlu merestrukturisasi bisnis untuk lebih fokus pada pelanggan dan lebih sedikit pada lini produk. Wajar baginya, sebagai mantan kepala penjualan dan pemasaran, untuk berpikir seperti ini. Di matanya, jelas bahwa bisnis itu terlalu mengakar dalam pengembangan dan operasi produk dan bahwa strukturnya merupakan

warisan usang dari cara unit ini didirikan dan tumbuh. Jadi, dia terkejut ketika proposal restrukturisasi bertemu pertama-tama dengan keheningan mengejutkan dari timnya dan kemudian dengan oposisi gencar. Dengan cepat menjadi jelas bahwa struktur yang ada di divisi yang sukses ini dihubungkan dengan cara-cara yang rumit dan tidak jelas dengan proses-proses dan basis-basis bakat utamanya. Untuk menjual bahan kimia perusahaan, misalnya, tenaga penjualan harus memiliki pengetahuan produk yang mendalam dan kemampuan untuk berkonsultasi dengan pelanggan tentang aplikasi. Pergeseran ke pendekatan yang berfokus pada pelanggan akan mengharuskan mereka untuk menjual berbagai produk kompleks yang lebih luas dan memperoleh sejumlah besar keahlian baru. Jadi, sementara perpindahan ke struktur yang berfokus pada pelanggan memiliki manfaat potensial, pertukaran tertentu perlu dievaluasi. Implementasi akan, misalnya, memerlukan penyesuaian yang signifikan terhadap proses dan investasi besar dalam pelatihan ulang karyawan. Perubahan-perubahan ini menuntut banyak pemikiran dan analisis. *Trade-off* tertentu perlu dievaluasi. Implementasi akan, misalnya, memerlukan penyesuaian yang signifikan terhadap proses dan investasi besar dalam pelatihan ulang karyawan. Perubahan-perubahan ini menuntut banyak pemikiran dan analisis. *Trade-off* tertentu perlu dievaluasi. Implementasi akan, misalnya, memerlukan penyesuaian yang signifikan terhadap proses dan investasi besar dalam pelatihan ulang karyawan. Perubahan-perubahan ini menuntut banyak pemikiran dan analisis.

Ketika para pemimpin naik ke tingkat perusahaan, mereka menjadi bertanggung jawab untuk merancang dan mengubah arsitektur organisasi mereka strategi, struktur, proses, dan basis keterampilannya. Untuk menjadi arsitek organisasi yang efektif, mereka perlu berpikir dalam hal sistem. Mereka harus memahami bagaimana elemen-elemen kunci organisasi bersatu dan tidak secara naif percaya, seperti yang pernah dilakukan Harald, bahwa mereka dapat mengubah satu elemen tanpa memikirkan implikasinya bagi yang lain. Harald belajar ini dengan cara yang sulit karena tidak ada dalam pengalamannya sebagai pemimpin fungsional yang memberinya kesempatan untuk berpikir tentang suatu organisasi sebagai suatu sistem. Dia juga tidak memiliki pengalaman yang cukup dengan perubahan organisasi skala besar untuk mengembangkan wawasan tersebut dari pengamatan.

Dalam hal ini tipikal: Pemimpin perusahaan perlu mengetahui prinsip-prinsip perubahan organisasi dan manajemen perubahan, termasuk mekanisme desain organisasi, peningkatan proses bisnis, dan manajemen transisi. Namun hanya sedikit eksekutif yang naik daun yang mendapatkan pelatihan formal dalam bidang-bidang ini, membuat sebagian besar dari mereka tidak diperlengkapi untuk menjadi arsitek organisasi mereka atau bahkan untuk menjadi konsumen terdidik dari pekerjaan para profesional pengembangan organisasi. Di sini Harald sekali lagi beruntung memiliki dan memiliki akal untuk mengandalkan staf berpengalaman yang menawarkan kepadanya nasihat yang meyakinkan tentang banyak interdependensi yang awalnya tidak ia pertimbangkan. Tidak semua pemimpin perusahaan baru seberuntung itu, tentu saja. Tetapi jika perusahaan mereka telah berinvestasi dalam mengirim mereka ke program pendidikan eksekutif yang mengajarkan perubahan organisasi.

## **Pemecah Masalah untuk Pembuat Agenda**

Banyak manajer dipromosikan ke tingkat senior karena kekuatan kemampuan mereka untuk memperbaiki masalah. Namun, ketika mereka menjadi pemimpin perusahaan, mereka harus kurang fokus pada penyelesaian masalah dan lebih pada mendefinisikan masalah mana yang harus ditangani organisasi.

Untuk melakukan itu, Harald harus memahami berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi bisnisnya, dan memusatkan perhatian timnya hanya pada yang paling penting. Dia juga harus mengidentifikasi “ruang putih”--masalah yang tidak jatuh ke dalam salah satu fungsi tetapi masih penting untuk bisnis, seperti keragaman.

Jumlah kekhawatiran yang sekarang harus dipertimbangkan Harald adalah berputar-putar. Ketika dia menjalankan penjualan dan pemasaran, dia mendapatkan apresiasi atas betapa sulitnya bagi para kepala bisnis untuk memprioritaskan semua masalah yang dilemparkan kepada mereka dalam hari, minggu, atau bulan tertentu. Namun, dia terkejut dengan ruang lingkup dan kompleksitas beberapa masalah di level ini. Dia tidak yakin bagaimana mengalokasikan waktunya dan segera merasa kelebihan beban. Dia tahu dia perlu mendelegasikan lebih banyak, tetapi dia belum jelas tentang tugas dan tugas yang bisa dia serahkan dengan aman kepada orang lain. Anda mungkin terkejut

dengan intensitas perhatian di panggung utama dan kebutuhan yang hampir konstan untuk menjaga pertahanan Anda.

Keterampilan yang dia asah sebagai pemimpin fungsional penguasaan alat dan teknik penjualan dan pemasaran, keterampilan organisasi, dan bahkan kemampuan untuk memobilisasi bakat dan mempromosikan kerja tim tidak cukup. Untuk mengatasi masalah apa yang harus menjadi fokus timnya, yaitu untuk menetapkan agenda ia harus belajar menavigasi lingkungan yang jauh lebih tidak pasti dan ambigu daripada yang biasa ia lakukan. Dia juga perlu belajar untuk mengomunikasikan prioritas dengan cara organisasinya dapat merespons. Mengingat latar belakang penjualan dan pemasarannya, Harald kurang kesulitan dalam mengomunikasikan agendanya. Tantangannya adalah mencari tahu apa agenda itu. Sampai taraf tertentu ia hanya perlu belajar dari pengalaman, tetapi di sini lagi ia dibantu oleh anggota timnya, yang mendesaknya untuk mendapatkan bimbingan tentang masalah yang mereka tahu perlu dia pertimbangkan.

## **Pahlawan ke Diplomat**

Dalam peran sebelumnya, dia berfokus pada mengatur pasukan untuk mengalahkan kompetisi. Sekarang dia mendapati dirinya mencurahkan waktu yang mengejutkan untuk memengaruhi sejumlah besar konstituensi eksternal, termasuk regulator, media, investor, dan LSM. Staf pendukungnya dibombardir dengan permintaan waktunya: Bisakah dia berpartisipasi dalam forum industri atau pemerintah yang disponsori oleh departemen urusan pemerintah? Apakah dia mau duduk untuk wawancara dengan editor dari publikasi bisnis terkemuka? Bisakah dia bertemu dengan kelompok kunci investor institusi? Beberapa kelompok yang ia kenal; yang lain tidak sama sekali. Tetapi apa yang sepenuhnya baru baginya adalah tanggung jawabnya tidak hanya untuk berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan tetapi juga untuk secara proaktif mengatasi keprihatinan mereka dengan cara yang sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Apa yang dilakukan diplomat korporat yang efektif? Mereka menggunakan alat diplomasi negosiasi, persuasi, manajemen konflik, dan pembangunan aliansi untuk membentuk lingkungan bisnis eksternal untuk mendukung tujuan strategis mereka. Dalam prosesnya mereka sering menemukan diri mereka berkolaborasi dengan orang-orang dengan siapa mereka bersaing secara agresif di pasar setiap hari.

Untuk melakukan ini dengan baik, para pemimpin perusahaan perlu merangkul pola pikir baru untuk mencari cara yang dapat dilakukan atau dilakukan kepentingan, memahami bagaimana keputusan dibuat dalam berbagai jenis organisasi, dan mengembangkan strategi yang efektif untuk memengaruhi orang lain. Mereka juga harus memahami cara merekrut dan mengelola karyawan dari jenis yang mungkin belum pernah mereka awasi sebelumnya: profesional dalam fungsi pendukung utama seperti hubungan pemerintah dan komunikasi perusahaan. Dan mereka harus menyadari bahwa inisiatif karyawan ini memiliki wawasan yang lebih panjang daripada bisnis yang sedang berjalan, dengan fokus pada hasil kuartalan atau bahkan tahunan. Inisiatif seperti kampanye untuk membentuk pengembangan peraturan pemerintah dapat memakan waktu bertahun-tahun untuk terungkap. Harald butuh beberapa saat untuk memahami ini.

## **Mendukung Anggota untuk Memimpin Peran**

Akhirnya, menjadi pemimpin perusahaan berarti pindah ke panggung utama di bawah cahaya terang. Intensitas perhatian dan kebutuhan yang hampir konstan untuk menjaga penjanganya mengejutkannya. Dia agak terkejut menemukan berapa banyak stok orang yang ditempatkan dalam apa yang dia katakan dan lakukan. Tidak lama setelah ia pertama kali mengambil pekerjaan itu, misalnya, ia bertemu dengan wakil presiden R&D-nya dan merenungkan cara baru mengemas produk yang sudah ada. Dua minggu kemudian laporan kelayakan awal untuk itu muncul di mejanya.

Sebagian, pergeseran ini adalah tentang memiliki dampak yang jauh lebih besar sebagai panutan. Manajer di semua tingkatan adalah teladan bagi tingkat tertentu. Tetapi pada tingkat perusahaan, pengaruh mereka diperbesar, karena setiap orang melihat kepada mereka untuk visi, inspirasi, dan isyarat tentang perilaku dan sikap “benar”. Baik atau buruk, gaya dan kebiasaan pribadi pemimpin senior bersifat menular, apakah mereka diamati secara langsung oleh karyawan atau secara tidak langsung ditransmisikan dari laporan mereka ke tingkat di bawah dan di bawah melalui organisasi. Efek ini tidak dapat benar-benar dihindari, tetapi para pemimpin perusahaan dapat membuatnya kurang tidak sengaja dengan menumbuhkan lebih banyak kesadaran diri dan meluangkan waktu untuk mengembangkan empati dengan sudut

pandang bawahan. Lagi pula, belum lama ini mereka menjadi bawahan, mengambil kesimpulan semacam ini dari perilaku bos mereka sendiri.

Lalu ada pertanyaan tentang apa artinya, secara praktis, untuk memimpin kelompok besar orang bagaimana mendefinisikan visi yang menarik dan membagikannya dengan cara yang menginspirasi. Harald, yang sudah menjadi komunikator yang kuat yang terbiasa menjual ide bersama dengan produk, masih perlu menyesuaikan pemikirannya dalam hal ini (meskipun mungkin kurang dari beberapa rekannya). Dalam pekerjaan sebelumnya, ia mempertahankan tingkat kontak pribadi yang wajar, meskipun terkadang sporadis, dengan sebagian besar karyawannya. Sekarang dia mengawasi 3.000 lebih orang yang tersebar di seluruh dunia, itu tidak mungkin.

Implikasi dari ini menjadi jelas ketika dia bekerja dengan timnya untuk menyusun strategi tahunan. Ketika tiba saatnya untuk mengomunikasikannya kepada organisasi, dia menyadari bahwa dia tidak bisa begitu saja keluar dan menjualnya sendiri; dia harus bekerja lebih banyak melalui laporan langsungnya dan menemukan saluran lain, seperti video, untuk menyebarkan berita. Dan setelah berkeliling sebagian besar fasilitas unit, Harald juga khawatir bahwa dia tidak akan pernah benar-benar dapat mengetahui apa yang terjadi di garis depan. Jadi, alih-alih bertemu hanya dengan para pemimpin ketika dia melakukan kunjungan lapangan, dia melembagakan makan siang tas coklat dengan sekelompok kecil karyawan garis depan dan mendengarkan kelompok diskusi online di mana karyawan dapat mengomentari perusahaan. Untuk sebagian besar, ketujuh pergeseran melibatkan peralihan dari otak kiri, pemikiran analitis ke pola pikir konseptual otak kanan. Tapi itu tidak berarti pemimpin perusahaan tidak pernah menghabiskan waktu untuk taktik atau masalah fungsional. Hanya saja mereka menghabiskan jauh, jauh lebih sedikit waktu untuk tanggung jawab itu daripada sebelumnya dalam peran mereka sebelumnya. Bahkan, sering kali membantu para pemimpin perusahaan untuk melibatkan orang lain seorang kepala staf, kepala operasi, atau manajer proyek untuk fokus pada eksekusi, sebagai cara untuk meluangkan waktu untuk peran baru mereka.

Sedangkan Harald, kisahnya berakhir dengan baik. Dia beruntung bisa bekerja di perusahaan yang percaya pada pengembangan kepemimpinan dan memiliki tim berpengalaman yang mampu dan mau

memberinya nasihat yang efektif. Jadi, meskipun banyak gundukan di jalan, bisnis terus berkembang, dan dia akhirnya menemukan langkahnya sebagai pemimpin perusahaan. Tiga tahun kemudian, dengan dipersenjatai dengan semua pengalaman ini, ia diminta untuk mengambil alih unit perusahaan yang jauh lebih besar dan berjuang dan memprakarsai perubahan haluan yang sukses. Berkaca kembali, dia berkata, “Keterampilan yang membuat Anda berada di tempat Anda berada mungkin bukan keterampilan yang diperlukan untuk membawa Anda ke tempat yang harus Anda tuju. Ini tidak mengabaikan pencapaian masa lalu Anda, tetapi itu tidak akan menjadi semua yang Anda butuhkan untuk perjalanan selanjutnya.”

### C. Tugas

Berikut ini merupakan bagian dari Teori Perilaku kepemimpinan:

- a. Apa yang dimaksud teori X dan Y?
- b. Sebutkan ciri teori X dan Y, apa kebaikan dan kelemahannya!
- c. Diskusikan dan bandingkan tentang teori X dan Y!

### D. Daftar Pustaka

- Affif, H. Faisal. *Kepemimpinan Strategik dalam Organisasi (Bagian 2)*. *Article, Business, Management*, 2013.
- . *Spec.Lic*. Published at: 09 November 2013.
- Kast, Fremont & E. Rosenzweig, James. *Organisasi dan Manajemen 2*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Lingkar LSM. Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Organisasi. 28 November 2012.
- Rivai, Veithzal. *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Rina Nuraini Selly - Dosen Administrasi Negara, STIA Alazka, Ambon ISSN 1907-9893 Populis, Volume 7 No 1 Maret 2013.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo, 2005.
- Sedarmayanti, Hj. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*, 2010.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Fifth Edition*. (Alih bahasa Budi Supriyanto). Prentice Hall: PT Indeks Jakarta, 2001.

Refika Aditama, Bandung. [sbm.binus.ac.id/2013/11/9/kepemimpinan-stratejistik-dalam-organisasi-2](http://sbm.binus.ac.id/2013/11/9/kepemimpinan-stratejistik-dalam-organisasi-2)

Satriyani, *Kebudayaan Organisasi Sosiologi Organisasi* [satriyani.blog.fisip.unc.ac.id/2012/12/01/kebudayaan-organisasi-sosiologi-organisasi](http://satriyani.blog.fisip.unc.ac.id/2012/12/01/kebudayaan-organisasi-sosiologi-organisasi). 2012 [directori.umm.ac.id](http://directori.umm.ac.id)

<https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world> by SunnieGiles 15 Maret 2016

<https://hbr.org/2012/06/how-managers-become-leaders> by Michael D. Watkins Dari Edisi Juni 2012

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# BAB 5

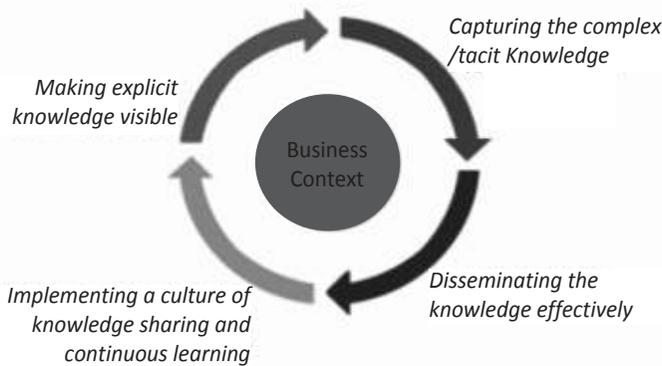
## Organisasi Pembelajar (*Learning Organization/LO*)

### A. Apa Itu Organisasi Belajar? (*What Is The Learning Organization*)

Organisasi pembelajaran, menurut kebutuhan untuk mencapai maksud suatu pertanyaan, mencari-cari teori dan mencerminkan mereka. Anggota organisasi harus didukung untuk menghadapi tantangan tradisional dalam membuat dan menyarankan peningkatan.

Pada abad ke-21 perubahan semakin pasti dan cepat. Globalisasi dan teknologi memengaruhi organisasi dan memaksa organisasi untuk berubah agar dapat bertahan dan berkompetisi. Organisasi dengan tingkat penyesuaian yang tinggi dapat bertahan hidup di lingkungan yang cepat, milenium baru, teknologi yang sangat maju dan berkembang. Organisasi harus terus belajar, beradaptasi, agar lebih cepat menyesuaikan dengan kemajuan terhadap perubahan lingkungan dan untuk dapat terus bertahan. Belajar dalam organisasi menjadi suatu hal yang penting dan kritis. Evolusi ini tidak terjadi dengan sengaja, tetapi dibangun melalui pengalaman dari waktu ke waktu dari para manajer dan pimpinan yang memahami pentingnya organisasi belajar (*LO*) serta mendorong untuk mengimplementasikannya. Yang dibicarakan di sini bukan hanya mengubah elemen luar dari organisasi seperti hasil, aktivitas atau struktur melainkan mengubah *operational* secara hakiki seperti nilai-nilai, pola pikir, dan bahkan tujuan utamanya. Teori organisasi pembelajar atau *organizational learning theory* dengan uraian (*strands*) umum tentang teori organisasi menunjukkan bahwa literatur

tentang organisasi pembelajar lebih berfokus kepada pembahasan tentang situasi perubahan dan pengembangan (Doz and Prahalad, 1991). Scott (1987), menyatakan bahwa proses pembelajaran tersebut terjadi karena dilakukannya proses penyesuaian *institutional* pada organisasi karena adanya tekanan lingkungan. Lain halnya dengan penekanan oleh teori organisasi pembelajar, proses pembelajaran dijabarkan ke dalam seluruh level organisasi. Dan institusionalisasi ditempatkan sebagai hal rutin organisasi dengan memerhatikan kesuksesan dan kegagalan yang melingkupinya.



**Gambar 5.1** Organisasi Pembelajar

*Organizational Learning Theory* pada awalnya dipopulerkan oleh Peter Senge lewat bukunya tentang organisasi pembelajar yang berjudul *The Fifth Discipline*. Menurut Peter Senge (1990) organisasi pembelajaran adalah organisasi di mana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, di mana aspirasi. Adapun yang didiskusikan oleh teori organisasi pada umumnya adalah tentang lingkungan sekitar atau adaptasi organisasi.

Karakteristik dari suatu organisasi pembelajar menurut Rivai (2011: 335): 1) mendorong orang untuk mengidentifikasi dan mencukupi kebutuhan pelajaran mereka sendiri, 2) menyediakan individu dengan tinjauan ulang dan memenuhi kebutuhan pelajaran, 3) menyediakan umpan balik atas dan yang dicapai dalam belajar, 4) menyediakan pengalaman baru dari orang yang belajar, 5) memudahkan arus bolak balik penggunaan pelatihan.

## Mengapa Organisasi Belajar Menjadi Penting?

Tuntutan organisasi sekarang ini menuntut pembelajaran disampaikan dengan kecepatan yang lebih besar tetapi dengan biaya lebih sedikit, dan tempat kerja lebih efektif, tenaga kerja yang *mobile*. Isu krusial yang dihadapi perusahaan saat ini adalah *reorganisasi*, *restrukturisasi*, dan rekayasa ulang untuk sukses, bukan hanya bertahan untuk hidup. Untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan baru, perusahaan harus belajar lebih baik dan lebih cepat dari keberhasilan dan kegagalan. Organisasi perlu terus mengubah diri untuk menjadi organisasi belajar, menjadi tempat di mana kelompok-kelompok dan individu terus-menerus terlibat dalam proses meningkatkan pembelajaran yang baru. Belajar bukan lagi kegiatan terpisah yang terjadi baik sebelum seseorang memasuki tempat kerja. Belajar adalah jantung dari kegiatan produktif. Sederhananya, belajar adalah bentuk baru dari tenaga kerja.

### Apakah Belajar Baru dalam Organisasi?

Dalam lingkungan saat ini, pembelajaran organisasi merupakan bentuk baru dari belajar dengan cara sebagai berikut.

1. Berbasis kinerja dan diikat dengan tujuan bisnis.
2. Menekankan pentingnya proses belajar.
3. Kemampuan untuk mendefinisikan belajar adalah sama pentingnya dengan menemukan jawaban atas pertanyaan yang spesifik.
4. Kesempatan organisasi untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
5. Belajar adalah bagian dari pekerjaan.

### Munculnya Organisasi Belajar

Konsep pembelajaran organisasi dapat ditelusuri dalam literatur penelitian pada tahun 1940-an, dan pada tahun 1980-an, beberapa perusahaan mulai menyadari potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi, daya saing, dan kesuksesan. Pada 1980-an, *Shell Oil* mulai mempertimbangkan pembelajaran organisasi dengan perencanaan strategis. Perusahaan menyimpulkan bahwa belajar sebagai organisasi memang terbukti berharga bagi perencanaan strategis dan keberhasilan perusahaan dan telah membuat *Shell* mendapatkan keuntungan atas pesaingnya.

Selama tahun 1990-an, jumlah perusahaan yang komit untuk menjadi organisasi belajar meningkat secara drastis. *The Fifth Discipline* dari Peter Senge dan artikel tentang organisasi belajar di *Harvard Business Review*, *The Economist*, *BusinessWeek*, *Fortune*, dan *Asiaweek* telah menyebabkan banyak perusahaan mulai mempertimbangkan proses transformasi diri menjadi organisasi belajar. Perubahan yang terus meningkat dari abad ke-21 telah membuat organisasi belajar menjadi hal lebih penting. Apakah ingin menjadi sebuah organisasi belajar atau tidak bukanlah pertanyaan lagi; menjadi organisasi belajar diperlukan untuk tetap kompetitif. Dan, siapa pun yang bertanya “kapan?” Harus diberitahu “Segera” untuk kelangsungan hidup di lingkungan yang semakin global.

## **B. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*) untuk Mengefektifkan Organisasi**

### **Perlunya Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi lebih dikenal dengan *organization development* (OD). Teori dan praktik OD didasarkan pada beberapa asumsi penting: Manusia sebagai individu. Dua asumsi penting yang mendasari OD adalah manusia memiliki hasrat untuk berkembang dan kebanyakan orang tidak hanya berpotensi, tetapi juga berkeinginan untuk berkontribusi untuk organisasi. OD bertujuan untuk menghilangkan faktor-faktor yang menghambat dan menghalangi orang yang ingin berkontribusi untuk tercapainya sasaran organisasi.

### **Manusia Sebagai Anggota dan Pemimpin Kelompok**

Organisasi yang menerapkan OD harus berasumsi bahwa setiap orang dapat diterima dan diakui perannya oleh kelompok kerjanya. Dalam organisasi perlu ditumbuhkan keterbukaan agar para anggota organisasi dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaan dan pikiran. Dalam keterbukaan, orang akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian *performans* kelompok akan lebih efektif. Secara sosial psikologis kepemimpinan merupakan produk dari interaksi sosial. Pada uraian dinamika kelompok telah diterangkan bagaimana proses terbentuknya kepemimpinan dan juga telah digambarkan bahwa peranan pemimpin dalam dinamika kelompok

memegang arti besar. Oleh karena itu, perlu kiranya dijelaskan terlebih dahulu beberapa hal yang menyangkut seorang yang dinamakan pemimpin dan kepemimpinan itu.

## **1. Peranan Kepemimpinan**

Tiap organisasi yang memerlukan kerja sama antar manusia dan menyadari bahwa masalah manusia yang utama adalah masalah kepemimpinan. Kita melihat perkembangan dari kepemimpinan pra ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman intuisi dan kecakapan praktis. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka diadakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita, syarat-syarat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa pembahasan besar. Cara bekerja dan sikap seorang pemimpin yang dipelajari. Konsepsi baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin. Titik berat beralihkan dari pemimpin sebagai orang yang membuat rencana, berpikir dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arah kepada orang lain. Kepada anggapan, bahwa pemimpin itu pada tingkatan pertama adalah pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsi yang utama adalah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara lebih efisien dalam peranannya sebagai pelatih seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas, yaitu: 1) Pemimpin membantu akan terciptanya suatu iklim sosial yang baik. 2) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur-prosedur kerja. 3) Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisasi diri. 4) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan sama dengan kelompok. 5) Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

## 2. Dinamika Kelompok

Sementara itu, di dalam dinamika kelompok mengetengahkan persyaratan pendidikan dalam kelompok. Maksudnya adalah seseorang dapat saja menjadi pemimpin asal dapat mementingkan kebutuhan-kebutuhan kelompok dalam rangka menjalankan kepemimpinannya dan untuk memiliki persyaratan ini dapat dilakukan dengan jalan melatih diri dalam kehidupan kelompoknya (*group centered leadership*).

Menurut Floyd D. Ruch, tiga pembagian besar mengenai tugas seorang pemimpin dalam kelompok adalah: 1) menentukan struktur dari suatu situasi tertentu (*structuring the situation*), 2) mengadakan pengawasan atas perilaku para anggota dalam anggota (*controlling group behaviour*), 3) menjadi juru bicara kelompok ke pihak luar.

## 3. Fungsi Kelompok Bagi Individu

Fungsi kelompok adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompok dan bukan satu atau dua orang anggota kelompok saja. Akan tetapi, seseorang masuk dalam kelompok biasanya disertai dengan harapan atau keinginan tertentu. Kebutuhan kelompok itu bukan jumlah dari kebutuhan masing-masing individu. Oleh karena itu, sering terjadi persoalan ketidaksesuaian antara kebutuhan kelompok dengan kebutuhan secara perseorangan. Dengan demikian, dibutuhkan adanya pemimpin yang dapat memenuhi kebutuhan individu dalam rangka memenuhi kebutuhan kelompok.

## 4. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti a) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. b) Dimensi yang

berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu a) Fungsi Instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. b) Fungsi Konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin memerlukan pertimbangan, berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya dalam menetapkan keputusan. c) Fungsi Partisipasi. Dalam melaksanakan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi ini tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana. d) Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari seorang pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi. e) Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral.

## **Manusia Sebagai Wadah Organisasi**

Hubungan antar kelompok-kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing-masing kelompok tersebut. Misalnya bila komunikasi

antar kelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya, koordinasi, dan kerja sama akan kurang efektif daripada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi. Alasan pentingnya pengembangan organisasi, yaitu:

1. Perubahan adalah pertanda kehidupan
2. Perubahan memberikan harapan
3. Pengembangan merupakan tanggapan atas perubahan
4. Pengembangan merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal baru (perubahan).

## **Pengertian Pengembangan Organisasi**

Ada beberapa pengertian mengenai Pengembangan Organisasi, yaitu

1. Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.
2. Pengembangan organisasi merupakan suatu proses meliputi serangkaian perencanaan perubahan sistematis yang dilakukan secara terus-menerus suatu organisasi.
3. Pengembangan organisasi merupakan pendekatan situasional atau kontingensi meningkatkan efektivitas organisasi.
4. Pengembangan organisasi lebih menekankan pada sistem sebagai sasaran perubahan.
5. Pengembangan organisasi meliputi perubahan yang sengaja direncanakan.

## **Pengembangan Organisasi dan Pengembangan Kepemimpinan**

Pengembangan kepemimpinan di suatu perusahaan ditujukan untuk mempercepat para karyawan (manajemen dan non-manajemen) masuk ke dalam suatu lingkungan baru di mana mereka dapat mengembangkan kompetensi dan kapabilitasnya. Di beberapa perusahaan pengembangan kepemimpinan direfleksikan oleh para pemimpin senior dalam mengelola persepsi tentang beragam isu, membentuk koalisi, dan menggunakan kapasitas hubungan untuk memengaruhi perubahan organisasi. Dan semua dikaitkan dengan strategi bisnis perusahaan. Ketika persaingan global cenderung semakin tinggi, perusahaan dituntut

memiliki program pengembangan kepemimpinan unggul yang mampu menggalang jejaring hubungan bisnis.

Hasil penelitian terhadap program pengembangan kepemimpinan Fortune 500 (David Nour, 2008) dalam *Relationship Economics* ditemukan banyak karyawan yang memiliki perspektif dangkal atau *myopia* pada aspek-aspek strategi, rekayasa finansial, dan ekspansi global. Pendekatan holistik yang berkisar bukan saja tentang sisi kemampuan, tetapi juga sisi tanggung jawab sosial. Kondisi ini mampu meningkatkan kinerja individu dan perusahaan manakala terpenuhinya pendekatan fungsional dan hubungan stratejik yang berbasis pada pendekatan sistematis.

## **Pengembangan Organisasi dan Pengembangan Latihan**

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Menurut Smith (1997) profil kapabilitas individu berkaitan dengan *skill* yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan dan pengembangan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh kualifikasi *skill*. Sementara dalam situasi sulit organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawan. Pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan tingkat penguasaan kompetensi organisasi. Menurut Smith dalam prinsip-prinsip manajemen pelatihan, (Irianto Jusuf, 2001) menjelaskan:

1. *Training and development has the potential to improve labour productivity;*
2. *Training and development can improve quality of that output, a more highly trained employee is not only more competent at the job but also more aware of the significance of his or her action;*
3. *Training and development improve the ability of the organisation to cope with change; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) or strategic (new product, new markets, etc) relies on the skill of the organisation's member.*

Dapat dijelaskan bahwa: Di saat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu

penentu keberlangsungan organisasi di samping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan organisasi dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional.

## **Pengembangan Organisasi dan Penelitian Operasi**

Dalam pengembangan penelitian operasi, sangat erat kaitannya dengan pengembangan organisasi karena dalam melakukan suatu penelitian operasi akan dilakukan secara berorganisasi atau membutuhkan kerja sama, pengembangan organisasi berperan sebagai suatu bantuan dalam melakukan penelitian operasi untuk mencapai tujuan. Sejarah Riset Operasi berawal selama Perang Dunia II yang sangat efektif sebagai metode penyelesaian masalah militer dengan mengoptimalkan kekuatan militer dalam menggunakan peralatan perang secara efisien. Setelah bidang militer yang sudah dinyatakan sukses, industri secara bertahap mengaplikasi penggunaan riset operasi, pada tahun 1951 dunia industri dan bisnis dalam riset operasinya memberikan dampak besar pada organisasi manajemen. Dan perkembangannya kini berada pada aspek pembagian kerja dan segmentasi tanggung jawab manajemen dalam organisasi, yang bergantung pada perkembangan teknologi, dan faktor lain seperti keadaan ekonomi, politik, sosial, dan sebagainya secara sistematis.

Pengembangan Organisasi I lebih dikenal dengan *Organization Development* (OD). Teori dan praktik OD didasarkan pada beberapa asumsi penting, yakni Manusia sebagai individu, Dua asumsi penting yang mendasari OD adalah bahwa manusia memiliki hasrat berkembang dan kebanyakan orang tidak hanya berpotensi, dan berkeinginan untuk berkontribusi sebanyak mungkin pada organisasi. OD bertujuan untuk menghilangkan faktor-faktor dalam organisasi yang menghambat perkembangan dan menghalangi orang untuk berkontribusi demi tercapainya sasaran organisasi. Manusia sebagai anggota dan pemimpin kelompok. Di mana organisasi yang menerapkan OD harus berasumsi bahwa setiap orang dapat diterima dan diakui perannya oleh kelompok kerjanya. Dalam organisasi perlu ditumbuhkan keterbukaan agar para anggotanya dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaannya dan pikirannya. Dalam keterbukaan, orang akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian performansi kelompok akan lebih efektif. Selanjutnya, manusia sebagai wadah

organisasi. Hubungan antar kelompok-kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing-masing kelompok tersebut. Misalnya, bila komunikasi antar-kelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya, koordinasi dan kerja sama akan kurang efektif daripada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi. Alasan akan pentingnya pengembangan organisasi, yaitu a) perubahan adalah pertanda kehidupan, b) perubahan memberikan harapan, c) pengembangan merupakan tanggapan atas perubahan, c) pengembangan merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal baru (perubahan). Ada beberapa pengertian mengenai pengembangan organisasi, yaitu:

1. Pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.
2. Pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus-menerus oleh suatu organisasi.
3. Pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
4. Pengembangan organisasi lebih menekankan pada sistem sebagai sasaran perubahan.
5. Pengembangan organisasi meliputi perubahan yang sengaja direncanakan.

## **Pengembangan Organisasi dan Pengembangan Kepemimpinan**

Kecenderungan pengembangan kepemimpinan di suatu perusahaan ditujukan untuk mempercepat para karyawan (manajemen dan non-manajemen) masuk ke dalam suatu lingkungan baru di mana mereka dapat mengembangkan kompetensi dan kapabilitasnya. Di beberapa perusahaan bisa jadi pengembangan kepemimpinan direfleksikan oleh para pemimpin senior dalam mengelola persepsi tentang beragam isu, membentuk koalisi, dan menggunakan kapasitas hubungan untuk memengaruhi perubahan organisasi. Dan semua dikaitkan dengan strategi bisnis perusahaan, Tanpa itu semua perusahaan seolah berjalan tanpa arah. Ketika persaingan global cenderung semakin tinggi, perusahaan dituntut memiliki program pengembangan kepemimpinan yang unggul yang mampu menggalang jejaring hubungan bisnis.

Dalam suatu penelitian terhadap program pengembangan kepemimpinan *Fortune 500* (David Nour, 2008, *Relationship Economics*) ditemukan banyak karyawan yang memiliki perspektif dangkal atau *myopia*. Misalnya, sebatas pada aspek-aspek strategi, rekayasa finansial, dan ekspansi global. Kalau *toh* tentang kemampuan kepemimpinan hanya sebatas dalam hal model transaksional. Padahal era kini yang jauh lebih penting dan prospektif adalah membangun kepemimpinan transformasional. Suatu proses perubahan dari pandangan rutin yakni apa yang sedang dikerjakan menjadi lebih strategis, yaitu mengapa mengerjakan sesuatu. Pendekatannya pun semestinya holistik yang berkisar bukan saja tentang sisi kemampuan, tetapi juga sisi tanggung jawab sosial. Kondisi ini akan semakin mampu meningkatkan kinerja individu dan perusahaan manakala terpenuhinya pendekatan fungsional dan hubungan stratejik yang berbasis pada pendekatan sistematis.

## **Kreativitas dalam Pengembangan Organisasi**

Ada tiga program jenis pengembangan organisasi yang diterapkan secara ekstensif sebagai perwujudan kreativitas pengembangan organisasi. *Geradi Manajemen* merupakan salah satu program pengembangan organisasi yang terdiri atas enam tahap:

Tahap 1: adalah penyajian konsep.

Tahap 2: program tersebut menekankan pengembangan tim, yang menggunakan geradi tersebut sebagai kerangka pembahasan. Fokusnya adalah pada suatu tim tunggal dan manajer yang mengepalai tim tersebut.

Tahap 3: menekankan pengembangan antar kelompok untuk mengurangi terjadinya konflik di antara kelompok.

Tahap 4: mengembangkan model organisasi yang ideal.

Tahap 5: tahap penerapan model.

Tahap 6: merupakan tahap evaluasi program.

## **Manajemen**

Program ini seperti *geradi manajemen*, diorganisasi berdasarkan orientasi konsiderasi dan struktur, tetapi kedua orientasi ini dapat dikombinasikan atau dapat diabaikan oleh manajer. Sistem 1 - 4 kerangka pengembangan

organisasi dalam manajemen yang menggunakan empat sistem antara lain:

Sistem 1: *Eksplotatif-otoritatif*

Sistem 2: *Murah hati-otoritatif*

Sistem 3: *Konsultatif*

Sistem 4: *Partisipatif*

## Tugas

Buatlah pengertian ke-4 sistem di atas dalam pemahaman kreativitas dan pengembangan organisasi dalam manajemen. Buat contohnya!

## Strategi-strategi Pengembangan Organisasi

Strategi pengembangan organisasi pada hakikatnya adalah strategi intervensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi organisasi atau di dalam melakukan perubahan-perubahan organisasi. Strategi pengembangan organisasi telah dikembangkan oleh para pakar, di antaranya:

1. Latihan Kepekaan (*sensitivity training*) merupakan teknik OD yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga *T-group*. Dalam kelompok T (singkatan *training*) masing-masing terdiri atas 6-10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain, serta keterampilan dalam hubungan antar-pribadi.
2. Kisi Pengembangan Organisasi (*grid OD*). Pendekatan *grip* pada pengembangan organisasi didasarkan pada konsep *managerial grid* yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.
3. Survei Umpan Balik. Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan). Hasil survei ini diumpanbalikkan kepada setiap peserta, termasuk kepada penyelia dan manajer yang terlibat.

4. Konsultasi Proses. Dalam *process consultation*, konsultan OD mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerja sama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamati, serta melakukan koreksi.
5. Pembentukan Tim. Adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerja atau tim. Teknik *team building* sangat membantu meningkatkan kerja sama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.
6. *Transactional Analysis* (TA) berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.
7. *Intergroup Activities*. Fokus dalam teknik *intergroup activities* adalah peningkatan hubungan baik antar kelompok. Ketergantungan antar kelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. *Intergroup activities* dirancang untuk meningkatkan kerja sama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.
8. *Third-party Peacemaking*. Dalam menerapkan teknik ini, konsultan OD berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar individu dan kelompok.

### C. Tugas Kelompok

Rancanglah pengembangan suatu organisasi informal, formal, sosial, dan non-sosial. Kerja kelompok dan presentasikan. Bahan harus ditambah dari sumber lainnya.

### D. Daftar Pustaka

Hasbulloh. 2008. Manajemen dan Pengembangan Organisasi [online].  
[http://hasbulloh.multiply.com/journal/item/13/Manajemen dan Pengembangan Organisasi](http://hasbulloh.multiply.com/journal/item/13/Manajemen_dan_Pengembangan_Organisasi) (diakses tanggal 18 Desember 2010).

- Lukman, Pengertian pengembangan Organisasi [online]. Tersedia <http://lukmancoroners.blogspot.com/2010/06/pengertian-pengembangan-organisasi.html> (diakses tanggal 18 Desember 2010).
- Mangkuprawira, H.Sjafri. 2008. Pengembangan Kepemimpinan: Myopia [online]. Tersedia: <http://indosdm.com/pengembangan-kepemimpinan-myopia> (di akses tanggal 18 Desember 2010).
- Rizal. 2007. Strategi Pengembangan Organisasi Modern [online]. Tersedia: <http://rumahrizal.multiply.com/journal/item/10> (diakses tanggal 18 Desember 2010).
- Rivai Veithzal, Mulyadi Deddy. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Sulaiman. 2008. Pelatihan dan Pengembangan SDM [online]. Tersedia: [http://sulai man.blogdetik.com/2008/10/06/su7as-pelatihan-dan-pengembangan-sdm/](http://sulai%20man.blogdetik.com/2008/10/06/su7as-pelatihan-dan-pengembangan-sdm/) (diakses tanggal 18 desember 2010).
- Zizer. 2009. Pengembangan Organisasi [online]. Tersedia: <http://zizer.wordpress.com/2009/11/26/pengembangan-organisasi/> (diakses tanggal 18 Desember 2010).
- Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organization Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*, DAVIES-BLACK PUBLISHING, INC. Palo Alto, CA, Second Edition, 2002.
- Rivai, Veithzal. *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Fifth Edition*. (Alih bahasa Budi Supriyanto). Prentice Hall: PT Indeks Jakarta, 2001.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# BAB 6

## Kecerdasan Intelektual (*Intellectual Intelligence*)

### Mengenal Kecerdasan

Kamu pasti kenal dengan IQ atau *Intelligence Quotient*? IQ adalah ukuran kecerdasan intelektual seseorang yang dinilai berdasarkan kemampuan kognitif, penalaran, dan logika. Tapi, memiliki tingkat inteligensi yang tinggi ternyata tidak serta-merta menjamin seseorang jadi orang yang sukses. Kecerdasan emosional sudah menjadi salah satu hal yang penting dalam dunia bisnis. Kesuksesan tentunya dipengaruhi oleh kecerdasan seseorang. Terdapat beberapa jenis kecerdasan antara lain kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan sosial, dan kecerdasan spiritual. Sebagian besar orang lebih banyak berfokus kecerdasan intelektual. Dewasa ini sebagian kalangan maupun organisasi mulai beralih pada kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial terkait dengan interaksi antara individu dengan yang lainnya dalam suatu kelompok atau komunitas, baik itu kelompok di lingkungan kerja maupun lingkungan bermasyarakat, atau sering disebut kemampuan bersosialisasi dengan lingkungan di mana individu tersebut berada, termasuk juga apakah seseorang itu dapat mengenal dirinya sendiri bahkan orang lain. Beberapa ahli berpendapat mengenai kecerdasan sosial antara lain, menurut Stephen Jay Gould, *On Intelligence*, Monash University (1994), bahwa kecerdasan sosial merupakan kemampuan dalam memahami serta mengelola hubungan antar manusia. Kecerdasan sosial adalah kecerdasan yang mengangkat fungsi jiwa sebagai perangkat internal diri yang memiliki kemampuan dan kepekaan dalam melihat makna yang ada di balik kenyataan.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi dibagi dalam beberapa divisi yang dibentuk dalam hierarki yang memiliki fungsi berbeda. Pencapaian tujuan ataupun visi tentunya membutuhkan kerja sama di dalam maupun antar divisi. Menurut Karl Albrecht terdapat lima faktor dalam kecerdasan sosial yaitu sebagai berikut.

- a. *Situational awareness*. *Situational awareness* atau kesadaran situasional merupakan suatu kemampuan memahami, peka, peduli dan tanggap terhadap kondisi lingkungan sekitar, baik di lingkungan kerja maupun tempat lainnya. Apabila seseorang memiliki kecerdasan situasional yang tinggi, maka seseorang akan mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi baik budaya kerja, tanggung jawab, beban kerja, ritme kerja ataupun perubahan lain di lingkungannya.
- b. *Presence*. *Presence* atau kemampuan membawa diri, merupakan kemampuan seseorang dalam etika berpenampilan, berbicara atau komunikasi verbal, termasuk bagaimana gerakan tubuh ketika sedang berbicara dan mendengarkan orang lain atau yang disebut komunikasi non verbal. Setiap orang pada saat terjadi interaksi dengan orang lain melalui percakapan atau komunikasi, tentunya akan meninggalkan impresi yang berbeda, karena apa yang ditampilkan dan diucapkan melalui komunikasi verbal maupun non verbal akan meninggalkan kesan atau makna secara keseluruhan tentang diri kita. Ketika seseorang berbicara dengan intonasi yang lembut tetapi dengan jari telunjuk mengarah kepada lawan bicara, tentunya maknanya berbeda dengan ketika orang tersebut berbicara tanpa menunjuk ke arah lawan bicara.
- c. *Authenticity*. Autentisitas atau sinyal yang terpancar dari perilaku seseorang yang membuat orang lain melakukan penilaian, apakah orang tersebut layak dipercaya (*trusted*), bagaimana kejujurannya, bagaimana keterbukaan orang tersebut, dan apakah orang tersebut mampu menunjukkan ketulusan. Faktor ini merupakan faktor penting karena akan menunjukkan apakah orang tersebut memiliki hati yang mulia dan bermartabat.
- d. *Clarity*. *Clarity* atau kejelasan merupakan kemampuan seseorang dalam menyampaikan gagasan secara alami dan jelas dengan cara persuasif sehingga orang lain menerimanya tanpa merasa terpaksa.

Sering kali ketika kita memiliki ide yang baik dan bermanfaat bagi orang lain di sekitar kita, namun karena ide yang kita sampaikan kurang jelas, maka rekan kerja maupun orang di sekitar kita tidak berhasil diyakinkan dengan ide yang disampaikan. Kita perlu mengartikulasikan isi pikiran kita dengan jernih dan jelas bagi orang yang mendengarnya bukan jelas menurut pandangan kita sendiri.

- e. *Empathy*. Empati merupakan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan pemikiran orang lain, kemampuan mendengarkan dan memahami perasaan dan kondisi orang lain. Apabila pemahaman kita semakin kuat terhadap kebutuhan, gagasan ataupun kondisi orang di sekitar maka kita akan semakin mudah membangun *relationship* yang berkualitas dengan rekan kerja dan orang lain yang berada di sekitar kita.

Kelima faktor tersebut merupakan faktor yang semestinya senantiasa diasah dan ditingkatkan untuk menjadi pribadi yang lebih cerdas sosial. Hal ini nantinya akan mampu meningkatkan kualitas pribadi untuk dapat bekerja sama dalam tim di lingkungan organisasi yang akhirnya akan meningkatkan kinerja individu sekaligus kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **Kenapa Kecerdasan Emosional Itu Penting?**

Kita sering mendengar bahwa orang-orang sukses bukanlah orang yang paling cerdas atau yang paling tercukupi hidupnya. Kamu mungkin kenal seseorang yang cerdas tapi ternyata kurang sukses di kerjaan atau hubungan pribadinya. Nah, di sinilah kecerdasan emosional berperan penting dalam kehidupan. IQ membantu kamu untuk menyerap pelajaran di sekolah, tapi EI membantu untuk mengelola stres dan emosi menjelang ujian. Kecerdasan Emosional (*EI*) memengaruhi hal-hal berikut.

1. Kinerja saat bekerja. *EI* membantu dalam memetakan kompleksitas sosial di tempat kerja, memimpin dan memotivasi orang lain, serta meningkatkan karier. Banyak perusahaan yang menganggap *EI* sama pentingnya dengan kemampuan teknis.
2. Kesehatan fisik. Penting untuk mengelola tingkat stres. Stres yang tidak terkelola dengan baik bisa menimbulkan masalah kesehatan

yang serius, seperti meningkatkan tekanan darah, menurunkan daya tahan tubuh, mempercepat penuaan, meningkatkan risiko stroke dan serangan jantung.

3. Kesehatan mental. Stres yang tidak terkontrol juga dapat menimbulkan gangguan mental, seperti perasaan cemas dan depresi. Kurang mampu mengelola emosi juga bisa menimbulkan *moodswing* yang berpengaruh terhadap kemampuan menjalin hubungan yang kuat.

Beberapa alternatif yang dapat dilakukan untuk membantu meningkatkan kecerdasan sosial di lingkungan organisasi antara lain 1) Perlunya memberikan pemahaman dan kesadaran akan pentingnya kecerdasan sosial di lingkungan unit kerja. 2) Mengikutsertakan para pegawai dalam pelatihan pengembangan kepribadian dan kemampuan komunikasi/negosiasi, dapat menggugah *presence*, dan 3) Melakukan kegiatan non formal secara bersama yang melibatkan semua elemen dalam organisasi mulai dari level terendah sampai yang tertinggi, sehingga setiap divisi maupun individu akan berinteraksi untuk mencairkan kebekuan dan menembus tembok-tembok pembatas antar divisi maupun antar individu. Hal ini akan dapat melatih *situational awareness*. 4) Manajemen menggali kebutuhan para pegawai termasuk mencari tahu kendala yang dihadapi tanpa terkesan bermaksud melakukan penilaian terhadap masing-masing divisi ataupun individu. Hal ini akan memotivasi para pegawai untuk mencurahkan energi dan pikiran terbaiknya bagi organisasi. Hambatan yang dihadapi salah satu divisi jika tidak diselesaikan akan mengganggu proses kerja di divisi lain yang akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Di samping itu, manajemen perlu membantu dalam memberikan solusi bagi permasalahan yang belum dapat diselesaikan oleh setiap elemen sampai level terendah. Hal ini akan memberikan dorongan semangat bagi pegawai bahwa organisasi secara keseluruhan juga memberikan perhatian terhadap para pegawai. Karena tanggung jawab individu sebenarnya merupakan tanggung jawab organisasi yang dibagi habis kepada setiap individu yang terdapat di setiap divisi. Empati manajemen akhirnya akan menggugah para pegawai untuk belajar berempati di lingkungan kerjanya.

Menurut Salovey dan Mayer, ada empat komponen kecerdasan emosional: 1) Merasakan Emosi. Langkah pertama dalam memahami emosi adalah dengan merasakannya. Menerima dan merasakan emosi diketahui dari, mimik wajah, *gestur* tubuh dan nada suara, baik pada diri sendiri maupun orang lain. 2) Berpikir lewat emosi. Menggunakan emosi untuk mendukung kegiatan berpikir dan kognitif. Emosi membantu kita memprioritaskan apa yang menarik perhatian atau menimbulkan reaksi bagi kita, karena kita merespons hal-hal yang bikin perhatian kita terpusat secara emosional. 3) Memahami emosi. Memahami emosi berarti mampu menginterpretasikan emosi yang diekspresikan oleh seseorang. 4) Mengelola Emosi. Kemampuan mengelola emosi secara efektif adalah kunci dari kecerdasan emosional. Aspek ini meliputi pengaturan emosi diri sendiri serta melakukan respons yang sesuai terhadap emosi yang diekspresikan orang lain.

## **A. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)**

Istilah kecerdasan emosional muncul secara luas di pertengahan tahun 1990-an. Gardner dalam (Goleman, 2009) mengemukakan terdapat 8 kecerdasan pada manusia (kecerdasan majemuk). Goleman (2009) kecerdasan majemuk yang dikemukakan oleh Gardner adalah manifestasi dari penolakan akan pandangan *intelektual quotient (IQ)*. Salovey dalam (Goleman, 2009), menempatkan kecerdasan pribadi dari Gardner sebagai definisi dasar dari kecerdasan emosional. Kecerdasan yang dimaksud adalah kecerdasan antar pribadi dan kecerdasan intrapribadi. Kecerdasan emosi dapat menempatkan emosi individu pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati. Koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Menurut Goleman (2009): “Kecerdasan emosi merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi suatu masalah, mampu mengendalikan *impuls*, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati dan membina hubungan dengan orang lain” Mayer dan Salovey dalam (Makmun Mubayidh, 2006) mendefinisikan bahwa: “Kecerdasan emosi sebagai suatu kecerdasan sosial yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam memantau, baik emosi dirinya maupun emosi orang lain, dan juga kemampuannya dalam membedakan

emosi dirinya dengan emosi orang lain, di mana kemampuan ini digunakan untuk mengarahkan pola pikir dan perilakunya”.

Sejalan dengan itu, Robert dan Cooper dalam (Ary Ginanjar Agustian, 2001) mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, emosi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Individu yang mampu memahami emosi individu lain, dapat bersikap dan mengambil keputusan dengan tepat tanpa menimbulkan dampak yang merugikan kedua belah pihak. Emosi dapat timbul setiap kali individu mendapatkan rangsangan yang dapat memengaruhi kondisi jiwa dan menimbulkan gejala dari dalam. Emosi yang dikelola dengan baik dapat dimanfaatkan untuk mendukung keberhasilan dalam berbagai bidang karena pada waktu emosi muncul, individu memiliki energi lebih dan mampu memengaruhi individu lain. Segala sesuatu yang dihasilkan emosi tersebut bila dimanfaatkan dengan benar dapat diterapkan sebagai sumber energi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, memengaruhi orang lain dan menciptakan hal-hal baru. Menurut Shapiro (2001) kecerdasan emosional sebagai himpunan suatu fungsi jiwa yang melibatkan kemampuan memantau intensitas perasaan atau emosi, baik pada diri sendiri maupun pada orang lain. Individu memiliki kecerdasan emosional tinggi memiliki keyakinan tentang dirinya sendiri, penuh antusias, pandai memilah semuanya dan menggunakan informasi sehingga dapat membimbing pikiran dan tindakan.

## **Aspek-aspek Kecerdasan Emosi**

Sampai sekarang belum ada alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kecerdasan emosi seseorang. Ada beberapa ciri-ciri yang mengindikasikan seseorang memiliki kecerdasan emosional. Menurut Goleman (2009) menyatakan secara umum ciri-ciri seseorang memiliki kecerdasan emosi adalah mampu memotivasi diri sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebihi-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir serta berempati dan berdoa. Lebih lanjut Goleman (2009) merinci lagi aspek-aspek kecerdasan emosi secara khusus sebagai berikut:

- a) Mengenali emosi diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi

untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya menandakan bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi. Kemampuan mengenali diri sendiri meliputi kesadaran diri.

b) Mengelola emosi, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan kembali.

c) Memotivasi diri sendiri, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sangat penting untuk memotivasi dan menguasai diri. Orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam upaya apa pun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi, yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati. Kemampuan ini meliputi: pengendalian dorongan hati, kekuatan berpikir positif, dan optimis.

d) Mengenali emosi orang lain, kemampuan ini disebut empati, yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran diri emosional, kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial. Orang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan orang atau dikehendaki orang lain.

e) Membina hubungan. Seni membina hubungan sosial merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, meliputi keterampilan sosial yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

Sedikit berbeda dengan pendapat Goleman, menurut Tridhonanto (2009) aspek kecerdasan emosi adalah: a) Kecakapan pribadi, yakni kemampuan mengelola diri sendiri. b) Kecakapan sosial, yakni kemampuan menangani suatu hubungan. c) Keterampilan sosial, yakni kemampuan menggugah tanggapan yang dikehendaki orang lain.

## **Faktor-faktor yang Memengaruhi Kecerdasan Emosi**

Kecerdasan emosi tidak ditentukan sejak lahir tetapi dapat dilakukan melalui proses pembelajaran. Beberapa faktor yang memengaruhi kecerdasan emosi individu menurut Goleman (2009): Lingkungan keluarga, kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi, peran serta orang tua sangat dibutuhkan karena

orang tua adalah subjek pertama yang perilakunya diidentifikasi, diinternalisasi yang pada akhirnya akan menjadi bagian dari kepribadian anak. Kecerdasan emosi ini dapat diajarkan pada saat anak masih bayi dengan contoh-contoh ekspresi.

Menurut Le Dove (Goleman, 1997) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosi antara lain: (a) Fisik. Secara fisik bagian yang paling menentukan atau paling berpengaruh terhadap kecerdasan emosi seseorang adalah anatomi saraf emosinya. Bagian otak yang digunakan untuk berpikir yaitu konteks (kadang disebut juga neo konteks). Sebagai bagian yang berada di bagian otak yang mengurus emosi, yaitu *system limbic*, tetapi sesungguhnya antara kedua bagian inilah yang menentukan kecerdasan emosi seseorang. (1) Konteks. Bagian ini berupa bagian berlipat-lipat kira-kira 3 milimeter yang membungkus *hemisfer serebral* dalam otak. Konteks berperan penting dalam memahami sesuatu secara mendalam, menganalisis mengapa mengalami perasaan tertentu dan selanjutnya berbuat sesuatu untuk mengatasinya. Konteks khusus *lobus prefrontal*, dapat bertindak sebagai *saklar peredam* yang memberi arti terhadap situasi emosi sebelum berbuat sesuatu. (2) *System limbic*. Bagian ini sering disebut sebagai emosi otak yang letaknya jauh di dalam *hemisfer* otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan implus. Sistem *limbic* meliputi *hippocampus*, tempat berlangsungnya proses pembelajaran emosi dan tempat disimpannya emosi. Selain itu, ada *amygdala* yang dipandang sebagai pusat pengendalian emosi pada otak. (b) Psikis. Kecerdasan emosi selain dipengaruhi oleh kepribadian individu, juga dapat dipupuk dan diperkuat dalam diri individu. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kecerdasan emosi seseorang, yaitu secara fisik dan psikis. Secara fisik terletak di bagian otak, yaitu konteks dan sistem *limbic*, secara psikis meliputi lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga.

Menurut Dinkmeyer (1965) faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosi anak adalah faktor kondisi fisik dan kesehatan, tingkat inteligensi, lingkungan sosial, dan keluarga. Anak yang memiliki kesehatan yang kurang baik dan sering lelah cenderung menunjukkan reaksi emosional yang berlebihan. Anak yang dibesarkan dalam keluarga yang menerapkan disiplin yang berlebihan cenderung lebih emosional. Pola asuh orang tua berpengaruh terhadap kecerdasan emosi

anak di mana anak yang dimanja, diabaikan, atau dikontrol dengan ketat (*overprotective*) dalam keluarga cenderung menunjukkan reaksi emosional yang negatif.

## Diskusi

Menurut Goleman dan Tridhonanto terdapat perbedaan aspek kecerdasan emosi. Jelaskan apa saja perbedaannya dan persamaan dari aspek kecerdasan emosi tersebut!

## B. Kecerdasan *Entrepreneur* (*Entrepreneur Intelligence*)

Seorang wirausahawan yang memiliki kecerdasan yang optimal akan memiliki peluang untuk mencapai kesuksesan. Menurut Andreas Winardi (2012) dalam Golman bukunya *Emotional Intelligence*, mengungkapkan bahwa terdapat lima wilayah kecerdasan emosi, yaitu mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenal emosi orang lain dan membina hubungan. Bila seseorang mampu memahami dan mengelola kelima wilayah utama kecerdasan emosional tersebut maka kegiatan bisnis apa pun yang dilakukan akan berpeluang untuk dapat berhasil dan sukses.

Dalam hal ini terdapat perbedaan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual. Daniel Goleman mengungkapkan bahwa kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh seseorang merupakan bakat turunan yang tidak dapat diubah, serta merupakan ciri bawaan seseorang sejak lahir. Sedangkan yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah jembatan (*gate*) antara apa yang seseorang tersebut ketahui dengan apa yang seseorang tersebut lakukan. Semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional maka akan semakin terampil melakukan sesuatu yang diketahuinya adalah benar. Kecerdasan ini pada umumnya telah dimiliki oleh generasi pertama *family business*. Kecerdasan emosional optimal yang dimiliki oleh seseorang dapat ditransformasikan jika menghadapi situasi yang sulit, di mana akan peka terhadap peluang usaha serta dapat mengatasi konflik, lebih mampu untuk mengatur strategi bisnis, memiliki kepekaan, kreativitas dan inovatif serta komitmen yang tinggi dalam menjalankan usaha. Wirausahawan perlu memiliki kecerdasan emosional yang optimal, sulit bagi seseorang yang memiliki kecerdasan intelektual tinggi untuk menjadi wirausaha yang berhasil jika kecerdasan emosionalnya rendah.

Meyer Silaban, (2009) menyatakan bahwa emosi bisnis bagi seorang wirausahawan sangat penting, dalam hal ini emosi yang bersifat positif. Emosi dapat memacu seseorang untuk melakukan proses kreativitas dan inovasi. Emosi yang utama dalam kesuksesan wirausaha adalah antusiasme. Emosi pun dapat mengaktifkan nilai-nilai etika serta mendorong dan mempercepat penalaran pikiran seseorang dalam menjalankan aktivitas bisnis. Emosi pun dapat memotivasi dan membuat seseorang merasa lebih hidup. Dalam bahasa latin, emosi disebut *motus anima* yang artinya “jiwa yang menggerakkan kita”. Robert T. Kiyosaki (2001) menyatakan bahwa banyak para pelaku wirausaha yang belum menyadari dan menghargai peran penting dari emosi.

Terkadang kita menyikapi arti dari emosi sebagai makna konvensional, emosi adalah suatu kelemahan dan tidak boleh ada dalam kegiatan bisnis, bahkan orang cenderung untuk menghindari orang yang emosional. Pikiran emosional dapat menyebabkan seseorang bereaksi, bukan karena berpikir. Hanya bentuk pikiran dan kata-kata tanpa emosi yang sering lebih diperhatikan. Padahal emosi menurut praktisi wirausaha merupakan sebuah sumber energi dan bisa dikatakan energi adalah bahan-bakar. Bisnis tanpa disertai dengan emosi seolah tidak memiliki gairah. Hal tersebut yang membuat individu tidak memiliki nyali serta keberanian untuk melakukan kegiatan berwirausaha, apalagi bersaing dengan wirausahawan lain yang sama-sama menjual produk sejenis. Mereka yang bisa eksis dan bertahan dalam melakukan usaha bisnis adalah mereka yang menang dalam persaingan. Seorang wirausahawan seharusnya lebih memiliki minat pada sesuatu yang memiliki makna penting daripada makna konvensional yang biasa-biasa saja. Menurut Prio Suyogi (2010), sikap kepasrahan terhadap lingkungan usaha akan menjadikan pelaku wirausaha tidak memiliki keberanian untuk menghadapi tantangan usaha serta tidak berpikir kreatif. Emosi dalam wirausaha bukanlah lambang kelemahan, tetapi merupakan lambang kekuatan dalam bisnis. Kerja keras dan sikap pantang menyerah adalah formulasi yang ampuh dalam membuat wirausahawan menjadi orang sukses.

### **C. Tugas Kelompok**

Diskusikan kenapa Kecerdasan Entrepreneur (*Entrepreneur Intelligent*) dibutuhkan dalam berwirausaha. Dan kecerdasan apa saja yang harus dikuasai seseorang jika ingin berwirausaha.

## **D. Kecerdasan Adversitas/Ketahanan (*Advertasy, Intelligence*) dalam Kepemimpinan untuk Mengefektifkan Organisasi**

Kita semua menyadari bahwa setiap bangsa mempunyai cita-cita luhur dan indah yang ingin dicapainya. Orang mengatakan bahwa cita-cita yang ingin dicapai oleh suatu bangsa mempunyai fungsi sebagai penentu dari tujuan nasionalnya. Lazimnya dalam usaha mencapai tujuan tersebut, bangsa menghadapi tantangan, ancaman, hambatan, dan gangguan yang senantiasa perlu dihadapi ataupun ditanggulangi. Oleh karena itu, suatu bangsa harus mempunyai kemampuan, kekuatan, ketanggungan, dan keuletan dalam mempertahankan ketahanan bangsanya. Menurut Suhady dan Sinaga, (2006), Pengertian ketahanan nasional adalah kondisi dinamika, yaitu suatu bangsa yang berisi keuletan dan ketanggungan yang mampu mengembangkan ketahanan. Kekuatan nasional dalam menghadapi dan mengatasi segala tantangan, hambatan, dan ancaman baik yang datang dari dalam maupun dari luar. Juga secara langsung ataupun tidak langsung yang dapat membahayakan integritas, identitas serta kelangsungan hidup bangsa dan negara.

Ketahanan nasional diperlukan dalam rangka menjamin eksistensi bangsa dan negara dari segala gangguan baik yang datangnya dari dalam maupun dari luar negeri. Untuk itu, bangsa Indonesia harus tetap memiliki keuletan dan ketanggungan yang perlu dibina secara konsisten dan berkelanjutan.

### **1) Tujuan dan Fungsi Ketahanan Nasional**

Srijanti, dkk (2009) menjelaskan tujuan, fungsi, dan sifat dari ketahanan nasional sebagai berikut: a) **Tujuan Ketahanan Nasional.** Ketahanan nasional diperlukan dalam menunjang keberhasilan tugas pokok pemerintahan, seperti tegaknya hukum dan ketertiban, terwujudnya kesejahteraan dan kemakmuran, terselenggaranya pertahanan dan keamanan, terwujudnya keadilan hukum dan keadilan sosial, serta terdapatnya kesempatan rakyat untuk mengaktualisasi diri. b) **Fungsi Ketahanan Nasional.** Ketahanan nasional mempunyai fungsi sebagai: (a) Daya tangkal, dalam kedudukannya sebagai konsepsi penangkal, ketahanan nasional Indonesia ditujukan untuk menangkal segala bentuk ancaman, gangguan, hambatan, dan tantangan terhadap identitas,

integritas, eksistensi bangsa, dan negara Indonesia dalam aspek: ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan. (b) Pengarah bagi pengembangan potensi kekuatan bangsa dalam bidang ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan sehingga tercapai kesejahteraan rakyat. (c) Pengarah dalam menyatukan pola pikir, pola tindak, dan cara kerja intersektor, antar sektor, dan multidisipliner. Cara kerja ini selanjutnya diterjemahkan dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) yang dibuat oleh pemerintah yang memuat kebijakan dan strategi pembangunan dalam setiap sektor untuk mencapai tujuan nasional mewujudkan masyarakat adil dan makmur.

## **2) Perwujudan Ketahanan Nasional**

Perwujudan Ketahanan Nasional yang dikembangkan bangsa Indonesia meliputi (Bahan Penataran, BP7 Pusat, 1996): a) Ketahanan ideologi, adalah kondisi mental bangsa Indonesia yang berdasarkan keyakinan akan kebenaran ideologi Pancasila yang mengandung kemampuan untuk menggalang dan memelihara persatuan dan kesatuan nasional dan kemampuan untuk menangkal penetrasi ideologi asing serta nilai-nilai yang tidak sesuai dengan kepribadian bangsa. b) Ketahanan politik, adalah kondisi kehidupan politik bangsa Indonesia yang berlandaskan demokrasi yang bertumpu pada pengembangan demokrasi Pancasila dan UUD 1945 yang mengandung kemampuan memelihara stabilitas politik yang sehat dan dinamis serta kemampuan menerapkan politik luar negeri yang bebas aktif. c) Ketahanan ekonomi, adalah kondisi kehidupan perekonomian bangsa Indonesia yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 yang mengandung kemampuan menerapkan stabilitas ekonomi yang sehat dan dinamis serta kemampuan menciptakan kemandirian ekonomi nasional dengan daya saing yang tinggi dan mewujudkan kemakmuran rakyat yang adil dan makmur. d) Ketahanan sosial budaya, adalah kondisi kehidupan sosial budaya bangsa Indonesia yang menjiwai kepribadian nasional yang berdasarkan Pancasila yang mengandung kemampuan membentuk dan mengembangkan kehidupan sosial budaya manusia dan masyarakat Indonesia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, hidup rukun, bersatu, cinta tanah air, berkualitas, maju dan sejahtera dalam kehidupan yang serba selaras, serasi dan seimbang serta kemampuan menangkal penetrasi budaya asing yang tidak sesuai dengan kebudayaan nasional. e)

Ketahanan pertahanan keamanan, adalah kondisi daya tangkal bangsa Indonesia yang dilandasi kesadaran bela negara seluruh rakyat yang mengandung kemampuan memelihara stabilitas pertahanan keamanan negara yang dinamis, mengamankan pembangunan dan hasilnya serta kemampuan mempertahankan kedaulatan negara dan menangkal semua bentuk ancaman.

### **3) Ciri dan Asas Ketahanan Nasional**

Ketahanan nasional yang dikembangkan bangsa Indonesia bertumpu pada budaya yang dimiliki oleh bangsa Indonesia. Menurut Suhady dan Sinaga, (2006) ciri-cirinya adalah: a) ketahanan nasional adalah: (1) Ketahanan nasional merupakan prasyarat utama bagi bangsa yang sedang membangun menuju bangsa yang maju dan mandiri dengan semangat tidak mengenal menyerah yang akan memberikan dorongan dan rangsangan untuk berbuat dalam mengatasi tantangan, hambatan dan gangguan yang timbul. (2) Menuju mempertahankan kelangsungan hidup. (3) Ketahanan nasional diwujudkan sebagai kondisi dinamis bangsa Indonesia yang berisi keuletan dan ketangguhan bangsa untuk mengembangkan kekuatan dengan menjadikan ciri mengembangkan ketahanan nasional berdasarkan rasa cinta tanah air, setia kepada perjuangan, ulet dalam usaha yang didasarkan pada ketakwaan dan keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa, keuletan dan ketangguhan sesuai dengan perubahan yang dihadapi sebagai akibat dinamika perjuangan, baik dalam pergaulan antar bangsa maupun dalam rangka pembinaan persatuan dan kesatuan bangsa. b) Asas Ketahanan Nasional Pengembangan ketahanan nasional bangsa Indonesia didasari pada asas-asas sebagai berikut: (1) kesejahteraan dan keamanan; (2) utuh menyeluruh terpadu; (3) kekeluargaan; (4) mawas diri.

## **E. Tugas Kelompok**

Membahas tentang kecerdasan ketahanan dalam kepemimpinan.

## F. Daftar Pustaka

- Andreas, Winardi. *7 Kunci Sukses Family Business*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2012.
- Meyer, Silaban. *Breaking The Rejection: Taktik Jitu Mengatasi dan Memanfaatkan Penolakan*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2009.
- Modul Prajabatan Gol II Kemenkeu <http://demokrasiindonesia.blogspot.co.id/2014/08/ketahanan-nasional-pengertian-fungsi.html>
- Prio, Suyogi. *30 Jurus Berani Jadi Wirausahawan Mandiri*. Jakarta: MedPress, 2010.
- Robert, T. Kiyosaki, Sharon L. Lechter CPA. *The Cashflow Quadrant: Panduan Ayah Kaya Menuju Kebebasan Finansial*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Syahrial, Yusuf. *Dari titik Nol 5 Strategi Ampuh Menjadi Pengusaha Sukses*. Jakarta: Visimedia, 2011.
- Ditulis oleh Frisda Agriani Ambarita, Pusdiklat Keuangan Umum <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/418-artikel-soft-competency/20241-mengenal-kecerdasan-sosial>

# BAB 7

## Budaya Organisasi dalam Kepemimpinan untuk Mengefektifkan Organisasi

Setiap organisasi memiliki visi misi yang berbeda, tergantung dari latar belakang dan jenis organisasi yang berbeda. Budaya organisasi akan terbentuk apabila beberapa individu yang berbeda pendapat dapat melebur dan menyamakan persepsi, tujuan yang akan dicapai dalam suatu organisasi. Budaya organisasi terkait dalam bidang perilaku organisasi sehingga banyak pula teori-teori yang disampaikan oleh para ahli terkait dengan budaya organisasi. Selain itu, banyak peneliti yang membahas budaya organisasi, bahwa budaya organisasi ini memiliki nilai-nilai yang berbeda dari setiap organisasi yang berbeda, yang dilihat dari bentuk maupun fungsi organisasi tersebut. Menurut Schein biasanya kata-kata yang berkenaan dengan budaya menekankan pada satu aspek kritis tentang gagasan dalam berbagai hal tertentu dalam kelompok-kelompok yang dilaksanakan secara bersama atau umum. Kategori utama yang berhubungan dengan budaya adalah: 1) mengamati keteraturan tingkah laku ketika orang-orang saling berhubungan yaitu dengan bahasa, pakaian dan tradisi yang digunakan, dan upacara keagamaan yang selalu diperingati, 2) norma-norma kelompok yaitu prestasi-prestasi dan nilai-nilai yang terkandung/tersembunyi yang meningkatkan kinerja kelompok, 3) nilai-nilai yaitu yang berbicara dengan benar, memberitahukan yang prinsip, mutu produk, dan kepercayaan terhadap atasan, 4) prinsip yaitu kebijakan-kebijakan yang luas, prinsip ideologi, tindakan yang akan diambil baik terhadap diri maupun orang lain serta kelompok, 5) aturan yang terdapat dalam organisasi, 6) iklim mencakup perasaan, tata letak fisik

(bangunan), hubungan antar anggota organisasi, dan di luar organisasi, 7) keterampilan dan kemampuan khusus yang dimiliki (*skill*), 8) kebiasaan berpikir, cara berpikir, cara berbicara, memberikan pengertian, perhatian, dan bahasa yang digunakan antar anggota, 9) saling berbagi pendapat, dapat menerima masukan dari anggota kelompok (*sharing*), 10) kekuatan yang memegang simbol tentang ide-ide, perasaan, dan rencana kelompok untuk ke depannya baik secara materil, emosional.

Menurut Edgar H. dalam Ndraha tentang definisi budaya secara operasional adalah: *Organizational culture as pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and , there for, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.*

Pengertian budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins, *“the dominant values espoused by an organization, the philosophy that guides an organization’s policy toward employees and customers, the basic assumptions and beliefs that are shared by member of an organization.”* Nilai-nilai dominan yang ada dalam organisasi merupakan filosofi yang membimbing kebijakan organisasi. Asumsi dasar, kepercayaan adalah hal yang dibagi bersama-sama oleh para anggota organisasi tersebut. Lebih jauh Robbins menjelaskan, *“in organization there are pattern of beliefs, symbols, rituals, myths, and practices that have envolved over time. Create understandings among members as to what the organization is and how its members should behave.* Menurut Robbins, “budaya organisasi ini memiliki dimensi atau karakteristik khusus yang berhubungan dengan inisiatif individu, sebagai berikut.

- a. *Risk tolerance. The degree of which employees are encouraged to be aggressive, innovative, and risk-seeking.*
- b. *Direction. The degree to which the organization create clear objectives and performance expectations.*
- c. *Integration. The degree to which units within the organization are encouraged to operate in a coordinated manner.*
- d. *Management support. The degree to which managers provide clear communication, assistance, and support their subordinates.*
- e. *Control. The number of rules and regulations, and the amount of direct supervision that are used to oversee and control employee behavior.*

- f. *Identity is the degree to which members identify with the organization as a whole rather than with their particular work group or field of professional expertise.*
- g. *Reward system is the degree to which reward allocations: salary increases, promotion are based on employee performance criteria in contrast to seniority, favouritism.*
- h. *Conflict tolerance is the degree which employees are encouraged to air conflicts and criticisms openly.*
- i. *Communication patterns. The degree to which organizational communication are restricted to the formal hierarchy of authority.”*

Pendapat lainnya menurut Luthans tentang, karakteristik budaya organisasi meliputi:

- a. *Behavioral regularities, as common language, terminology, and ritual.*
- b. *Norms, the degree of cooperation between management and employees.*
- c. *Values, high product, service quality, and high efficiency.*
- d. *Philosophy, beliefs regarding how employees and customers should be treated.*
- e. *Rules, dictate employees behavior relating to productivity, customer relation, and intergroup cooperation.*
- f. *Climate, reflected by the way that participant either act each other conduct with customer and feel the way they are treated by high level management.*

Edgar menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar dalam suatu kelompok untuk memecahkan suatu masalah baik permasalahan timbul dari internal maupun eksternal organisasi sehingga mencapai satu solusi dalam memecahkan suatu masalah. Menurut Gareth R. Jones, “*organization is a tool used by people to coordinate their actions to obtain something they desire or value that is, to achieve their goals.*”

## **Kepemimpinan untuk Mengefektifkan Organisasi**

Jack Hradesky menjelaskan bahwa “*leadership is a process which influences the actions of an individual or team toward achievement of a goal in a given situation. These goals can be values or quantified objectives.*” Kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu atau tim untuk mencapai tujuan yang diberikan. Tujuan ini bisa berbentuk nilai atau kuantitatif. Pemimpin dilihat dalam perilaku kepemimpinannya, sehingga dibutuhkan perilaku

pemimpin yang mampu mengubah *status quo*, menciptakan visi masa depan, memberikan inspirasi kepada anggota organisasi dalam mencapai visi, sehingga dapat merumuskan rencana kerja secara rinci dan mampu menciptakan struktur organisasi yang efisien. Terkait dengan perilaku kepemimpinan perlu dibahas terlebih dahulu pengertian perilaku serta pengertian kepemimpinan dari beberapa para ahli.

Selanjutnya, Robbins mendefinisikan, *“leadership behavior defined as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement.”* Robins menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan didefinisikan sebagai penggunaan kekuatan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut menuju pencapaian tujuan.

Arahan ini berpengaruh terhadap pegawai, kegiatan pekerjaan, komitmennya untuk mencapai tujuan, hubungan di antara pegawai atau akses kerja sama untuk mendukung unit-unit kerja. Teori lain menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, yaitu *“House’s Path-Goal Theory of leadership assumes that a leader’s key function is to adjust his or her behaviors to complement situational contingencies.* Hal di atas, dijelaskan oleh Schermerhorn bahwa *“Teori Kepemimpinan House’s Path-Goal mengasumsikan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah menyesuaikan tingkah lakunya untuk melengkapi kontingensi situasional.*

Lebih jauh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge berpendapat bahwa, *“leadership behavior is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals. The source of this influence may be formal, such as provided by the possession of managerial rank in an organizational,* Perilaku kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi anggota kelompok terhadap pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini mungkin formal, seperti peringkat manajerial dalam sebuah organisasi.

Menurut Nelson dan Campbell, *“leadership behavior is the process of guiding and directing the behavior of people in the work environment, formal leadership is officially sanctioned leadership based on the authority of a formal position, informal leadership is unofficial leadership accorded to a person by other members of the organization. Leader is an advocate for change and new approaches to problems. Manager is an advocate for the stability and the status quo.”* Artinya, Perilaku kepemimpinan adalah proses membimbing dan mengarahkan perilaku orang-orang di lingkungan kerja, kepemimpinan formal diberi sanksi secara resmi berdasarkan wewenang posisi formal,

kepemimpinan informal adalah kepemimpinan tidak resmi yang diberikan kepada seseorang oleh anggota organisasi lainnya. Pemimpin adalah advokat untuk perubahan dan pendekatan baru terhadap masalah. Manajer adalah advokat untuk stabilitas dan *status quo*.

Pendapat menurut Ivancevich, Konopaske, Matteson, "*leadership behavior as the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals.*" Artinya "Perilaku kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian sasaran yang relevan secara organisasi." Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang sering disebut EQ sebagai: "himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan." Sebenarnya, tugas dan jabatan seorang pemimpin itu mencakup keseluruhan masalah lingkungan kerja dengan penuh rasa tanggung jawab di mana saja berada, di sekolah, di rumah, maupun dalam perjalanan. Bahkan, sewaktu sedang menjalani cuti pun seorang pemimpin masih menyempatkan diri untuk memikirkan pekerjaan maupun orang-orang yang dipimpinya. Karena itu, tidak berlebihan kiranya orang mengatakan bahwa jam kerja seorang pemimpin itu adalah 24 jam. Jadi, pemimpin yang profesional sebenarnya adalah pemimpin yang mengutamakan tercapainya tujuan organisasi dengan tidak merugikan dan mengabaikan kepentingan orang lain, berpikiran dan bekerja yang benar sesuai dengan peraturan yang berlaku, disenangi lingkungan, dan bertanggung jawab. Perbedaan perilaku antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif, pemimpin yang efektif adalah yang senantiasa memberikan dukungan kepada pegawai, serta menjaga situasi agar hubungan antar pegawai terjalin dengan baik. Sehingga tim kerja dipandang lebih cocok atau sesuai dengan perilaku pemimpin ini, daripada pengawasan secara individu.

Pendekatan berdasarkan *behavioral theory* menurut G.G. Dess dan J.G. Picken dalam Gordon, "*leader behaviors is to examine the roles a leader performs, leaders use a strategic vision to motivate their subordinates, empower employees at all levels, collect and share internal and external information, challenge the status quo, and enable their subordinates to be creative.*" Maksudnya adalah perilaku pemimpin adalah mengetahui peran yang dilakukan oleh seorang pemimpin, para pemimpin menggunakan visi

strategis untuk memotivasi bawahan mereka, memberdayakan karyawan di semua tingkat, mengumpulkan dan berbagi informasi internal dan eksternal, menantang *status quo*, dan memungkinkan bawahan mereka untuk menjadi kreatif.”

Shapiro (1998) Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu, peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat memengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional. Shapiro, (1998) Keterampilan EQ bukanlah lawan keterampilan IQ atau keterampilan kognitif, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun di dunia nyata. Selain itu, EQ tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan. Goleman (2000), kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi dan sosial yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Gardner dalam bukunya yang berjudul *Frame Of Mind* (Goleman, 2000) mengatakan bahwa bukan hanya satu jenis kecerdasan yang penting untuk meraih sukses dalam kehidupan, melainkan ada spektrum kecerdasan yang lebar dengan tujuh hal utama, yaitu *linguistic* (bahasa), matematika/logika, spasial, kinestetik, musik, interpersonal dan intrapersonal. Menurut Gardner, kecerdasan pribadi terdiri dari: “kecerdasan antar pribadi yaitu kemampuan untuk memahami orang lain, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja bahu-membahu dengan kecerdasan. Sedangkan kecerdasan intra pribadi adalah kemampuan yang korelatif, tetapi terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan modal tadi sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif.”

Menurut Goleman (2002), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial.

## Faktor Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional muncul secara luas pada pertengahan tahun 1990-an. Sebelumnya, Gardner (Goleman, 2009) mengemukakan 8 kecerdasan pada manusia (kecerdasan majemuk). Menurut Goleman (2009: 50) menyatakan bahwa kecerdasan majemuk yang dikemukakan oleh Gardner adalah manifestasi dari penolakan akan pandangan *intelektual quotient* (IQ). Salovey (Goleman, 2009: 57), menempatkan kecerdasan pribadi dari Gardner sebagai definisi dasar dari kecerdasan emosional. Kecerdasan yang dimaksud adalah kecerdasan antar pribadi dan kecerdasan intrapribadi. Kecerdasan emosi dapat menempatkan emosi individu pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati. Koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik.

Goleman mengutip Salovey (2009) menempatkan kecerdasan pribadi menjadi empat kemampuan utama, yaitu: a) Mengenali emosi diri. b) Mengelola Emosi. c) Memotivasi Diri Sendiri. d) Mengenali Emosi Orang Lain. Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman (2002) kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain. Kemajuan organisasi sangat berkaitan erat dengan pemimpin organisasi itu sendiri, sehingga dibutuhkan perilaku kepemimpinan yang baik dan efektif untuk mengelola organisasi dalam rangka mencapai tujuan secara optimal. Menurut Rosenholz, Girling dan Keith dalam Rohiat (2009), "*on the school effectiveness indicated that organizational characteristic of school account for 32 percent of between school variance in the student achievement*". Menurut Peter, Austin dalam Salis yang dikutip Rohiat, kepemimpinan dibutuhkan perspektif: 1) visi dan simbol, kepala sekolah mengomunikasikan nilai-nilai kepada warga sekolah dan masyarakat, 2) *for kids*, artinya ekuivalen dan dekat dengan pelanggan, 3) *autonomi*, pengalaman dan dukungan terhadap inovasi, 4) menciptakan kekeluargaan dalam komunitas, warga sekolah, orang tua dan staf pendukung, 5) memiliki rasa sebagai keseluruhan, keinginan

kuat, intensitas, dan antusiasme.” Dalam perspektif psikologi, Azwar menjelaskan perilaku manusia (*human behavior*) dipandang sebagai reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun bersifat kompleks.” Sarwono berpendapat bahwa, “faktor lingkungan memiliki kekuatan besar menentukan perilaku, bahkan kadang-kadang kekuatan lingkungannya lebih besar daripada karakteristik individu.”

Menurut Eko Suparno, “perilaku kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat terkait dengan pengelolaan sekolah, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong semua kinerja, perilaku yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasinya untuk bekerja sama dalam kelompok mewujudkan tujuan organisasi. Kepala sekolah merupakan penggerak dalam mewujudkan tujuan sekolah, kriteria perilaku kepemimpinan yang efektif: 1) memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran, 2) menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) menjalin kerja sama harmonis dengan masyarakat, 4) menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai, 5) bisa bekerja dengan tim, 6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah sesuai ketentuan yang ditetapkan. Pendapat Bryson M. John dan Crosby C, “*leadership behavior is the inspiration and mobilization of others to undertake collective action in pursuit the common good. Effective leadership in public and nonprofit organization is a collective enterprise involving many people playing different roles at different time.*” Perilaku kepemimpinan adalah memobilisasi dan menginspirasi yang lain dalam kegiatan kolektif untuk mencapai tujuan bersama, kepemimpinan yang efektif dalam organisasi *nonprofit* dan organisasi sosial terkait dengan perbedaan peranan dalam waktu yang berbeda. Perilaku kepemimpinan otoriter menggunakan perilaku yang berpusat pada pekerjaan untuk meyakinkan penyelesaian tugas. Perilaku paternalistik adalah perilaku berpusat pada pekerjaan dan melindungi pegawai. Perilaku kepemimpinan partisipatif menggunakan pendekatan kedua-duanya, berpusat pada tugas atau pada pekerjaan. Kecerdasan emosional merupakan sebuah domain dari trait. Kecerdasan emosional dipengaruhi beberapa faktor, baik faktor yang bersifat pribadi, sosial ataupun gabungan beberapa faktor. Terdapat banyak faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional.

Di bawah ini diberikan dua teori penyebab/faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional berdasarkan teori Goleman dan Agustin. Menurut

Goleman (dalam Ifham, 2002) terdapat dua faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional, yaitu

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang timbul dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang. Otak emosional dipengaruhi oleh *amygdala*, *neokorteks*, *sistem limbik*, *lobus prefrontal*, dan hal-hal yang berada pada otak emosional.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal, merupakan faktor yang datang dari luar individu dan memengaruhi atau mengubah sikap pengaruh luar yang bersifat individu dapat secara perorangan, secara kelompok, antara individu dipengaruhi kelompok atau sebaliknya, juga dapat bersifat tidak langsung, yaitu melalui perantara misalnya media massa baik cetak maupun elektronik serta informasi yang canggih lewat jasa satelit.

Sedangkan menurut Agustian (2007) faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan emosional, yaitu

1. Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor internal ini akan membantu individu dalam mengelola, mengontrol, mengendalikan, dan mengoordinasikan keadaan emosi agar termanifestasi dalam perilaku secara efektif. Menurut Goleman (2007) kecerdasan emosi erat kaitannya dengan keadaan otak emosional. Bagian otak yang mengurus emosi adalah sistem limbik. Sistem limbik terletak jauh dalam hemisfer otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan impuls. Peningkatan kecerdasan emosi secara fisiologis dapat dilakukan dengan puasa. Puasa tidak hanya mengendalikan dorongan fisiologis manusia, namun juga mampu mengendalikan kekuasaan impuls emosi. Puasa yang dimaksud salah satunya yaitu puasa sunah Senin Kamis.

2. Faktor Pelatihan Emosi

Kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang akan menciptakan kebiasaan, dan kebiasaan rutin tersebut akan menghasilkan pengalaman yang berujung pada pembentukan nilai (*value*). Reaksi emosional apabila diulang-ulang pun akan berkembang

menjadi suatu kebiasaan. Pengendalian diri tidak muncul begitu saja tanpa dilatih. Melalui puasa sunah Senin Kamis, dorongan, keinginan, maupun reaksi emosional yang negatif dilatih agar tidak dilampiaskan begitu saja sehingga mampu menjaga tujuan dari puasa itu sendiri. Kejernihan hati yang terbentuk melalui puasa sunah Senin Kamis akan menghadirkan suara hati yang jernih sebagai landasan penting bagi pembangunan kecerdasan emosi.

### 3. Faktor Pendidikan

Pendidikan dapat menjadi salah satu sarana belajar individu untuk mengembangkan kecerdasan emosi. Individu mulai dikenalkan dengan berbagai bentuk emosi dan bagaimana mengelolanya melalui pendidikan. Pendidikan tidak hanya berlangsung di sekolah, tetapi juga di lingkungan keluarga dan masyarakat. Sistem pendidikan di sekolah tidak boleh hanya menekankan pada kecerdasan akademik saja, memisahkan kehidupan dunia dan akhirat, serta menjadikan ajaran agama sebagai ritual saja. Pelaksanaan puasa sunah Senin Kamis yang berulang-ulang dapat membentuk pengalaman keagamaan yang memunculkan kecerdasan emosi. Puasa sunah Senin Kamis mampu mendidik individu untuk memiliki kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, kepercayaan, penguasaan diri atau sinergi, sebagai bagian dari fondasi kecerdasan emosi.

## A. Tugas Kelompok

Diskusikan: "Budaya Organisasi dalam Kepemimpinan untuk Mengefektifkan Organisasi". Buat contoh yang terdapat di lapangan boleh dalam bidang kependidikan, jasa, maupun administrasi.

## B. Daftar Pustaka

Agustian, A. G. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: ARGA Publishing, 2007.

Edgar, H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Publisher, 2004.

Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

- Nggermanto, A. *Quantum Quotient (Kecerdasan Quantum): Cara Cepat Melejitkan IQ, EQ dan SQ Secara Harmonis*. Bandung: Penerbit Nuansa, 2002.
- Saphiro, Lawrence E. *Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak*. Jakarta: Gramedia, 1998.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence (terjemahan)*. Jakarta: PT Gramedia, 2002.
- . *Working With Emotional Intelligence (terjemahan)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT Refika Aditama, 2009.
- Wiwoho. *Reframing: Kunci Hidup Bahagia 24 Jam Sehari*. Jakarta: Gramedia, 2004.
- Saifuddin, Azwar. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003.
- Widodo, Eko Suparno, *Manajemen Mutu Pendidikan untuk Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2011.
- Wirawan dan Sarwono. *Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan*. Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- <http://nurul-thya.blogspot.co.id/2013/04/faktor-faktor-yang-memengaruhi.html>

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# BAB 8

## Manajemen dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Kepemimpinan untuk Mengefektifkan Organisasi

### A. Pendahuluan: Manajemen dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Menyimak pemberdayaan Sumber Daya Manusia sangat signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka pemberdayaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan secara terencana, terarah, dan strategis dan diimplementasikan pada unit-unit kerja dalam organisasi. Agar Sumber Daya Manusia tersebut dapat menunjukkan “*daya yang lebih*” maka perlu adanya model pemberdayaan seperti pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggung jawab dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hubungan pemberdayaan Sumber Daya Manusia, juga diperlukan pengembangan strategi yang tepat, yaitu *inward looking*, *outward looking*, dan mengembangkan kemitraan.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dimaksud, diimplementasikan pada suatu organisasi melalui pemberian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi, pengembangan kepercayaan, pemanfaatan peluang, pemberian tanggung jawab dan pengembangan budaya organisasi dan pengembangan saling mendukung. Menurut teori keunggulan kompetitif daya saing suatu bangsa ditentukan oleh sumber daya manusia, teknologi, kohesi bangsa, organisasi dan manajemen, di samping warisan alam atau keunggulan komparatif. Dari teori keunggulan kompetitif tadi diketahui bahwa sumber daya

manusia adalah faktor utama yang mendasari keunggulan suatu bangsa. Sedangkan teori kemiskinan Ragnar Nurkse, mengajarkan bahwa kemiskinan suatu masyarakat ditentukan oleh tingkat produktivitasnya. Tingkat produktivitasnya rendah, maka pendapatannya pun rendah yang menyebabkan rendahnya tabungan, sehingga tingkat investasi rendah. Dalam pendekatan kapitalis, investasi adalah kunci peningkatan produktivitas. Itulah sebabnya mengapa negara yang sesudah Perang Dunia II masih terkebelakang mampu berkembang pesat karena negara-negara tadi mengutamakan investasi di bidang sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan, seperti Jepang, Korea Selatan serta Singapura dan Malaysia di Asia Tenggara. Langkah ini sebenarnya relevan untuk negara-negara agraris seperti Indonesia yang sebagian besar penduduknya hidup di daerah pedesaan. Bagi negara-negara agraris mengutamakan pemberdayaan masyarakat pedesaan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya sangat penting, agar masyarakat dapat mandiri dan sejahtera. Pemberdayaan (sebagai terjemahan dari *empowerment*) adalah konsep yang telah diterima secara luas dan dipergunakan dalam banyak kegiatan pembangunan. Secara teoretis, pemberdayaan masyarakat sebenarnya merupakan jawaban atas teori-teori pembangunan yang tidak berpihak kepada kaum lemah, miskin, dan tidak berdaya. Konsep pemberdayaan berusaha menyempurnakan konsep pembangunan yang hanya berpihak pada elite, kekuasaan, dan ikut dalam kemapanan. Bahkan, gagasan pemberdayaan masyarakat kemudian berkembang menjadi gerakan populis, ideologis, pembebasan, dan pengutamaan *civil society* (Friedman, 2001).

## Konsep Pemberdayaan

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbarui dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan dunia usaha/swasta. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan dalam suatu organisasi adalah memberikan “daya yang lebih” daripada daya sebelumnya terhadap berbagai hal seperti unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek/komponen-komponen organisasi/manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi/manajemen tersebut. Pemberdayaan dimaksudkan dalam hal ini adalah memberikan “*daya*”

(energi atau *power*) yang lebih daripada sebelumnya, artinya dapat ditunjukkan dalam hal tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, keberadaan, peranan, wewenang, dan tanggung jawab.

Para ilmuwan sosial dalam memberikan pengertian pemberdayaan mempunyai rumusan yang berbeda-beda dalam berbagai konteks dan bidang kajian, artinya belum ada definisi yang tegas mengenai konsep tersebut. Namun demikian, bila dilihat secara lebih luas, pemberdayaan sering disamakan dengan perolehan daya, kemampuan dan akses terhadap sumber daya untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, agar dapat memahami secara mendalam tentang pengertian pemberdayaan maka perlu mengkaji beberapa pendapat para ilmuwan yang memiliki komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat. Robinson (1994) menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah suatu proses pribadi dan sosial; suatu pembebasan kemampuan pribadi, kompetensi, kreativitas dan kebebasan bertindak. Adapun Ife (1995) mengemukakan bahwa pemberdayaan mengacu pada kata "*empowerment*," yang berarti memberi daya, memberi "*power*" (kuasa), kekuatan, kepada pihak yang kurang berdaya. Payne (1997) menjelaskan bahwa pemberdayaan pada hakikatnya bertujuan untuk membantu klien mendapatkan daya, kekuatan dan kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan yang akan dilakukan dan berhubungan dengan diri klien tersebut, termasuk mengurangi kendala pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan. Orang-orang yang telah mencapai tujuan kolektif diberdayakan melalui kemandiriannya, bahkan merupakan "keharusan" untuk lebih diberdayakan melalui usaha mereka sendiri dan akumulasi pengetahuan, keterampilan serta sumber lainnya dalam rangka mencapai tujuan tanpa tergantung.

## **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowering of Human Resources* atau *Empowerment of Human Resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang strategis, karena Sumber Daya Manusia menunjukkan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen, untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada dua perkataan yang perlu dipahami, yaitu Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu

yaitu “Pemberdayaan Sumber Daya Manusia”. Daya dalam konteks SDM adalah daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang digambarkan dengan memiliki/mempunyai kemampuan (*competency*). Mampu membangun berarti “Daya” (energi dan *power*) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, profesional dan penuh tanggung jawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak semua manusia dapat disebut sebagai SDM, karena manusia yang tidak mempunyai/memiliki daya dalam arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM. Selanjutnya, Nawawi mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia, yaitu

1. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan);
2. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya;
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

## **1. Tujuan dan Arti Pentingnya SDM**

### **a. Tujuan Pemberdayaan SDM**

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (*resources*) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan andal. Oleh karena itu, tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya, daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan

yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai/memiliki kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

## **b. Arti Pentingnya Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (*men*), uang (*money*), metode (*method*), peralatan/perlengkapan (*material*), mesin (*machine*), dan pasar (*market*). Unsur-unsur tersebut merupakan suatu hal yang harus ada dalam manajemen, karena dengan tidak adanya salah satu unsur dari unsur-unsur dimaksud kecuali manusia akan sangat memengaruhi terhadap tingkat keberhasilan dari manajemen tersebut. Akan tetapi jika manusia tidak ada dalam manajemen, maka manajemen pasti tidak ada. Harold Koontz dan C.O. Donnell dalam bukunya "*Principles of Analysis of Managerial Function*" mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*Management is The Accomplishing of a predeter minedobyective through the effort of the other people*) sedangkan Drs. P. I. Oey Liang Lee dari Universitas Gadjah Mada mendefinisikan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian.

Dengan demikian, dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerintahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat ditentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Artinya, dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-

kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan.

## **2. Memperlakukan Pegawai Secara Dewasa**

Dalam kehidupan bermasyarakat atau sosial, bahwa pada umumnya seseorang dapat dianggap sudah dewasa apabila orang tersebut telah berusia di atas 17 tahun, telah kawin, mempunyai anak, mempunyai pekerjaan sebagai mata pencaharian. Konteks seperti ini apakah dapat diberlakukan sama halnya dengan seorang pegawai yang telah bekerja dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah, maupun organisasi bisnis/usaha atau organisasi bidang sosial, bahwa pegawai tersebut secara serta-merta dianggap telah dewasa? Barang kali jawabannya dalam hal ini adalah boleh ya dan boleh tidak. Untuk lebih jelasnya perlu dipahami: apa yang diartikan dengan organisasi, prinsip-prinsip status organisasi dan keberadaan, peranan dan tanggung jawab seseorang pegawai dalam suatu organisasi.

### **a. Pengertian Organisasi**

Azhar Kasim mengatakan bahwa organisasi adalah: *suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu*. Selanjutnya, Prof. DR. S.P. Siagian mengatakan bahwa organisasi diartikan sebagai: *“Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk pencapaian tujuan bersama dan terikat secara formal yang tercermin pada hubungan sekelompok orang yang disebut bawahan”*.

Dari pengertian organisasi tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, baik berperan sebagai pimpinan maupun sebagai pelaksana. Namun agar jelas peranan masing-masing, seyogianya dilandasi dengan asas-asas ataupun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam organisasi tersebut.

### **b. Prinsip-prinsip Organisasi**

Prinsip-prinsip organisasi merupakan acuan seseorang atau kelompok orang dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai;
- b. Pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi;
- c. Penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi;
- d. Adanya kesatuan arah;
- e. Kesatuan perintah;
- f. Fungsionalisasi;
- g. Delimasi berbagai tugas;
- h. Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab;
- i. Pembagian tugas;
- j. Kesederhanaan struktur;
- k. Pola dasar organisasi yang relatif permanen;
- l. Adanya pola pendelegasian wewenang;
- m. Rentang pengawasan;
- n. Jaminan pekerjaan;
- o. Keseimbangan antara jasa dan imbalan.

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi dalam aktivitas-aktivitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

### **c. Keberadaan dan Peran Pegawai dalam Organisasi**

Seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana vakum, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor yang memengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan dan peran pegawai dalam suatu organisasi adalah sangat menentukan, karena berhasil tidaknya atau mundur majunya organisasi tersebut sangat tergantung kepada pegawai yang bersangkutan, baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun kedudukannya sebagai pelaksana. Dalam kaitan ini, maka perlu dijawab pertanyaan sebagai berikut.

#### **Siapa Melakukan Apa?**

Pertanyaan ini mengundang jawaban bukan saja tentang jumlah dan kualifikasi dari orang-orang yang seyogianya manajerial maupun jabatan teknis/pelaksana. Oleh karena itu, pegawai sebagai orang

yang mempunyai martabat, harga diri, kepribadian dan budaya seyogianya diberlakukan sebagai orang dewasa dalam arti dipercayai dan diberi tanggung jawab untuk melaksanakan misi organisasi yang ditetapkan. Berbicara orang dewasa dalam suatu organisasi seyogianya menunjukkan ciri-ciri antara lain:

- a) Pegawai tersebut ditempatkan dalam suatu jabatan organisasi dengan didasarkan atas kemampuan (*competency*) seseorang dalam jabatan dimaksud;
- b) Pegawai tersebut dipercayai dalam melaksanakan tugas;
- c) Pegawai tersebut menunjukkan percaya diri di dalam setiap mengemban tugas dan pengambilan keputusan;
- d) Pegawai tersebut tidak diberlakukan sebagai anak kecil dalam arti senantiasa dituntun, dibimbing, dan diajari dalam setiap pelaksanaan tugas yang ditetapkan;
- e) Pegawai tersebut dapat mengetahui dan dampaknya apa yang baik dan apa yang buruk terhadap misi organisasi;
- f) Pegawai tersebut dapat memanfaatkan berbagai peluang guna peningkatan kinerja organisasi;
- g) Pegawai tersebut dapat mengembangkan hubungan kerja, jaringan kerja guna peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi;
- h) Pegawai tersebut mempunyai martabat, harga diri.

### **3. Aspek-aspek/Komponen Pemberdayaan SDM**

Pada uraian-uraian di atas telah dikemukakan, bahwa SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya. Oleh karena itu, sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi “Daya” adalah tidak dikategorikan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

- a. Kemampuan (*competency*) pegawai meliputi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap atau perilaku (*attitude*);

- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya, pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan (*the Right men in the Right place*);
- c. Kewenangan yang jelas, artinya seorang pegawai yang ditempatkan atau yang disertai tugas, harus jelas kewenangnya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangnya akan menimbulkan keragu-raguan dalam setiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka pegawai (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif di dalam melaksanakan tugas-tugasnya;
- d. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.
- e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakikatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.
- f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya pegawai tersebut kita yakini dan percayai untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan kinerja organisasi. Dukungan dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya;
- g. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan memengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan: kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok; kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok;
- h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara

tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) organisasi sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati.

#### **4. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Sumber Daya Manusia yang tidak ber"daya" adalah sama halnya dengan tidak adanya sumber daya manusia pada organisasi tersebut, atau juga dapat dikatakan organisasi tidak akan dapat berdaya, walaupun sumber-sumber lainnya tersedia, seperti uang, peralatan dan perlengkapan, metode mesin dan pasar. Di samping itu, tidak berlebihan apabila dikatakan, apakah artinya peralatan dan perlengkapan serba modern dan lengkap, tetapi sumber daya manusianya tidak mempunyai atau memiliki kemampuan untuk memberdayakannya atau mengoperasionalkannya. Dari pernyataan tersebut, menunjukkan betapa pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, karena melalui "daya" yang melekat pada sumber daya manusia itu sendiri akan dapat memanfaatkan berbagai sumber-sumber (*resources*) yang terdapat dalam organisasi dan berbagai aktivitas-aktivitas yang ditetapkan akan dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran sebagaimana diharapkan. Mengingat betapa pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia, karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaannya berperan antara lain:

1. Sebagai alat manajemen (*tool of management*) dalam rangka memberdayakan berbagai sumber-sumber (*resources*) untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan;
2. Sebagai pembaharu manajemen (*changes management*), dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi;
4. Sebagai mediator terhadap pihak-pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;

5. Sebagai pemikir (*think-thank*) dalam rangka pengembangan organisasi (*Organizational Development*).

Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakikatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya pegawai tersebut kita yakini dan dipercayai untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberhasilan misi dan peningkatan kinerja organisasi. Dukungan dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan memengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:

1. kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok;
2. kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) organisasi sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati.

## **B. Latihan**

1. Mengapa pemberdayaan menjadi alat penting dan strategis dalam organisasi?
2. Apakah pengertian pemberdayaan SDM yang dapat saudara pahami?

3. Apakah peran pemberdayaan SDM dalam organisasi sehingga bermanfaat terhadap berbagai sumber-sumber lainnya terutama dalam proses kegiatan organisasi?
4. Bagaimana cara meningkatkan pemberdayaan SDM di tempat saudara bekerja?

### **C. Daftar Pustaka**

- Atmosoepipto, Kisdarto. *Menuju SDM Berdaya*. Jakarta: Gramedia, 2000.
- Atmosudirdjo, Prajudi. *Teori Organisasi*. Jakarta: STIA-LAN Press, 1996.
- Barry, Cushway Derek Lodge. *Organizational Behaviour and Design*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1999.
- Basuki, Johannes. *Budaya Organisasi (Konsep dan Terapan)*. Jakarta: Yayasan Pembina Manajemen, 1997.
- Cushway, Barry. *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia, 1999.
- F.X. Soedjadi J. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LAN-RI, 1999.
- James A-F. Stoner/Charles Wankel. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia, 1986.
- Ndraha, Talizinduhuduku. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1997.
- Kenna, Mc & Nic Beech. *The Essence of Human Resource Management*. Terjemahan oleh: Totok BudiSantoso,. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001.
- Randall S, Schuler, dkk. *Human Resource Management in Australia*. Second edition. West Publishing Company, 1990.
- <http://www.sarjanaku.com/2011/09/pemberdayaan-masyarakat-pengertian.html> pada pertolongan dari hubungan eksternal.



# BAB 9

## Pengambilan Keputusan

### A. Teori Pengambilan Keputusan

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai ‘apa yang harus dilakukan’ dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu di antara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada *human relations*. Pengertian Pengambilan Keputusan dikemukakan oleh

- Ralph C. Davis.
- Mary Follet.
- James A.F. Stoner.

Keputusan dapat dijelaskan sebagai hasil pemecahan masalah, selain itu juga harus didasari atas logika dan pertimbangan, penetapan alternatif terbaik, serta harus mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

- a. Seorang pengambil keputusan haruslah memerhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasional, dan pragmatis.
- b. Secara umum pengertian teori pengambilan keputusan adalah teknik pendekatan yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan atau proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

## **Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan**

Fungsi Pengambilan Keputusan individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik. Tujuan Pengambilan Keputusan adalah ada yang bersifat tunggal (hanya satu masalah dan tidak berkaitan dengan masalah lain), dan ada tujuan yang bersifat ganda (masalah saling berkaitan, dapat bersifat kontradiktif ataupun tidak kontradiktif). Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi itu dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang di mana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien. Namun, kerap kali terjadi hambatan-hambatan dalam melaksanakan kegiatan. Ini merupakan masalah yang harus dipecahkan oleh pimpinan organisasi.

## **Unsur-unsur Pengambilan Keputusan**

- a. Tujuan dan pengambilan keputusan.
- b. Identifikasi alternatif-alternatif, keputusan untuk pemecahan masalah.
- c. Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui.
- d. Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil.

## **Dasar-dasar Pengambilan Keputusan**

George R. Terry menjelaskan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku:

### **a. Intuisi**

Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat

beberapa keuntungan, yaitu a) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan. b) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain. Hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.

## **b. Pengalaman**

Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.

## **c. Fakta**

Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

## **d. Wewenang**

Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadang kala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

## **e. Rasional**

Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang

rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.

### **Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam Pengambilan Keputusan**

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan menurut Terry, yaitu:

- a) Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b) Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
- d) Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- e) Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- f) Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
- g) Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- h) Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- i) Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

### **Keputusan Individual dan Kelompok**

Pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individual atau kelompok, tergantung bagaimana sifat dan corak permasalahannya. Keputusan individual dibuat oleh seorang pemimpin sendirian, sedangkan keputusan kelompok dibuat sekelompok orang. Keputusan kelompok dibedakan dalam:

- a. Sekelompok pimpinan.
- b. Sekelompok orang-orang bersama pemimpinnya.

- c. Sekelompok orang yang mempunyai kedudukan sama dan keputusan kelompok.

#### Proses Pengambilan Keputusan

1. Identifikasi masalah. Dalam hal ini pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi masalah yang ada di dalam suatu organisasi.
2. Pengumpulan dan penganalisis data. Pemimpin diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada.
3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik, maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya.
4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik. Pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Dalam pemilihan satu alternatif dibutuhkan waktu yang lama karena hal ini menentukan alternatif yang dipakai akan berhasil atau sebaliknya.
5. Pelaksanaan keputusan. Dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pemimpin harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Ketika menerima dampak yang negatif, pemimpin harus juga mempunyai alternatif yang lain.
6. Pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat.

## **B. Jenis-jenis Keputusan**

Terdapat beberapa jenis keputusan dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan keputusan yang harus diambil oleh level manajemen di perusahaan jenis keputusan terdiri atas: 1) Keputusan strategis, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dalam sebuah perusahaan. 2) Keputusan taktis, adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen menengah. 3) Keputusan operasional, adalah keputusan yang dibuat oleh tingkat manajemen yang paling bawah, misalnya operator mesin di lantai produksi. Berdasarkan tersedianya pemecahan masalah, jenis keputusan yang biasanya muncul adalah:

1) Keputusan terprogram. Keputusan ini berkaitan dengan kebiasaan, aturan, dan prosedur. Dalam hal ini kondisi yang dihadapi semuanya dapat diketahui dengan pasti. 2) Keputusan tidak terprogram. Keputusan tidak terprogram ini adalah keputusan yang tidak mempunyai suatu aturan yang baku, tergantung pada jenis masalahnya. Biasanya, masalah yang membutuhkan keputusan tidak terprogram ini terjadinya tidak dapat diprediksi. 3) Keputusan tidak terstruktur. Disebut tidak terstruktur karena tidak diketahui pemecahannya karena ketidakjelasan masalahnya.

### **C. Tugas Individu**

1. Rancanglah suatu keputusan dalam hidupmu untuk masa depan berdasarkan teori pada bab ini.

### **D. Pengambilan Keputusan untuk Mengefektifkan Organisasi**

Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan.

### **Jenis-jenis Keputusan**

Keputusan biasanya terbagi menjadi dua jenis.

1. Keputusan pribadi merupakan keputusan yang diambil untuk kepentingan diri sendiri dan dilakukan secara perorangan.
2. Keputusan bersama merupakan keputusan yang diambil berdasarkan kesepakatan bersama dan untuk kepentingan bersama. Keputusan bersama tidak boleh menguntungkan satu pihak dengan merugikan pihak lain.

### **Kategori Pengambilan Keputusan**

Keputusan jika dilihat dari cara memperoleh informasi dapat dikategorikan menjadi empat:

1. Keputusan Representasi merupakan keputusan yang dihadapi dengan informasi yang cukup banyak, dan mengetahui dengan tepat bagaimana memanipulasi informasi tersebut.
2. Keputusan Empiris merupakan keputusan yang kurang memiliki informasi namun mengetahui bagaimana memperoleh informasi dan pada saat informasi itu diperoleh.
3. Keputusan Informasi merupakan keputusan yang kaya akan informasi, tetapi diliputi dengan kontroversi tentang bagaimana memperoleh informasi itu, dan selanjutnya akan menghasilkan keputusan informasi.
4. Keputusan Eksplorasi merupakan keputusan yang kurang akan informasi dan tidak ada kata sepakat yang dianut untuk memulai mencari informasi serta tidak tahu dari mana usaha pengambilan keputusan akan dimulai.

## **Mengefektifkan Perencanaan Sebuah Organisasi**

Jadi, perusahaan multinasional akan lebih banyak menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada sebuah penjual eceran lokal. Beberapa organisasi, seperti perusahaan-perusahaan minyak, pertambangan, penerbangan atau departemen pertanian harus membuat rencana-rencana jangka panjang, karena ada maksud dan tujuan-tujuan yang khusus. Tetapi, perencanaan jangka panjang masih tetap akan diperlukan yaitu untuk pemilihan personil dan penyempurnaan teknik serta kemampuan produksi. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dalam pola perencanaan secara keseluruhan. Pengambilan keputusan dibutuhkan ketika kita memiliki masalah yang harus diselesaikan dengan memuaskan. Situasi masalah tersebut yang menjadi masukan pertama dalam sistem pembuatan keputusan. Pembuatan keputusan dengan pengetahuan, pengalaman, dan data yang diperoleh atau dikumpulkan berkaitan dengan masalah.

Pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Pengambilan keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen itu meliputi:

1. Perencanaan -Apa tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?

2. Pengorganisasian -Bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi bagaimana yang diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?
3. Penggerakan -Bagaimana menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimana kepemimpinan dapat mengefektifkan organisasi?
4. Pengawasan -Aktivitas apa saja dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa saja penyimpangan terjadi? Bagaimana menggerakkan organisasi secara efektif?

### **Kerangka Kerja yang Ada dalam Sistem Pengambilan Keputusan**

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Pradjudi (1997), kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

1. Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan.
2. Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju).
3. Situasi si pengambil keputusan itu berada.
4. Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem).
5. Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut.

1. Keputusan strategis, setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis.
2. Keputusan operasional, adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995: 13).

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan menurut Terry, yaitu

- a. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan organisasi.
- d. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- e. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- f. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
- g. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- h. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- i. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Pengambilan keputusan yang efektif menjadi tolok ukur kepemimpinan yang efektif pula. Tetapi kepemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi di antara kelompok, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tidak akan sukses.

## **Jenis-jenis Pengambilan Keputusan**

### **1. Gaya Direktif**

Pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Pembuat keputusan ini cenderung lebih efisien, logis, pragmatis, dan sistematis

dalam memecahkan masalah. Pembuat keputusan direktif juga berfokus pada fakta dan menyelesaikan segala sesuatu dengan cepat. Mereka berorientasi pada tindakan, cenderung mempunyai fokus jangka pendek, suka menggunakan kekuasaan, ingin mengontrol, dan menampilkan gaya kepemimpinan otokratis.

## **2. Gaya Analitik**

Pembuat keputusan gaya analitik mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Jenis ini suka menganalisis situasi; pada kenyataannya, mereka cenderung terlalu menganalisis sesuatu. Mereka mengevaluasi lebih banyak informasi dan alternatif daripada pembuat keputusan direktif. Mereka juga memerlukan waktu lama untuk mengambil keputusan mereka merespons situasi baru atau tidak menentu dengan baik. Mereka juga cenderung mempunyai gaya kepemimpinan otokratis.

## **3. Gaya Konseptual**

Pembuat keputusan gaya konseptual mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial. Mereka berpandangan luas dalam memecahkan masalah dan suka mempertimbangkan banyak pilihan dan kemungkinan masa mendatang. Pembuat keputusan ini membahas sesuatu dengan orang sebanyak mungkin untuk mendapat sejumlah informasi dan kemudian mengandalkan intuisi dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan konseptual juga berani mengambil risiko dan cenderung bagus dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah. Akan tetapi, pada saat bersamaan, mereka dapat membantu mengembangkan pendekatan idealistis dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

## **4. Gaya Perilaku**

Pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial. Pembuat keputusan cenderung bekerja dengan baik dengan orang lain dan menyukai situasi keterbukaan dalam pertukaran pendapat. Mereka cenderung menerima saran, sportif dan bersahabat, dan menyukai informasi verbal daripada tulisan. Mereka cenderung menghindari konflik dan sepenuhnya peduli dengan kebahagiaan orang lain.

Akibatnya, pembuat keputusan mempunyai kesulitan untuk berkata 'tidak' kepada orang lain, dan mereka tidak membuat keputusan yang tegas, terutama saat hasil keputusan akan membuat orang sedih.

Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan

1. Faktor Fisik
2. Emosional
3. Rasional
4. Praktikal
5. Interpersonal dan Struktural

Keputusan dapat diambil dengan cara individual dan kelompok, individual contohnya seperti pengambilan keputusan yang diambil oleh manajer saja tanpa adanya rapat kerja atau diskusi. Adapun kelompok merupakan pengambilan keputusan yang prosesnya melalui hasil dari rapat atau diskusi bersama.

## **Tahapan Atau Proses Pengambilan Keputusan**

Untuk mendapatkan hasil yang baik, pengambilan keputusan haruslah melalui beberapa proses, di antaranya:

1. Identifikasi masalah
2. Pengumpulan dan penganalisisan data
3. Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan
4. Pemilihan salah satu alternatif terbaik
5. Pelaksanaan keputusan

## **Proses yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan**

Proses yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Adanya Pengaruh Tekanan dari Luar

Adanya pengaruh tekanan dari luar merupakan suatu proses yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan, dikarenakan proses cepat atau lambatnya pembuat keputusan tergantung dari banyaknya tekanan diterima. Kadang pembuat keputusan ragu-ragu dalam menentukan, namun adanya pengaruh tekanan

dari luar dapat mempercepat keputusan yang diambil. Hal ini dikarenakan tidak adanya ketegasan dari pemimpin organisasi dalam penyelesaian masalah.

2. Adanya Pengaruh Kebiasaan Lama Atau Sifat-sifat Pribadi

Faktor sifat yang baik maupun tidak baik yang ada dalam diri seorang pembuat keputusan, merupakan hal yang dapat memengaruhi keputusannya tersebut. Dalam hal ini seorang pembuat keputusan akan terbiasa dengan sifat pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari sisi kepribadian seorang pemimpin, bagaimana dia mengambil sebuah keputusan dalam menghadapi masalah. Tentunya seorang pemimpin organisasi harus bijaksana dalam bersikap ketika ada masalah dan mengambil keputusan.

3. Pengaruh dari Kelompok Lain

Kelompok lain juga dapat memengaruhi suatu keputusan dikarenakan kelompok atau organisasi tersebut mempunyai keputusan yang dapat dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi lain dalam menyikapi masalah dan pengaruh kelompok lain ini juga dapat menjatuhkan organisasi serta mementingkan kepentingan kelompok tersebut.

4. Faktor Pengalaman

Faktor pengalaman seorang pembuat keputusan adalah hal yang sangat penting, karena banyaknya pengalaman orang tersebut maka ia akan berani dalam menentukan keputusan. Hal ini juga berkaitan terhadap keahlian yang dimiliki oleh pemimpin atau anggota karena pengalaman yang pernah dialaminya.

## E. Tugas Diskusi

Buatlah contoh bagaimana seorang pemimpin mengambil suatu keputusan agar keputusan tersebut dapat berjalan secara efektif untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

## F. Daftar Pustaka

Dhino – ambargo, *blogspot.com*. Definisi dan Dasar Pengambilan Keputusan, 22 Mei 2013.

Iman Murtono Soenhadji <http://imansoenhadji.files.wordpress.com/2010/09/handout-tpk-iman.pdf> - 22 April 2012 – jam 12.20

Wahyu Bhudianto. "Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan".  
*Transformasi No. 27 Tahun 2015 Volume I Halaman 1 – 47*

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali, 2000.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV Rajawali, 2000.

Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1987.

Dale, Timpe A. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*.  
Jakarta: PT Gramedia, 2002.

<http://sellyinthewords.blogspot.com>

## G. Glosari

1. **Adversity Intelligence** adalah kemampuan seseorang dalam memahami, menghadapi, dan mengatasi segala permasalahan dan kesulitan dalam hidupnya untuk meraih kesuksesan dengan segala potensi yang dimilikinya.
2. **Adversity quotient** adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang untuk mengatasi kesulitan dan sanggup untuk bertahan hidup, dalam hal ini tidak mudah menyerah dalam menghadapi setiap kesulitan hidup.
3. **Efektivitas** adalah pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Sebagai contoh jika sebuah tugas dapat selesai dengan pemilihan cara-cara yang sudah ditentukan, maka cara tersebut adalah benar atau efektif.
4. **Efisiensi** adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Sebagai contoh untuk menyelesaikan sebuah tugas, cara A membutuhkan waktu 1 jam sedang cara B membutuhkan waktu 2 jam, maka cara A lebih efisien dari cara B. Dengan kata lain tugas tersebut dapat selesai menggunakan cara dengan benar atau efisiensi.
5. **Learning Organization/LO** diartikan Organisasi Pembelajar di mana individu-individu di dalamnya secara terus-menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Organisasi di mana pola berpikir yang baru dan luas dipelajari. Dan

organisasi di mana individu di dalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama.

6. *Organizational Development* merupakan disiplin ilmu yang sedang berkembang untuk meningkatkan efektivitas dari organisasi dan anggotanya, dengan kata lain merupakan program perubahan yang dilakukan secara sistematis.
7. *Intelektual Intelligence* adalah ukuran kemampuan intelektual, analisis, logika, dan rasio seseorang. IQ merupakan kecerdasan otak untuk menerima, menyimpan, dan mengolah informasi menjadi fakta.
8. *Kecerdasan Spiritual (SQ)* adalah kemampuan seseorang untuk mengerti dan memberi makna pada apa yang dihadapi dalam kehidupan, sehingga seseorang akan memiliki fleksibilitas dalam menghadapi persoalan di masyarakat.
9. *Emotional Intelligence* adalah kemampuan mengenali perasaan sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, serta kemampuan mengolah emosi dengan baik pada diri sendiri dan orang lain.
10. *Entrepreneur Intelligence* adalah kemampuan seseorang dalam mengenali dan mengelola diri serta berbagai peluang maupun sumber daya di sekitarnya secara kreatif untuk menciptakan nilai tambah maksimal bagi dirinya secara berkelanjutan.
11. *Ing Ngarso Sung Tuladha* adalah seorang pemimpin itu harus mampu menjadi panutan bagi pengikutnya.
12. *Value Driven Marketing* adalah model yang digunakan pada *marketing*.
13. *Interest Driven* adalah kegiatan yang didorong oleh minat. Cara orang mengejar minat, hobi, dan hasrat pribadi mereka.
14. *Kredibilitas* seorang pemimpin adalah kualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan.
15. *The Competence Role* yaitu pertanggungjawaban ahli strategi di dalam tubuh organisasi.
16. *Unique Value Proposition* dikenal sebagai proposisi penjualan unik (USP), UVP Anda adalah pernyataan yang jelas yang menggambarkan keuntungan dari penawaran Anda, bagaimana Anda mengatasi kebutuhan pelanggan Anda dan apa yang membedakan Anda dari kompetisi.

17. *Value Proposition* adalah alasan mengapa pelanggan memilih kita dibandingkan yang lain. Salah satu *value proposition* yang baik adalah manfaat yang menyelesaikan permasalahan pelanggan. Setiap *value proposition* dirancang untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



# BAB 10

## Kekuasaan dan Pengaruh Kepemimpinan

Jika kekuasaan atau otoritas dari seorang pemimpin dapat memengaruhi cara memimpin supaya seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif, dia harus mampu memengaruhi orang lain agar mau menjalankan permintaan, mendukung proposal, dan mengimplementasikan kebijakan. Dalam organisasi yang besar, efektivitas manajer tergantung pada kekuatan pengaruhnya terhadap atasan dan rekan sejawat dan juga pengaruhnya terhadap bawahan. Pengaruh pada satu arah meningkatkan pengaruh pada arah yang lainnya. Sebagaimana dikutip dari Bradford dan Cohen (1984: 280), “Bila Anda mempunyai pengaruh terhadap atasan maka pengaruh Anda terhadap bawahan dan rekan sejawat akan meningkat; mempunyai pengaruh terhadap kolega akan memberi apa yang diinginkan oleh atasan Anda dan yang dibutuhkan oleh bawahan Anda; dan peningkatan prestasi bawahan akan meningkatkan kekuasaan Anda ke samping dan ke atas karena Anda dapat memenuhi kewajiban dan janji-janji Anda.”

Untuk memahami apa yang membuat manajer menjadi efektif membutuhkan analisis kompleks terhadap jaringan hubungan kekuasaan dan proses memengaruhi yang ditemukan dalam semua organisasi. Bagian pertama dalam bab ini akan menjelaskan konsep penting, menjelaskan perbedaan sumber kekuasaan, menguji relevansi kekuasaan untuk kepemimpinan yang efektif, dan menjelaskan proses bagaimana kekuasaan didapatkan dan hilang. Bagian kedua bab ini menguji bagaimana kekuasaan dimainkan dalam bentuk berbeda dari

pengaruh perilaku, dan menjelaskan bagaimana kekuasaan dan pengaruh perilaku bersama-sama menentukan efektivitas kepemimpinan.

## **A. Konsepsi Kekuasaan dan Otoritas**

Istilah kekuasaan dan otoritas telah digunakan dengan cara yang berbeda oleh para penulis, sehingga terciptalah cukup banyak konsep yang membingungkan. Karenanya, penting mengawalinya dengan meninjau ulang sebagian interpretasi dan mengklarifikasikan bagaimana istilah ini akan digunakan dalam bab ini.

### **Kekuasaan**

Konsep kekuasaan sangat penting untuk memahami bagaimana orang mampu saling memengaruhi dalam organisasi (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981, 1992) Kekuasaan melibatkan kapasitas dari satu pihak (“agen”) untuk memengaruhi pihak lain (“target”). Konsep ini lebih fleksibel untuk digunakan dengan berbagai cara. Istilah ini dapat mengacu pada pengaruh agen terhadap seseorang sebagai satu target atau terhadap berbagai orang yang menjadi target. Terkadang istilah ini menunjukkan potensi pengaruh atas hal-hal atau peristiwa dan juga sikap dan perilaku. Terkadang agen merupakan kelompok atau organisasi bukannya individual. Terkadang kekuasaan didefinisikan dalam konteks relatif bukannya absolut, yang berarti bata di mana agen tersebut mempunyai pengaruh lebih besar terhadap target dibanding dengan yang dimiliki target terhadap agen. Akhirnya, terdapat berbagai kekuasaan, dan satu agen bisa mempunyai lebih banyak jenis dibandingkan orang lain dan mempunyai lebih banyak pengaruh bagi beberapa jenis masalah dibanding masalah lainnya. Selanjutnya, kekuasaan adalah variabel yang dinamis yang berubah bersamaan dengan perubahan kondisi. Bagaimana kekuasaan digunakan dan hasil dari usaha memengaruhi dapat meningkatkan atau menjatuhkan kekuasaan seorang agen. Dalam buku ini istilah kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seorang agen untuk memengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada satu waktu tertentu.

## Otoritas

Otoritas melibatkan hak, prerogatif, kewajiban, dan tugas yang berkaitan dengan posisi khusus dalam organisasi atau sistem sosial. Otoritas pemimpin biasanya meliputi hak untuk membuat keputusan khusus untuk organisasi. Pemimpin yang memiliki wewenang langsung terhadap seorang target mempunyai hak untuk membuat permintaan yang konsisten dengan otoritasnya, seseorang yang menjadi target itu memiliki kewajiban untuk mematuhi. Sebagai contoh, manajer umumnya kepada bawahan. Otoritas juga melibatkan hak agen untuk menerapkan pengendalian untuk berbagai hal, seperti keuangan, sumber daya, peralatan dan material dan pengendalian ini merupakan sumber-sumber kekuasaan yang lainnya. “Cakupan otoritas” untuk yang menduduki posisi sebagai manajer adalah berbagai permintaan yang dapat dilakukan dengan tepat dan berbagai tindakan yang dapat dilakukan dengan tepat. Cakupan otoritas untuk beberapa manajer lebih besar daripada manajer lainnya, dan sebagian besar tergantung pada pengaruh yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan peran yang diberikan dan tujuan organisasi (Barnard, 1952).

## Hasil dari Upaya Pengaruh

Keberhasilan upaya memengaruhi jelas tergantung pada tingkatannya. Agen dapat mencapai efek yang diharapkan dari target, atau pengaruhnya barang kali lebih rendah dari yang diharapkan. Sangatlah penting untuk membedakan tiga perbedaan hasil upaya pengaruh *dyadic* yang melibatkan seorang agen dan seorang target. Tiga hasil yang dimaksud adalah komitmen, kepatuhan, dan perlawanan.

**Komitmen.** Istilah komitmen menjelaskan hasil di mana seorang target secara internal menyetujui keputusan atau permintaan agen dan memberikan dukungan penuh untuk melaksanakan apa yang menjadi permintaan atau mengimplementasikan keputusan secara efektif. Untuk tugas yang kompleks dan sulit, komitmen umumnya merupakan hasil yang paling berhasil dari perspektif agen yang melakukan usaha untuk memengaruhi.

**Kepatuhan.** Istilah kepatuhan menjelaskan hasil di mana target bersedia melakukan apa yang agen inginkan tetapi lebih didasarkan pada rasa apatis daripada rasa antusiasme dan hanya memberikan sedikit

dukungan. Agen telah memengaruhi perilaku seorang target tetapi tidak terhadap sikapnya. Seorang target tidak merasa yakin bahwa keputusan atau tindakan yang diambil adalah hal terbaik yang harus dan kompleks, kepatuhan akan menjadi hasil yang tidak terlalu berhasil dibandingkan dengan komitmen. Akan tetapi, untuk tugas-tugas rutin dan sederhana, mungkin kepatuhan memang dibutuhkan para agen untuk mencapai tujuan dari suatu tugas.

**Perlawanan.** Istilah perlawanan menjelaskan hasil di mana seorang target menentang proposal atau permintaan, bukan hanya tidak tertarik saja, dan secara aktif berusaha untuk menghindari untuk tidak menjalankannya. Seorang target akan memberikan respons dalam cara berikut: (1) membuat alasan mengapa permintaan tidak dapat dilaksanakan, (2) berusaha melakukan pendekatan kepada agen untuk membatalkan atau mengubah permintaannya, (3) meminta orang yang memiliki otoritas lebih tinggi untuk mengesampingkan permintaan agen, (4) menunda tindakan dengan harapan agen akan melupakan permintaan itu, (5) berpura-pura menuruti tetapi berusaha melakukan sabotase tugas itu, atau (6) menolak melaksanakan permintaan.

## Proses Memengaruhi

Penjelasan psikologis terhadap pengaruh seseorang terhadap orang lain berkaitan dengan motif dan persepsi target dalam hubungannya dengan tindakan agen dan konteks di mana interaksi itu terjadi. Kelman (1958) berpendapat ada tiga jenis proses memengaruhi, yaitu “kepatuhan instrumental”, “internalisasi”, dan “identifikasi personal.” Proses memengaruhi ini secara kuantitatif berbeda satu dengan yang lainnya, tetapi lebih dari satu proses dapat terjadi bersamaan. Sebagai contoh, target mungkin akan berkomitmen untuk melaksanakan program baru yang diajukan agen, karena target mengakui agen, mempercayai idealisme program tersebut dan mengharapkan untuk memperoleh manfaat nyata dengan mendukungnya.

**Kepatuhan Instrumental.** Seorang target melaksanakan tindakan yang diminta untuk tujuan mendapatkan imbalan yang pasti atau menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen. Motivasi perilaku itu murni instrumental; satu-satunya alasan kepatuhan adalah untuk mendapatkan manfaat nyata dari agen. Level dukungan yang diberikan

mungkin sangat kecil yang diperlukan untuk mendapatkan penghargaan atau untuk menghindari hukuman.

**Internalisasi.** Seorang target memiliki komitmen untuk mendukung dan menerapkan proposal yang diajukan oleh agen terlihat seperti diharapkan secara intrinsik dan sesuai dalam hubungannya dengan nilai, keyakinan, dan citra pribadi dari target. Pengaruhnya, proposal agen (seperti tujuan, rencana, strategi, kebijakan, dan prosedur) akan menyatu dengan nilai dan keyakinan seorang target. Komitmen akan terjadi tanpa memerhatikan apakah ada manfaat nyata yang diharapkan, dan kesetiaan target berkaitan dengan ide itu sendiri, bukan terhadap agen yang menyampaikannya.

**Identifikasi Personal.** Seorang target meniru perilaku agen atau mengambil sikap yang sama agar disukai oleh agen dan menjadi seperti agen itu. Motivasi target mungkin berkaitan dengan kebutuhan seorang target untuk diterima atau dihargai. Dengan melakukan sesuatu untuk mendapat persetujuan dari agen, target dapat menjaga hubungan yang memuaskan kebutuhan untuk diterima. Menjaga hubungan dekat dengan agen yang menarik mungkin akan membantu memuaskan kebutuhan seorang target untuk dihargai oleh orang lain, dan menjadi seperti agen yang menang akan membantu target itu untuk mempertahankan citra diri yang lebih menguntungkan.

## **B. Tipe dan Sumber Kekuasaan**

Upaya untuk memahami kekuasaan biasanya dengan membedakan berbagai tipe kekuasaan. French dan Raven (1959) membuat taksonomi untuk mengklasifikasi berbagai tipe kekuasaan menurut sumbernya. Taksonomi ini memiliki lima tipe kekuasaan yang berbeda. Taksonomi French dan Raven memberi banyak pengaruh kepada penelitian selanjutnya mengenai kekuasaan, tetapi tidak meliputi semua sumber kekuasaan yang relevan bagi manajer (Pettigrew, 1972; Yukl & Fable, 1991).

Konseptualisasi lain dari sumber kekuasaan yang secara luas diterima adalah dikotomi antara “kekuasaan posisi” dan “kekuasaan personal” (Bass, 1960; Etzioni, 1961). Berdasarkan konseptualisasi dua faktor ini, kekuasaan sebagian berasal dari suatu kesempatan yang melekat pada posisi seseorang dalam organisasi, dan sebagian

merupakan bagian dari atribut hubungan agen dan hubungan agen-target. Penelitian yang dilakukan oleh Yukl dan Fable (1991) memperlihatkan bahwa kedua tipe kekuasaan ini relatif independen, dan masing-masingnya memiliki beberapa komponen yang berbeda tetapi sebagian saling tumpang tindih. Kekuasaan posisi meliputi potensi pengaruh yang berasal dari legitimasi wewenang, kendali atas sumber daya dan penghargaan, kendali atas hukuman, kendali atas informasi dan kendali atas lingkungan fisik tempat kerja. Kekuasaan personal meliputi potensi pengaruh yang berasal dari keahlian dalam melaksanakan tugas dan pengaruh potensial yang didasarkan pada persahabatan dan loyalitas. Determinan posisi dan personal dari kekuasaan berinteraksi dalam cara yang rumit dan terkadang sangat sulit untuk membedakan keduanya. Berbagai tipe kekuasaan posisi dan kekuasaan personal akan dijelaskan dalam bagian selanjutnya pada bab ini.

**Tabel 10.1** Taksonomi Kekuasaan French dan Raven

<b>Kekuasaan memberi penghargaan (<i>Reward Power</i>):</b> Para target patuh terhadap perintah untuk memperoleh penghargaan yang dikendalikan oleh agen.
<b>Kekuasaan Memaksa (<i>Coercive Power</i>):</b> Para target patuh terhadap perintah untuk menghindari hukuman yang dikendalikan oleh agen.
<b>Kekuasaan yang Memiliki Legitimasi (<i>Legitimate Power</i>):</b> Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki hak untuk memerintah dan seorang target berkewajiban untuk mematuhi.
<b>Kekuasaan Berdasarkan Keahlian (<i>Expert Power</i>):</b> Para target patuh karena mereka percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus mengenai cara menyelesaikan suatu pekerjaan.
<b>Kekuasaan Berdasarkan Referensi (<i>Referent Power</i>):</b> Para target patuh karena mereka mengagumi atau mengenal agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen.

**Tabel 10.2** Tipe-tipe Kekuasaan

<b>KEKUASAAN POSISI</b>
Kekuasaan yang memiliki legitimasi Kekuasaan memberi penghargaan Kekuasaan memaksa Kekuasaan akan informasi Kekuasaan secara ekologis
<b>KEKUASAAN PERSONAL</b>
Kekuasaan berdasarkan keahlian

## Kekuasaan yang Memiliki Legitimasi

Kekuasaan yang berasal dari wewenang formal dalam aktivitas pekerjaan terkadang disebut “kekuasaan yang memiliki legitimasi” (French & Raven, 1959). Proses memengaruhi yang terjadi dalam kekuasaan yang memiliki legitimasi sangatlah kompleks. Beberapa ahli teori memberi penekanan pada wewenang yang mengarah ke bawah dari pemilik perusahaan dan manajemen puncak, tetapi potensi memengaruhi yang berasal dari wewenang banyak tergantung pada kekuasaan yang disetujui seperti pada kepemilikan dan kendali atas hak milik (Jacobs, 1970). Anggota organisasi biasanya setuju untuk mematuhi aturan dan arahan dari pemimpin agar mendapatkan keuntungan dari keanggotaan mereka (March & Simon, 1958). Namun, biasanya persetujuan ini merupakan pemahaman bersama yang implisit bukannya sebuah kontrak formal yang eksplisit. Kepatuhan terhadap aturan dan perintah yang sah akan lebih mungkin terjadi kepada anggota yang mengakui organisasi dan loyal terhadapnya. Kepatuhan ini juga akan lebih mungkin terjadi kepada anggota yang mengalami internalisasi nilai yang tepat untuk mematuhi tokoh yang memiliki otoritas, menghormati hukum dan mengikuti tradisi. Diterimanya wewenang juga tergantung pada apakah agen dirasa sebagai orang yang memiliki wewenang dalam posisi kepemimpinannya.

Prosedur spesifik untuk memilih pemimpin biasanya didasarkan pada tradisi dan berbagai ketentuan hukum yang resmi atau konstitusi. Penyimpangan dari proses seleksi yang dianggap sah oleh para anggota akan melemahkan otoritas pemimpin baru. Besarnya kekuasaan yang memiliki legitimasi juga berkaitan dengan cakupan wewenang yang dimiliki seseorang. Manajer pada level yang lebih tinggi biasanya mempunyai wewenang yang lebih banyak dibandingkan dengan manajer dengan level yang lebih rendah, dan wewenang seorang manajer biasanya jauh lebih kuat dalam hubungannya dengan bawahan daripada hubungannya dengan rekan sejawat, atasan atau pihak luar organisasi. Meskipun demikian, terhadap target yang berada di luar rentang kendali (seperti rekan sejawat atau orang lain), agen masih mempunyai hal yang memiliki legitimasi dalam memberikan perintah yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, seperti permintaan informasi, pasokan, pelayanan dukungan, saran teknis dan bantuan untuk menyelesaikan tugas yang saling berhubungan. Cakupan wewenang manajer biasanya digambarkan oleh dokumen seperti

dokumen resmi organisasi, uraian tugas tertulis, atau dalam kontrak pekerjaan bagi karyawan, tetapi biasanya tetap saja mengakibatkan ambiguitas (Davis, 1968; Reitz, 1977). Orang tidak hanya mengevaluasi apakah permintaan atau perintah termasuk dalam cakupan wewenang pemimpin, tetapi juga apakah hal tersebut konsisten dengan nilai dasar, prinsip dan tradisi dari organisasi atau sistem sosial.

Legitimasi terhadap perintah mungkin akan dipertanyakan jika kontradiktif dengan nilai organisasi atau sebagian besar anggota komunitas di mana anggota organisasi berada. Sebagai contoh, tentara mungkin tidak mematuhi perintah untuk menembak siapa saja yang tinggal di desa yang dianggap membantu pemberontak, karena tentara merasa bahwa hal ini menggunakan kekerasan yang berlebihan yang bertentangan dengan hak asasi manusia. Wewenang biasanya diterapkan melalui permintaan, perintah atau instruksi yang dikomunikasikan secara lisan atau tertulis. Cara menggunakan kekuasaan yang memiliki legitimasi akan berpengaruh pada hasilnya (lihat Tabel 10.3). Permintaan dengan cara yang sopan lebih efektif daripada dengan cara yang arogan, karena penekanannya bukan pada perbedaan status atau mengimplikasikan ketergantungan target terhadap agen. Menggunakan permintaan secara sopan khususnya amat penting untuk orang akan merasa sensitif terhadap perbedaan status dan hubungan wewenang, seperti terhadap orang yang lebih tua daripada agen atau terhadap rekan sejawat daripada terhadap bawahan. Melakukan permintaan secara sopan tidak mengimplikasikan bahwa agen harus memohon atau kelihatan meminta maaf atas permintaan itu. Melakukan hal ini mempunyai risiko terkesan bahwa permintaan itu tidak terlalu berharga atau tidak memiliki legitimasi, dan memberikan kesan bahwa penyelesaiannya tidak benar-benar diharapkan (Sayles, 1979). Permintaan yang memiliki legitimasi harus dibuat dengan tegas dan dengan cara yang meyakinkan. Dalam situasi yang mendesak, sangat penting permintaan dilakukan dengan cara yang tegas daripada dengan cara yang sopan. Perintah langsung oleh pimpinan dengan nada memerintah terkadang perlu untuk mengejutkan bawahan agar melakukan tindakan segera dalam situasi mendesak. Dalam tipe situasi seperti ini, bawahan menghubungkan kepercayaan diri dan arahan yang tegas itu dengan keahlian dan wewenang (Mulder, *et al.*, 1970) Keragu-raguan atau terlihat bingung akan berisiko kehilangan

pengaruh terhadap bawahan. Hal yang ditolak kebenarannya oleh bawahan dalam melaksanakan perintah atau permintaan yang memiliki legitimasi itu menurunkan kewenangan pemimpin dan meningkatkan kemungkinan ketidakpatuhan di masa datang. Perintah yang tidak dapat dilaksanakan sebaiknya jangan diserahkan. Jika wewenang agen dalam permintaan diragukan, perlu dilakukan verifikasi legitimasi taktik, yang akan dijelaskan nanti dalam bab ini. Terkadang bawahan menunda melaksanakan permintaan yang tidak biasa atau tidak menyenangkan untuk menguji apakah pemimpin benar-benar serius dengan permintaannya. Jika pemimpin tidak menindaklanjuti permintaan awal tadi dengan memeriksa apakah telah diselesaikan, bawahan dapat mengambil kesimpulan bahwa permintaan tersebut mungkin dapat diabaikan.

### **Kekuasaan Memberi Penghargaan (*Reward Power*)**

Kekuasaan memberi penghargaan adalah persepsi dari seorang target bahwa agen mempunyai kendali terhadap sumber daya yang penting dan penghargaan yang diinginkan oleh seorang target. Kekuasaan memberikan penghargaan itu berasal dari bentuk wewenang formal untuk mengalokasikan sumber daya dan imbalan. Wewenang ini memiliki banyak variasi di antara organisasi dan antara satu tipe posisi manajemen dengan posisi lainnya dalam organisasi yang sama. Pengendalian yang lebih banyak atas sumber daya yang langka biasanya wewenangnya lebih banyak dipegang oleh level eksekutif tinggi daripada oleh manajer level rendah. Eksekutif memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pengalokasian sumber daya untuk berbagai subunit dan aktivitas, dan mereka juga memiliki hak pada level yang lebih rendah.

**Tabel 10.3** Panduan untuk Menggunakan Wewenang yang memiliki Legitimasi

Melakukan permintaan dengan cara sopan dan jelas.
Menjelaskan alasan dari permintaan.
Jangan keluar dari cakupan wewenang Anda
Verifikasikan wewenang jika perlu
Ikuti jalur yang jelas
Menindaklanjuti untuk memverifikasi kepatuhan.
Mendesak kepatuhan jika perlu

Kekuasaan memberi penghargaan tidak hanya tergantung pada kendali dari manajer atas sumber daya dan penghargaan, tetapi juga oleh persepsi seorang target bahwa agen memiliki kapasitas dan keinginan untuk memenuhi janjinya. Semua upaya untuk menggunakan kekuasaan memberi penghargaan tidak akan berhasil, di agen itu kekurangan kredibilitas sebagai sumber dari sumber daya dan penghargaan. Manajer biasanya memiliki lebih banyak kekuasaan memberikan penghargaan terhadap bawahan daripada terhadap rekan sejawat atau atasan (Yukl & Fable, 1991). Salah satu bentuk kekuasaan memberi penghargaan terhadap bawahan adalah wewenang memberikan kenaikan gaji, bonus, atau insentif ekonomi yang pantas bagi bawahan. Kekuasaan memberi penghargaan juga berasal dari pengendalian terhadap manfaat nyata seperti promosi, pekerjaan yang lebih baik, jadwal kerja yang lebih baik, anggaran operasional yang lebih besar, jumlah pembelanjaan yang lebih besar, dan simbol status seperti ruang kerja yang lebih besar atau tempat parkir sendiri. Kemungkinan batasan manajer atas kekuasaan memberi penghargaan adalah pada kebijakan formal atau persetujuan yang menentukan bagaimana penghargaan harus dialokasikan (Podsakoff, 1982). Salah satu sumber kekuasaan memberi penghargaan dalam hubungan yang sejajar adalah ketergantungan rekan sejawat dengan agen dalam hal sumber daya, informasi, bantuan atau dukungan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan rekan sejawat. Bertukar bantuan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran tugas merupakan sebuah bentuk umum dari proses saling memengaruhi di antara rekan sejawat dalam organisasi, dan penelitian menunjukkan bahwa kekuasaan memberi penghargaan sangat penting bagi keberhasilan para manajer level menengah (Cohen & Bradford, 1989; Kaplan, 1984; Kotter, 1982; Strauss, 1962). Sumber lainnya bagi kekuasaan memberi penghargaan dalam level yang sejajar pada beberapa organisasi adalah sistem penilaian prestasi yang berkaitan dengan evaluasi dari rekan sejawat sebagai masukan dalam mengambil keputusan tentang kenaikan gaji atau promosi bagi manajer. Meningkatnya kekuasaan memberi penghargaan oleh bawahan terhadap atasannya sangat terbatas pada sebagian besar organisasi. Beberapa organisasi memberikan mekanisme formal kepada bawahan untuk mengevaluasi pimpinannya. Namun, bawahan biasanya mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap reputasi pimpinannya dan prospek untuk mendapatkan kenaikan gaji atau promosi. Jika bawahan memiliki kinerja yang baik, reputasi manajer biasanya akan

meningkat. Sebagian bawahan juga akan meningkat kekuasaan memberi penghargaan berdasarkan kemampuan mereka mendapatkan sumber daya di luar sistem wewenang formal organisasi. Sebagai contoh, pimpinan jurusan pada universitas negeri diberikan kebebasan memilih dana bantuan dan kontrak, serta kebebasan penggunaan dan sebagai dasar untuk memengaruhi keputusan yang diambil oleh dekan, yang mempunyai kebebasan terbatas dalam pendanaan. Kekuasaan memberi penghargaan sebagian besar diterapkan dengan jam secara eksplisit atau implisit untuk memberikan sesuatu kepada seorang target yang digunakan agen sebagai kontrol dalam melaksanakan permintaan atau melakukan sebuah tugas. Bagaimana kekuasaan memberi penghargaan itu diterapkan akan berpengaruh terhadap hasil (lihat Tabel 10.4). Kepatuhan akan didapatkan penghargaannya dianggap merupakan sesuatu yang bernilai oleh seorang target, dipengaruhi, dan kredibilitas agen tidak akan berisiko dengan memberikan jangkauan tidak realistis atau gagal memenuhi janji setelah pekerjaan selesai.

**Tabel 10.4** Panduan untuk Menggunakan Kekuasaan Memberi Imbalan

Menawarkan jenis penghargaan yang diinginkan orang tersebut.
Menawarkan imbalan yang adil dan etis.
Jangan memberi janji lebih dari yang dapat Anda berikan.
Jelaskan kriteria pemberian penghargaan dan jelaskan secara sederhana.
Berikanlah penghargaan sesuai janji jika syaratnya terpenuhi.
Gunakanlah penghargaan simbolis (tidak dengan manipulasi).

Ketika kondisi memungkinkan untuk menggunakan penghargaan, mereka lebih suka menggunakan cara saling percaya daripada berdasarkan komitmen. Penghargaan yang dijanjikan tidak selalu memotivasi seseorang untuk memberikan upaya ekstra melebihi dari yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Seorang target mungkin tergoda untuk mengabaikan aspek tugas yang tidak berkaitan dengan spesifikasi kriteria kinerja atau aspek yang tidak mudah diawasi oleh agen. Jika penghargaan digunakan dengan cara manipulatif maka akan menghasilkan perlawanan bukannya rasa saling percaya. Kekuasaan untuk memberi atau tidak memberi penghargaan dapat menyebabkan kebencian antara seorang terhadap orang lain yang tidak menyukai kesewenangan tingkah laku seorang figur penguasa yang berwenang,

atau yang yakin bahwa agen memanipulasi mereka untuk keuntungan pribadi. Meskipun ketika penghargaan yang diberikan sangat menarik, perlawanan akan terjadi jika penghargaan dipandang sebagai suap agar target melakukan sesuatu yang tidak seharusnya atau tidak etis. Ketika penghargaan sering digunakan sebagai sumber untuk memengaruhi, orang akan merasa hubungan mereka dengan pemimpin benar-benar didasarkan pada ekonomi belaka. Mereka akan mengharapkan penghargaan setiap kali mereka diminta bila kedua pihak memandang hubungan mereka berdasarkan kesetiaan dan persahabatan bersama.

Dibandingkan menerapkan penghargaan sebagai insentif secara impersonal dengan cara yang mekanis, maka mereka harus lebih banyak digunakan dengan cara simbolis untuk menghargai prestasi dan memberikan penghargaan secara pribadi untuk kontribusi khusus atau dukungan yang diharapkan. Digunakan dengan cara ini, kekuasaan memberi penghargaan dapat menjadi sumber untuk meningkatkan kekuasaan referensi dari waktu ke waktu (French & Reven, 1959).

## **Kekuasaan Memaksa**

Pemimpin yang menerapkan kekuasaan memaksa kepada bawahan membuat dasar pada wewenang memberi hukuman, yang memiliki variasi amat banyak pada berbagai organisasi berbeda. Kekuasaan memaksa oleh pemimpin militer dan politik biasanya lebih besar daripada kekuasaan manajer suatu perusahaan. Dalam dua abad terakhir, secara umum semua tipe pemimpin (Katz & Kahn, 1978). Sebagai contoh, manajer pernah mempunyai hak untuk memecat karyawan karena berbagai alasan yang mereka pikir benar. Seorang kapten kapal dapat memukul kelasnya yang tidak patuh atau dianggap tidak rajin dalam menjalankan tugasnya. Perwira militer dapat menghukum prajurit karena desersi atau tidak mematuhi perintah dalam pertempuran. Sekarang ini, bentuk kekuasaan memaksa telah dilarang atau dengan tegas dibatasi pada sebagian besar negara dalam hubungan yang sejajar, terdapat beberapa kesempatan untuk menerapkan kekuasaan memaksa. Jika rekan sejawat tergantung pada bantuan permintaannya. Akan tetapi, karena saling ketergantungan juga terdapat di antara meningkat menjadi konflik yang tidak akan menguntungkan pihak manapun. Bervariasi antara satu jenis organisasi dengan organisasi lainnya.

Pada beberapa organisasi bawahan mempunyai kapasitas secara tidak langsung untuk memengaruhi evaluasi kinerja atasan mereka. Bawahan pada organisasi seperti ini dapat merasakan keluhan, melakukan demonstrasi, atau mengajukan keluhan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Dalam organisasi di mana pemimpinya dipilih bawahan memiliki kekuatan yang cukup untuk melawan kekuasaan bahkan dapat mengganti pemimpinya. Terkadang, kekuasaan memaksa bawahan dapat menggunakan metode yang lebih ekstrem dalam mengganti pemimpinya. Pada perang Vietnam, terdapat banyak kasus di mana bawahan membunuh pemimpin yang memandang rendah bawahannya dengan melemparkan granat pada atasannya ketika terjadi pertempuran di mana kematian tidak dapat ditentukan. Dalam kasus pemimpin politik, kekuasaan memaksa pada bawahan berakhir dengan revolusi berdarah yang mengakibatkan hukuman penjara, kematian atau pengasingan seorang pemimpin. Kekuasaan memaksa diterapkan dengan mengancam atau memberi peringatan kepada seorang target bahwa ia akan mendapatkan konsekuensi yang tidak menyenangkan jika tidak memenuhi permintaan, aturan atau kebijakan. Bentuk menyesal bila gagal memenuhi apa yang diinginkan agen. Kemungkinan kepatuhan akan sangat besar saat ancaman itu dianggap memenuhi syarat dan target mempunyai keinginan kuat untuk menghindari ancaman hukuman.

Kredibilitas akan direndahkan oleh berbagai ancaman yang tidak dilaksanakan meskipun target tidak memenuhi permintaan. Terkadang kredibilitas perlu dimantapkan dengan memperlihatkan kemauan dan kemampuan untuk memberikan konsekuensi yang tidak menyenangkan bagi target. Meskipun demikian, bahkan ancaman yang kredibel mungkin tidak akan berhasil jika target menolak untuk diintimidasi atau yakin bahwa ada cara untuk menghindari kepatuhan atas permintaan itu tanpa diketahui oleh agen. Yang terbaik adalah menghindari pemaksaan kecuali hal itu benar-benar dibutuhkan, karena hal seperti ini sulit untuk diterapkan dan mungkin mengakibatkan efek samping yang tidak diharapkan. Kekuasaan memaksa sering menimbulkan kemarahan atau kebencian, dan akhirnya mengakibatkan pembalasan.

Dalam organisasi kerja, penggunaan pemaksaan yang paling tepat adalah untuk menghalang perilaku yang mengganggu organisasi, seperti aktivitas ilegal, pencurian, pelanggaran peraturan keamanan, tindakan

yang sembrono yang membahayakan orang lain, dan ketidakpatuhan langsung terhadap permintaan yang resmi. Kekuasaan memaksa akan menghasilkan komitmen, tetapi ketika diterapkan dengan cara yang tepat dalam situasi yang tepat, mungkin akan menghasilkan pemenuhan permintaan. Sejumlah penulis mengajukan panduan penerapan kekuasaan memaksa saat digunakan terutama untuk menjaga disiplin bawahan (Arvey & Ivancevich, 1989; Preston & Zimmerer, 1978; Schoen & Durand, 1979).

## **Kekuasaan Berdasarkan Referensi**

Kekuasaan berdasarkan referensi diperoleh dari keinginan orang lain untuk menyenangkan seorang agen yang kepadanya mereka memiliki perasaan kasih, penghormatan, dan kesetiaan yang kuat (French & Raven, 1959). Orang biasanya bersedia melakukan bantuan khusus bagi seorang teman, dan mereka akan lebih mungkin menjalankan permintaan yang dilakukan oleh seseorang yang amat mereka hormati. Bentuk paling kuat dari kekuasaan berdasarkan referensi melibatkan proses memengaruhi yang disebut “identifikasi personal.” Untuk memperoleh dan tetap mendapat persetujuan dan diterima oleh agen, target bersedia melaksanakan apa yang diminta oleh agen, meniru perilaku agen, dan mengembangkan sikap yang serupa dengan sikap yang diperlihatkan oleh agen tersebut.

Kekuasaan berdasarkan referensi biasanya lebih besar bagi seseorang yang bersahabat, menarik, mempunyai daya tarik dan dapat dipercaya. Kekuasaan berdasarkan referensi akan meningkat dengan memperlihatkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain, memperlihatkan kepercayaan dan penghargaan, serta memperlakukan orang lain secara adil. Akan tetapi, untuk mencapai dan menjaga kekuatan kekuasaan berdasarkan referensi biasanya membutuhkan lebih dari sekadar pujian yang berlebihan, kebaikan, dan daya tarik.

Kekuasaan berdasarkan referensi akhirnya tergantung pada karakter dan integritas agen. Dari waktu ke waktu, tindakan akan lebih baik dari sekadar kata-kata, dan seseorang yang berusaha untuk terlihat bersahabat, tetapi memanipulasi dan mengeksploitasi orang lain akan kehilangan kekuasaan berdasarkan referensi. Integritas dapat diperlihatkan dengan kejujuran, memperlihatkan konsistensi terhadap

nilai-nilai. Bertindak dengan cara yang konsisten dengan nilai yang dipegang seseorang dan memenuhi janji dan kesepakatan yang telah dibuat. Kekuatan kekuasaan berdasarkan referensi akan cenderung meningkatkan pengaruh agen terhadap target meskipun tanpa dukungan yang eksplisit dari apa untuk meminta kekuasaan ini. Ketika ada ikatan kasih sayang atau persahabatan ini mungkin cukup untuk meminta target untuk melakukan sesuatu.

Akan tetapi, ketika kekuasaan berdasarkan referensi tidak sekuat itu, mungkin perlu untuk dilakukan hubungan diam-diam selama pengaruh sedang diupayakan. Tipe daya tarik personal seperti ini adalah taktik memengaruhi yang proaktif yang akan dibahas kemudian. Kekuasaan berdasarkan referensi merupakan sumber penting untuk memengaruhi bawahan, rekan sejawat dan atasan, tetapi ada batasnya. Permintaan yang semata-mata didasari oleh kekuasaan berdasarkan referensi akan sepadan dengan tingkat loyalitas target dan persahabatan dengan pemimpin. Beberapa hal memang meminta terlalu banyak, mengingat sifat dari hubungan itu. Ketika permintaannya ekstrem atau terlalu sering dilakukan, seorang target mungkin akan dieksploitasi. Hasil dari perilaku demikian mungkin akan merendahkan hubungan dan mengurangi kekuasaan berdasarkan referensi dari agen itu.

Cara lain untuk menerapkan kekuasaan berdasarkan referensi adalah melalui “model peran”. Seseorang yang disukai dan dikagumi dapat memiliki pengaruh besar terhadap orang lain dengan memberikan contoh perilaku yang tepat dan diinginkan agar dapat ditiru oleh mereka. Ketika identifikasi menguat, peniruan akan terjadi bahkan tanpa maksud sadar oleh agen. Karena orang juga meniru perilaku yang tidak diharapkan orang yang dikaguminya, maka penting untuk menyadari hal yang akan sesuai dijadikan contoh.

**Tabel 10.5** Cara Memperoleh dan Menjaga Kekuasaan Berdasarkan Referensi

Memperlihatkan tanggapan yang mendukung dan positif.
Memberikan dukungan dan bantuan.
Menggunakan bentuk mengambil hati yang tulus.
Membela dan mendukung setiap orang ketika dibutuhkan.
Melakukan bantuan yang tidak diminta.
Memberikan pengorbanan diri untuk memperlihatkan perhatian.
Memenuhi janji.

## Kekuasaan Berdasarkan Keahlian (*Expert Power*)

Pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tugas adalah sumber utama kekuasaan personal di dalam organisasi. Pengetahuan yang unik mengenai memberikan pengaruh potensial kepada bawahan, rekan sejawat, dan atasan. Akan tetapi, keahlian merupakan sumber kekuasaan hanya jika orang lain tergantung pada agen untuk memberikan saran. Kekuasaan ini akan semakin besar bila masalah yang dihadapi oleh target hanya dapat diselesaikan oleh keahlian yang dimiliki oleh agen. Ketergantungan akan meningkat ketika target tidak dapat dengan mudah mendapatkan tempat bertanya yang lain selain agen (Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings, 1971; Patchen, 1974). Agen tidak cukup hanya memiliki keahlian; tetapi target harus mengakui keahlian ini dan merasa pemimpin akan menjadi sumber informasi dan tempat bertanya yang dapat diandalkan. Dalam jangka pendek, dianggap memiliki keahlian adalah lebih penting daripada memiliki keahlian yang sebenarnya, dan agen mungkin dapat berpura-pura sementara waktu dengan berperilaku meyakinkan dan berpura-pura sebagai seorang ahli. Tetapi selanjutnya, pengetahuan agen akan diuji, sehingga persepsi target terhadap agen akan lebih akurat. Jadi, sangat penting bagi pemimpin untuk membentuk dan menjaga reputasi keahlian teknis dan kredibilitas yang kuat. Keahlian aktual dipelihara melalui proses kontinuitas pendidikan dan pengalaman praktisnya. Sebagai contoh, dalam berbagai profesi sangat penting untuk mendapatkan informasi mengenai perkembangan baru dengan membaca publikasi teknis dan menghadiri berbagai *workshop* dan seminar. Bukti dari keahlian dapat terlihat dari ijazah, lisensi, dan piagam penghargaan. Akan tetapi, cara yang paling meyakinkan dalam memperlihatkan keahlian adalah dengan menyelesaikan masalah penting, membuat keputusan yang tepat, memberikan petunjuk yang bagus, dan berhasil menyelesaikan tantangan dari proyek yang sangat sulit. Salah satu taktik yang ekstrem adalah dengan sengaja tetapi tetap tidak begitu kelihatan menimbulkan krisis hanya untuk memperlihatkan kemampuan dalam mengatasi masalah tersebut (Goldner, 1970; Pfeffer, 1977).

Pengetahuan khusus dan keterampilan teknis akan tetap menjadi sumber kekuasaan hanya selama ada ketergantungan terhadap mereka yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tersebut. Jika masalah diselesaikan dengan tuntas atau orang lain belajar bagaimana menyelesaikan masalah tersebut sendiri, keahlian agen tidak lagi

bernilai tinggi. Jadi, orang terkadang berusaha melindungi kekuasaan berdasarkan keahlian dengan mempertahankan prosedur dan teknik tetap sebagai rahasia yang terselubung, dengan menggunakan bahasa teknis sehingga pekerjaan kelihatan lebih sulit dan misterius, dan menghilangkan sumber informasi alternatif tentang prosedur kerja seperti panduan tertulis, diagram, cetak biru, dan program komputer (Hickson, *et al.*, 1971).

Ketika agen mempunyai banyak kekuasaan berdasarkan keahlian dan dipercaya menjadi sumber informasi dan nasihat yang dapat diandalkan, target dapat melaksanakan permintaan tanpa mendapatkan penjelasan untuk permintaan itu. Salah satu contoh adalah dokter yang memberikan resep kepada pasien yang tidak terlalu banyak tahu tentang obat. Contoh lain adalah investor yang membeli saham yang direkomendasi oleh konsultan keuangan tanpa mengetahui perusahaan yang menerbitkan saham itu. Orang yang memiliki banyak kekuasaan berdasarkan keahlian seperti ini langka. Dalam banyak kasus, agen harus mendukung usulan atau permintaan berdasarkan pada argumen logis dan menunjukkan bukti yang terlihat kredibel. Pengaruh yang berhasil tergantung pada kredibilitas agen dan keterampilan komunikasi persuasif selain juga pengetahuan teknis dan kemampuan analitis.

### **C. Tipe Perilaku Memengaruhi**

Pada beberapa tahun terakhir, peneliti mulai menguji tipe spesifik perilaku yang digunakan untuk memengaruhi, bukannya memfokuskan diri secara eksklusif pada kekuasaan sebagai sumber potensial untuk memengaruhi. Bentuk perilaku memengaruhi yang paling umum dalam organisasi adalah “permintaan yang sederhana” yang didasarkan pada kekuasaan yang memiliki legitimasi. Kepatuhan target hanya terhadap permintaan yang sederhana dan jelas legitimasinya, relevan untuk pekerjaan, dan sesuatu di mana seorang target tahu bagaimana cara mengerjakannya. Akan tetapi, jika tindakan yang diminta tersebut tidak menyenangkan, menyulitkan, tidak relevan, atau sulit untuk dikerjakan, reaksi target akan berupa perlawanan. Komitmen target akan menjadi hasil yang tidak diinginkan untuk permintaan yang sederhana, kecuali dalam kondisi yang menguntungkan. Untuk berbagai tipe upaya memengaruhi perlu menggunakan bentuk lain perilaku memengaruhi yang disebut “taktik memengaruhi proaktif.”

Berbagai studi telah mengidentifikasi beberapa tipe berbeda dari taktik memengaruhi proaktif (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Mowday, 1978; Porter, Allen & Angel, 1981; Schilit & Locke, 1982; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Fable, 1990). Berdasarkan studi terakhirnya, Yukl dan para koleganya (seperti Yukl & Fable, 1990; Yukl, Lepsinger & Lucia, 1982; Yukl & Tracey, 1992) telah mengidentifikasi 11 taktik memengaruhi proaktif yang relevan untuk memengaruhi bawahan, rekan sejawat dan atasan pada organisasi besar. Taktik tersebut dijelaskan dalam Tabel 10.7. Setiap taktik akan dijelaskan secara singkat, dan kondisi yang mendukung penggunaannya akan diuraikan.

**Tabel 10.7** Penjelasan Taktik Memengaruhi Proaktif

<b>Persuasi Rasional:</b> Agen menggunakan argumen yang logis dan bukti yang faktual dalam menunjukkan proposal atau permintaan itu memungkinkan dan relevan untuk mencapai tujuan tugas.
<b>Memberi Penilaian:</b> Agen menjelaskan bagaimana melaksanakan permintaan atau mendukung usulannya yang akan memberikan keuntungan kepada target secara pribadi atau membantu meningkatkan karier target.
<b>Memberi Inspirasi:</b> Agen memberikan pertimbangan nilai dan idealisme atau berusaha menimbulkan emosi dari target untuk mendapatkan komitmen terhadap permintaan atau proposal.
<b>Konsultasi:</b> Agen mendorong target untuk menyarankan perbaikan dalam proposal, atau membantu merencanakan aktivitas atau perubahan di mana dukungan dan bantuan dari target itu dibutuhkan.
<b>Pertukaran:</b> Agen menawarkan insentif, menyarankan pertukaran yang baik atau menunjukkan kesediaannya untuk saling timbal balik nantinya jika target mau melakukan apa yang diminta oleh agen.
<b>Kolaborasi:</b> Agen menawarkan untuk memberikan sumber yang relevan dan bantuan jika target mau melaksanakan permintaan atau menerima perubahan yang diusulkan.
<b>Daya Tarik Personal:</b> Agen meminta kepada target untuk melaksanakan permintaan atau mendukung proposal berdasarkan persahabatan atau meminta kebaikan personal sebelum mengatakan apa pun.
<b>Mengambil Hati:</b> Agen memberikan pujian dan bujukan sebelum atau selama memberikan pengaruh atau keyakinan terhadap kemampuan target untuk melaksanakan permintaan yang sulit.
<b>Taktik Legitimasi:</b> Agen berusaha untuk membangun legitimasi dari permintaan atau memverifikasi wewenang dengan mengacu kepada aturan, kebijakan formal atau dokumen resmi.

**Tekanan:** Agen memberikan tuntutan, ancaman, sering melakukan pemeriksaan, atau terus-menerus mengingatkan pengaruhnya terhadap target.

**Taktik Koalisi:** Agen mencari bantuan orang lain untuk mendesak target untuk melakukan sesuatu atau menggunakan dukungan dari orang lain sebagai alasan agar target menyetujuinya.

## Persuasi Rasional

Persuasi rasional harus menggunakan penjelasan, argumen yang logis dan bukti yang faktual untuk menunjukkan bahwa sebuah permintaan atau proposal memungkinkan dan relevan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Bentuk lemah dari persuasi rasional bisa meliputi penjelasan singkat tentang alasan permintaan itu, atau penegasan yang tidak terdokumentasi bahwa usulan perubahan itu diinginkan dan memungkinkan. Bentuk persuasi rasional yang lebih kuat berisi penjelasan rinci mengenai alasan mengapa permintaan atau perubahan yang diusulkan tersebut penting dan memperlihatkan bukti yang kuat bahwa proposal itu memungkinkan. Persuasi rasional sangatlah tepat bila target memiliki tujuan yang sama dengan manajer, tetapi tidak mengetahui bahwa proposal itu adalah cara terbaik untuk mencapai tujuan. Jika agen dan target memiliki tujuan yang berbeda, maka persuasi rasional tidak akan berhasil untuk mendapatkan komitmen target atau kepatuhannya. Bersama dengan fakta dan logika, pertimbangan rasional biasanya merupakan beberapa pendapat atau kesimpulan yang diharapkan agen agar target mau menerima nilai yang dihadapinya karena tidak cukup bukti untuk memverifikasinya. Jadi, keberhasilan dalam memengaruhi juga tergantung pada bagaimana target merasa agen itu merupakan sumber informasi, kesimpulan dan prediksi yang kredibel dan dapat dipercaya.

## Memberi Penilaian

Dengan taktik ini agen menjelaskan mengapa permintaan atau proposal akan memberikan keuntungan kepada target secara individual. Salah satu tipe keuntungan yang ditawarkan adalah karier target, yang membantu memberikan kesempatan mempelajari keterampilan baru, bertemu dengan orang penting, atau meningkatkan kemampuan dan reputasi yang lebih baik. Tipe keuntungan lainnya adalah membuat pekerjaan target itu menjadi lebih mudah atau lebih menarik. Seperti

persuasi rasional, memberi penilaian sering menggunakan fakta dan bukti logis, tetapi keuntungan yang dijelaskan lebih banyak bagi target daripada bagi organisasi. Tidak seperti taktik pertukaran, keuntungan yang akan diperoleh oleh target adalah produk sampingan dari apa yang diminta agen, bukan yang akan agen berikan. Menggunakan pemberian penilaian akan berhasil jika agen memahami kebutuhan target dan bagaimana permintaan atau proposal itu relevan untuk memuaskan mereka.

## **Memberi Inspirasi**

Taktik ini melibatkan emosi atau nilai yang didasarkan oleh daya tarik, berbeda dengan argumen logis yang digunakan dalam persuasi rasional. Memberi inspirasi yang kuat dan menghubungkan sebuah permintaan atau proposal dengan kebutuhan, nilai, harapan, dan idealisme bagi seseorang. Dasar untuk memberi inspirasi orang lain adalah keinginan orang itu untuk menjadi orang penting, merasa berguna mengembangkan dan menggunakan keterampilan mereka, menyelesaikan sesuatu yang berharga, memperlihatkan prestasi yang terbaik, menjadi anggota tim terbaik. Beberapa hal yang ideal dapat menjadi dasar untuk memberi inspirasi seperti patriotisme, loyalitas, kemerdekaan, kebebasan, kepuasan diri, keadilan, kejujuran, persamaan, cinta, toleransi, kesempurnaan, humanisme, dan kemajuan. Sebagai contoh tentara yang diminta secara sukarela untuk misi yang berbahaya sebagai ekspresi dari patriotisme, atau kelompok pekerja yang diminta untuk bekerja lembur untuk proyek khusus karena proyek itu akan menyelamatkan banyak nyawa. Tidak ada imbalan yang nyata yang dijanjikan, hanya prospek bahwa orang akan merasa senang sebagai hasil dari mengerjakan sesuatu yang mulia dan adil, memberikan kontribusi yang penting, melakukan prestasi yang luar biasa atau melayani Tuhan dan negara. Memberi inspirasi sangatlah kompleks, dari penjelasan singkat tentang keuntungan ideologis pada proposal proyek atau perubahan, hingga menyampaikan pidato yang berisi tentang visi yang menarik tentang apa yang dapat dicapai organisasi atau menjadi sesuatu. Tingkat kompleksitas yang tepat tergantung pada besarnya tugas yang akan dijalani, besarnya upaya dan risiko yang terlibat, serta batas di mana orang diminta untuk menyimpang dari cara yang telah dibuat dan tradisional dalam melaksanakan sesuatu. Untuk memformulasi

pemberian inspirasi yang efektif, agen harus memiliki wawasan terhadap nilai, harapan, dan ketakutan dari seseorang atau kelompok yang akan dipengaruhi. Efektivitas juga tergantung pada keterampilan komunikasi, seperti kemampuan agen untuk menggunakan berbagai imajinasi dan metafora, memanipulasi simbol dan menggunakan suara dan gerak tubuh untuk mendorong antusiasme dan kegairahan.

## **Konsultasi**

Konsultasi terjadi ketika target diajak berpartisipasi dalam merencanakan bagaimana melaksanakan permintaan atau menerapkan perubahan yang diusulkan. Ada beberapa alasan menggunakan konsultasi sebagai prosedur pengambilan keputusan, tetapi ketika digunakan sebagai taktik memengaruhi proaktif, tujuan utama konsultasi adalah untuk memengaruhi target agar mendukung keputusan yang telah dibuat agen. Konsultasi dapat mengambil beberapa bentuk ketika digunakan sebagai taktik memengaruhi. Salah satu bentuk umum dari konsultasi adalah manajer mengajukan usulan kebijakan atau rencana kepada orang yang akan terlibat dalam penerapannya untuk mengetahui jika ada orang yang memiliki keraguan atau kekhawatiran. Dalam pembahasan, yang memang merupakan sebuah bentuk negosiasi dan penyelesaian masalah secara bersama-sama, manajer berusaha untuk mencari cara memodifikasi proposal untuk menghadapi kekhawatiran utama orang tersebut. Dalam bentuk variasi umum lainnya dari konsultasi, manajer mengajukan strategi umum atau tujuannya bagi orang lain bukannya proposal yang rinci dan meminta kepada orang lain untuk menyarankan langkah tindakan khusus untuk menerapkannya. Langkah-langkah tindakan yang diusulkan akan dibahas hingga ada kesepakatan dari kedua belah pihak.

## **Pertukaran**

Tipe ini merupakan taktik memengaruhi yang secara eksplisit dan implisit mau melaksanakan sebuah permintaan. Taktik ini sangatlah berguna ketika target tidak tertarik atau enggan memenuhi permintaan karena tidak memberikan keuntungan yang diharapkan dan membutuhkan dukungan yang besar dan kesulitan. Taktik pertukaran merupakan sebuah cara untuk meningkatkan keuntungan yang cukup

berharga agar target mau menyelesaikan permintaan itu. Kondisi yang esensial agar efektif dalam menggunakan taktik ini adalah kendali terhadap sesuatu yang sangat diinginkan oleh target agar penyelesaian tugas dapat dipastikan. Insentif yang ditawarkan haruslah bermacam-macam manfaat baik sesuatu yang nyata maupun yang tidak nyata (seperti kenaikan gaji atau promosi, sumber daya yang langka, informasi, bantuan terhadap tugas yang lain, bantuan untuk kemajuan kari target). Terkadang janji yang diberikan lebih implisit, bukannya eksplisit, yaitu agen menawarkan memberikan sesuatu yang tidak ditentukan untuk masa yang akan datang. Tawaran pertukaran keuntungan tidak akan efektif, kecuali bila target merasa agen mampu dan mau memenuhi kesepakatan itu.

## **Kolaborasi**

Ini adalah taktik memengaruhi yang menawarkan sumber yang diperlukan atau bantuan jika target mau melaksanakan permintaan atau menyetujui proposal. Kolaborasi tampaknya mempunyai persamaan dengan pertukaran dalam taktik menawarkan untuk melakukan sesuatu kepada target. Akan tetapi, ada perbedaan penting dalam penekanan pada proses memotivasi yang menjadi dasar dan kondisi yang ada.

Pertukaran berkaitan dengan meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh bila permintaan dilaksanakan, dan hal ini sangatlah tepat bila keuntungan dari kepatuhan itu mungkin bisa rendah bagi target itu. Kolaborasi melibatkan pengurangan kesulitan atau biaya dalam melaksanakan permintaan, dan hal ini sangatlah tepat bila kepatuhan dianggap sulit bagi target. Pertukaran biasanya berkaitan dengan pertukaran impersonal yang tidak sama keuntungannya, sementara kolaborasi biasanya berkaitan dengan upaya bersama untuk menyelesaikan tugas atau tujuan.

## **Daya Tarik Personal**

Daya tarik personal melibatkan meminta kepada seseorang agar mau melakukan kebaikan demi persahabatan atau kesetiaan terhadap agen. Taktik memengaruhi ini tidak dapat dilakukan bila target tidak menyukai agen atau tidak tertarik dengan yang terjadi pada agen. Makin kuat rasa persahabatan atau loyalitasnya, maka makin banyak yang dapat

diminta orang itu dari target. Tentu saja, jika kekuasaan berdasarkan referensi sangat kuat, pendekatan personal seharusnya tidak diperlukan. Pendekatan personal akan dapat digunakan untuk permintaan yang tidak berkaitan dengan tanggung jawab reguler dari target (misalnya, memberikan bantuan, memberikan bantuan pribadi).

## **Mengambil Hati**

Mengambil hati adalah perilaku yang membuat target merasa lebih baik terhadap agen. Contohnya memberikan pujian, melakukan kebaikan yang tidak diminta, berperilaku menghormati dan menghargai, dan berperilaku amat bersahabat. Ketika tindakan mengambil hati itu dirasakan tulus, maka hal ini akan cenderung menguatkan pandangan positif dan membuat target lebih bersedia memenuhi keinginan agen. Akan tetapi, mengambil hati akan dipandang sebagai manipulasi ketika digunakan tepat sebelum permintaan dilakukan. Untuk itu, mengambil hal tidak akan terlalu berguna untuk upaya memengaruhi yang terlalu cepat dibandingkan dengan strategi jangka panjang dalam menjalin hubungan dengan orang lain (Liden & Mitchell, 1988; Wayne & Ferris, 1990).

## **Taktik Legitimasi**

Taktik legitimasi adalah usaha untuk membangun legitimasi wewenang hak seseorang untuk melakukan suatu tipe permintaan yang penting. Permintaan akan terpenuhi jika permintaan mempunyai legitimasi dan tepat. Legitimasi tidak akan dipertanyakan jika permintaannya rutin yang pernah dilakukan dan diselesaikan pada waktu-waktu sebelumnya. Namun, legitimasi akan dipertanyakan bila Anda tahu ketika target tidak mengenal Anda atau wewenang apa yang menjadi hak Anda. Ada beberapa tipe taktik legitimasi yang berbeda, sebagian dari tipe itu cocok satu sama lain. Contohnya memberi teladan sebelumnya, memperlihatkan konsistensi terhadap kebijakan dan aturan organisasi, memperlihatkan konsistensi peran profesionalisme yang diharapkan dan memperlihatkan bahwa permintaan disetujui oleh seseorang yang memiliki wewenang yang tepat.

## **Tekanan**

Taktik dengan tekanan berupa ancaman, peringatan dan tindakan tegas seperti mengulang permintaan atau sering melakukan pemeriksaan untuk melihat apakah orang lain menyelesaikan permintaan itu. Taktik dengan tekanan terkadang dapat berhasil memenuhi permintaan, khususnya bila target malas atau apatis bukan menentangnya dengan kuat. Akan tetapi, taktik dengan tekanan tidak akan menghasilkan komitmen, dan taktik ini mengakibatkan efek samping yang serius. Bentuk tekanan ada yang keras dan ada yang lunak. Bentuk tekanan yang keras (seperti ancaman, peringatan, tuntutan) akan menyebabkan kebencian dan merendahkan hubungan kerja. Target mungkin akan berusaha untuk menghindari Anda, mendiskreditkan Anda, atau membatasi kekuasaan Anda. Terkadang taktik tekanan yang keras dibutuhkan untuk memperoleh kepatuhan terhadap aturan atau kebijakan yang penting dalam organisasi, seperti untuk aturan keselamatan dan etika pekerjaan. Akan tetapi, dalam sebagian besar kasus, bentuk yang lunak (seperti terus-menerus melakukan permintaan, mengingatkan bahwa orang itu berjanji untuk melakukan sesuatu) akan lebih mendapatkan kepatuhan tanpa merusak hubungan Anda.

## **Taktik Koalisi**

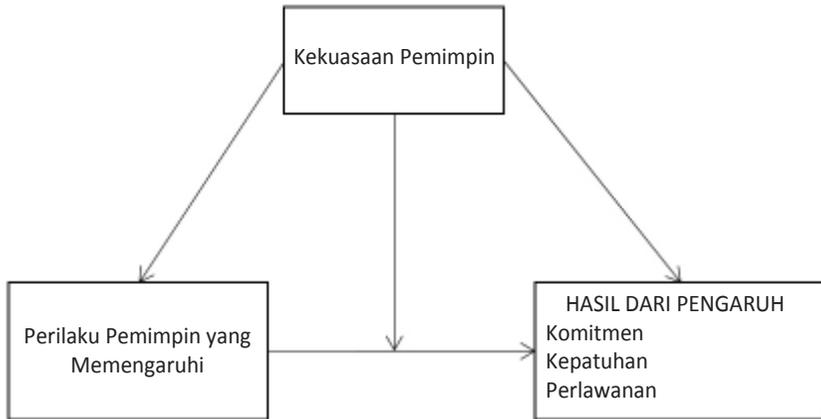
Taktik koalisi adalah cara mendapatkan bantuan dari orang lain untuk memengaruhi target. Pasangan koalisi bisa saja rekan sejawat, bawahan, atasan atau orang luar. Ketika bantuan diberikan oleh atasan dari target, taktik seperti ini biasanya disebut “pendekatan ke atas.” Tipe taktik koalisi lainnya adalah menggunakan persetujuan sebelumnya dari orang lain yang akan membantu memengaruhi target agar mau mendukung proposal Anda. Agar membantu, persetujuan itu harus berasal dari orang yang disukai dan dihargai oleh target. Taktik koalisi biasanya dikombinasikan dengan satu atau dua bentuk taktik memengaruhi lainnya. Sebagai contoh, Anda dapat membawa seorang pendukung ketika melakukan pertemuan dengan target, dan kedua agen harus menggunakan persuasi rasional untuk memengaruhi target.

## **Tipe Lain Perilaku Memengaruhi**

Sebelas taktik memengaruhi yang baru dijelaskan digunakan dalam upaya memengaruhi proaktif untuk memotivasi orang lain untuk memenuhi permintaan, melaksanakan tugas, mendukung proposal. Beberapa tipe perilaku memengaruhi lainnya lebih reaktif daripada proaktif. Perilaku ini khususnya digunakan setelah regulasi. Contohnya memberikan pujian dan penghargaan untuk menguatkan perilaku yang diinginkan, dan menggunakan kekuasaan memaksa untuk menghukum perilaku yang tidak diharapkan. Perilaku manajerial lain masih memengaruhi perilaku target terutama dengan lebih banyak memberi panduan atau memudahkannya daripada memberikan energi kepadanya. Contohnya memberikan model perilaku yang tepat, memperlihatkan kepada bawahan tentang bagaimana cara melaksanakan tugasnya, memberikan pelatihan, menentukan prestasi atau standar yang diharapkan dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Hanya terdapat sedikit penelitian yang meneliti bagaimana taktik memengaruhi proaktif mempunyai hubungan dengan aspek lain dari perilaku kepemimpinan.

### **D. Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi**

Studi yang menggunakan kuesioner (Hinkin & Schriesheim, 1990; Kapoor & Ansari, 1988) atau peristiwa memengaruhi (Yukl, Kim & Falbe, 1996) menemukan bahwa kekuasaan dan perilaku memengaruhi memiliki bentuk yang berbeda. Akan tetapi, hubungan antara bentuk kekuasaan yang spesifik, perilaku memengaruhi yang spesifik dan hasil memengaruhi ternyata belum benar-benar dipahami. Terdapat lima tipe efek yang memungkinkan dan kelimanya tidak mempunyai hubungan timbal balik.



**Gambar 10.1** Efek dari Kekuasaan dan Perilaku Memengaruhi dari Agen pada Hasil Memengaruhi

Kekuasaan agen dapat secara langsung memengaruhi pilihan agen dalam memilih taktik memengaruhi (digambarkan dengan panah #1). Beberapa tekanan yang relevan akan lebih mungkin menggunakan taktik ini. Sebagai contoh, taktik pertukaran membutuhkan kekuasaan memberi penghargaan, di mana agen akan mendapatkan sesuatu yang mempunyai nilai untuk dipertukarkan dengan target. Bentuk tekanan yang kuat seperti peringatan dan ancaman akan lebih banyak digunakan oleh agen yang menggunakan kekuasaan memaksa terhadap target. Persuasi rasional akan lebih banyak digunakan ketika agen mempunyai pengetahuan yang diperlukan untuk menjelaskan mengapa permintaan itu penting dan memungkinkan. Beberapa taktik memengaruhi mungkin mempunyai efek terhadap sikap atau perilaku target, tanpa melihat kekuasaan agen. Akan tetapi, sebagian besar usaha memengaruhi, akan tampak bahwa kekuasaan bertindak sebagai variabel penengah untuk meningkatkan atau menurunkan efektivitas taktik yang digunakan oleh agen. Efek penengah kekuasaan ini (digambarkan dengan panah #2) kebanyakan terjadi pada tipe kekuasaan yang secara langsung relevan dengan taktik yang digunakan dalam usaha memengaruhi. Sebagai contoh, kekuasaan berdasarkan keahlian mungkin akan menengahi pengaruh dari persuasi rasional. Suatu proposal yang menjelaskan mengapa itu penting untuk mengubah prosedur operasional akan lebih berhasil jika dilakukan oleh seseorang yang dirasa mempunyai keahlian yang relevan. Efek menengahi yang serupa barang kali terjadi

pada kekuasaan memberi penghargaan dan taktik pertukaran. Seorang agen yang memiliki kekuasaan tinggi dalam memberi penghargaan akan mendapatkan lebih banyak keberhasilan menawarkan sebuah pertukaran daripada agen yang memiliki kekuasaan yang rendah dalam memberi penghargaan. Perhatikan bahwa persepsi target terhadap kekuasaan agen dalam memberi penghargaan lebih penting daripada kendali agen yang sebenarnya terhadap penghargaan itu. Dalam tema film klasik, seorang miliarder yang berpura-pura menjadi pengemis menawarkan uang banyak kepada orang asing bila mau melakukan sesuatu, dan orang asing itu menolak melakukannya, karena yakin agen itu miskin. Sebaliknya, seorang artis yang berpakaian bagus, tetapi memiliki sedikit uang, terkadang mampu memengaruhi orang lain untuk memberikan kepercayaan dan sesuatu yang bernilai atas harapan (yang tidak dapat dipenuhinya) yang mereka harapkan akan dihasilkan dalam pembelian mendatang. Juga dimungkinkan bahwa kekuasaan agen dapat memperkuat keberhasilan dari taktik memengaruhi di mana kekuasaan tidak relevan secara langsung (juga digambarkan dengan panah #2). Agen yang memiliki kekuasaan yang kuat berdasarkan referensi mungkin akan lebih berhasil menggunakan persuasi rasional untuk mendapatkan dukungan atas proposalnya. Agen yang memiliki kekuasaan memaksa yang kuat mungkin akan lebih berhasil dalam memperoleh kepatuhan dari permintaan yang sederhana, meskipun tidak menggunakan taktik tekanan atau pertukaran. Kekuasaan berdasarkan keahlian akan meningkatkan kredibilitas sebuah permintaan yang tidak berhubungan dengan keahlian agen. Sebagai contoh, seorang ilmuwan terkenal memengaruhi orang untuk berpartisipasi dalam sebuah usaha yang berisiko dari segi keuangan. Kemungkinan lain (digambarkan dengan panah #3) adalah kekuasaan agen dapat memengaruhi target, tidak masalah apakah agen itu melakukan upaya memengaruhi yang jelas. Sebagai contoh, orang akan lebih bekerja sama dengan agen yang memiliki kekuasaan yang besar dalam memberi penghargaan dengan harapan akan mendapatkan penghargaan di masa depan. Contoh klasiknya diberikan oleh kasus orang bertindak lebih berbeda terhadap seseorang yang memiliki kekuasaan yang tinggi dalam posisinya, karena mereka sadar adanya kemungkinan bahwa orang itu dapat memengaruhi kinerja pekerjaan dan kemajuan kariernya. Orang tidak akan mengkritik atau melawan agen yang sangat berkuasa, karena mereka tidak mau

mengambil risiko membuat agen itu tidak senang. Orang akan lebih bekerja sama dengan agen yang mempunyai kekuasaan yang kuat berdasarkan referensi, meskipun agen itu tidak melakukan apa pun untuk mendorong perilaku demikian dan pengaruh. Ditemukan hanya ada sedikit bukti tentang usulan bahwa kekuasaan berpengaruh terhadap cara memilih taktik memengaruhi. Tidak ada bukti yang mendukung bahwa kekuasaan menjadi penengah efektivitas dalam suatu taktik memengaruhi yang spesifik. Hanya ada bukti berupa anekdot bahwa kekuasaan akan meningkatkan kepatuhan atau mengubah perilaku target secara independen dari menggunakan taktik yang didasarkan pada kekuasaan ini.

## **E. Tugas**

- A. Bagaimana kekuasaan dapat memengaruhi kepemimpinan. Jelaskan menurut saudara?
- B. Apa saja kekuasaan tertinggi dalam organisasi atau perusahaan menurut saudara?

## **F. Daftar Pustaka**

- Kast, Fremont & E. Rosenzweig, James. *Organisasi dan Manajemen 2*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organization Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*, Davies-Black Publishing, Inc. Palo Alto, CA, Second Edition, 2002.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Fifth Edition*. (Alih bahasa Budi Supriyanto). Prentice Hall: PT Indeks Jakarta, 2001.
- . *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi ketujuh)*. (Alih bahasa Ati Cahyani, Trans). Jakarta: PT Indeks, 2015.



# BAB 11

## Memimpin Perubahan dalam Organisasi

Memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan sulit. Bagi beberapa ahli teori, ini merupakan inti dan kepemimpinan dan segala hal lainnya adalah hal sekunder. Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk merevitalisasikan sebuah organisasi dan memudahkan adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah. Subjek ini menjadi amat relevan pada tahun 1980-an saat banyak organisasi sektor publik dan swasta dihadapkan dengan kebutuhan untuk mengubah hal-hal yang biasa dilakukan agar tetap bertahan. Bab ini dibangun dari bab sebelumnya dan memberikan perspektif yang berorientasi praktisi atas kepemimpinan strategis yang berorientasi perubahan-perubahan besar dalam sebuah organisasi biasanya dipandu oleh tim manajemen puncak, tetapi anggota organisasi dapat memulai perubahan atau berkontribusi untuk keberhasilannya. Jadi, bab ini relevan bagi siapa saja yang ingin membuat perubahan dalam sebuah organisasi. Fungsi kepemimpinan strategis yang dijelaskan dalam bab ini meliputi memengaruhi budaya organisasi, mengembangkan sebuah visi, menerapkan perubahan, dan mendorong pembelajaran dan inovasi. Bab ini dimulai dengan menjelaskan proses dan pendekatan perubahan yang berbeda.

### A. Proses-proses Perubahan

Upaya untuk menerapkan perubahan dalam sebuah organisasi akan lebih mungkin berhasil jika seorang pemimpin memahami alasan

atas perlawanan untuk perubahan, rangkaian tahapan dalam proses perubahan, dan strategi berbeda dari perubahan. Setiap topik akan diuji lebih dekat.

## **Perlawanan untuk Perubahan**

Perlawanan untuk perubahan adalah fenomena umum bagi orang dan organisasi. Terdapat sejumlah alasan berbeda mengapa orang menentang perubahan besar dalam organisasi (Connor, 1995), dan masing-masing akan dijelaskan singkat.

**Kurangnya Kepercayaan.** Sebuah alasan dasar perlawanan untuk perubahan adalah rasa tidak percaya dari orang yang mengusulkannya. Rasa tidak percaya dapat membesarkan pengaruh dari sumber perlawanan lainnya. Bahkan saat tidak ada ancaman yang jelas, sebuah perubahan dapat ditentang jika orang membayangkan adanya implikasi besar yang tersembunyi dan hanya akan menjadi jelas pada beberapa waktu mendatang. Rasa saling tidak percaya dapat mendorong seorang pemimpin menjadi berahasia mengenai alasan untuk perubahan, yang karenanya makin meningkatkan kecurigaan dan perlawanan.

**Perubahan Tidak Perlu.** Satu alasan untuk menentang perubahan adalah tidak adanya kebutuhan yang jelas untuk hal itu. Perubahan akan ditentang jika cara melakukan berbagai hal saat ini telah berhasil di masa lalu dan tidak ada bukti yang jelas akan permasalahan serius. Tanda dari sebuah masalah yang berkembang biasanya ambigu pada tahapan awal dan mudah bagi orang untuk mengabaikannya. Jika manajemen puncak mampu membesar-besarkan baiknya kinerja organisasi, maka meyakinkan orang akan kebutuhan untuk perubahan bahkan akan makin sulit. Bahkan saat sebuah masalah pada akhirnya dikenali, respons biasanya membuat penyesuaian bertahap dalam strategi saat ini untuk melakukan hal-hal yang sama tapi lebih banyak, bukannya melakukan sesuatu yang berbeda.

**Perubahan Itu Tidak Mungkin.** Bahkan saat masalahnya diakui, sebuah perubahan yang diusulkan dapat ditentang karena terlihat tidak mungkin berhasil. Membuat sebuah perubahan yang berbeda secara radikal dari apa pun yang telah dilakukan sebelumnya akan terlihat amat sulit jika bukannya tidak mungkin bagi sebagian besar orang. Kegagalan dari program perubahan sebelumnya menciptakan sinisme

dan membuat orang meragukan program berikutnya akan menjadi lebih baik dari itu.

**Ancaman Ekonomis.** Bagaimanapun sebuah perubahan akan menguntungkan organisasi, hal ini akan ditentang oleh orang yang akan menderita kerugian pendapatan pribadi, tunjangan atau keamanan pekerjaan. Hal terakhir ini khususnya relevan saat perubahan melibatkan penggantian orang dengan teknologi atau memperbaiki proses untuk membuatnya lebih efisien. Perampingan dan pemberhentian sebelumnya meningkatkan rasa cemas dan meningkatkan perlawanan terhadap usulan baru, apa pun ancaman nyatanya.

**Biaya yang Relatif Tinggi.** Bahkan saat sebuah perubahan memiliki manfaat yang jelas, hal ini selalu meminta suatu biaya. Rutinitas yang telah dikenal harus diubah, yang menyebabkan ketidaknyamanan dan membutuhkan upaya yang lebih besar. Dibutuhkan sumber daya untuk menerapkan perubahan, dan sumber daya yang telah diinvestasikan dalam melakukan beberapa hal secara tradisional akan hilang. Kinerja selalu menderita selama periode transisi ini saat cara-cara baru dipelajari dan prosedur baru ditemukan. Perhatian tentang biaya dalam hubungannya dengan manfaat akan lebih sulit dihilangkan saat tidak mungkin memperkirakannya dengan akurat.

**Ketakutan Akan Kegagalan Pribadi.** Perubahan membuat beberapa keahlian menjadi usang dan meminta pembelajaran cara-cara baru melakukan pekerjaan. Orang yang kekurangan keyakinan diri akan segan menukar prosedur yang telah mereka kuasai dengan prosedur baru yang mungkin terbukti terlalu sulit dikuasai. Sebuah perubahan yang diusulkan akan lebih dapat diterima jika meliputi ketetapan yang cukup banyak untuk membantu orang mempelajari cara-cara baru melakukan segala hal.

**Hilangnya Status dan Kekuasaan.** Perubahan besar dalam organisasi selalu menghasilkan beberapa perubahan dalam kekuasaan relatif dan status bagi orang-orang dan subunit. Strategi baru sering membutuhkan keahlian yang tidak dimiliki oleh beberapa orang yang saat ini menikmati status tinggi sebagai orang yang menyelesaikan masalah. Orang yang bertanggung jawab untuk aktivitas yang akan dipotong atau dihilangkan akan kehilangan status dan kekuasaan, yang membuat mereka makin menentang sebuah perubahan.

**Ancaman Terhadap Nilai dan Idealisme.** Perubahan yang terlihat tidak konsisten dengan nilai dan idealisme yang kuat akan ditentang. Ancaman terhadap nilai seseorang meningkatkan emosi yang kuat dan mendorong perlawanan terhadap perubahan. Jika nilainya ditanamkan dalam budaya organisasi yang kuat, perlawanan akan menyebar bukannya terisolasi.

**Kemarahan Terhadap Campur Tangan.** Beberapa orang menentang perubahan karena mereka tidak ingin dikendalikan oleh orang lain. Upaya untuk memanipulasi mereka atau memaksakan perubahan akan mendatangkan kemarahan dan sikap bermusuhan. Kecuali orang mengakui kebutuhan akan perubahan dan merasa mereka memiliki sebuah pilihan dalam menentukan bagaimana perubahannya, mereka akan menentangnya.

Perlawanan terhadap perubahan bukan hanya hasil dari pengabaian atau infleksibilitas, ini merupakan sebuah reaksi alami oleh orang-orang yang ingin melindungi kepentingan pribadi mereka dan rasa penentuan diri. Bukannya melihat perlawanan hanya sebagai halangan lain untuk ditekan atau dielakkan, adalah lebih realistis dan membantu bila memandangnya sebagai energi yang dapat diarahkan kembali untuk meningkatkan perubahan (Jick, 1993; Maurer, 1996). Perlawanan aktif menunjukkan kehadiran nilai dan emosi yang kuat, yang dapat berfungsi sebagai sebuah sumber komitmen bagi para lawan yang diubah menjadi para pendukung.

Memahami perlawanan terhadap perubahan meminta pergerakan di luar sebuah pengujian atas alasan pribadi untuk menentang. Perlawanan pada tingkat individual digabungkan oleh dinamika sistem pada tingkat kelompok dan organisasi. Perubahan dalam satu bagian dari sebuah sistem dapat mendatangkan sebuah reaksi dari bagian lain yang meniadakan pengaruh perubahan itu. Sifat saling mengunci dari sistem sosial menciptakan kelembaman yang luar biasa. Seperti supertanker yang membutuhkan jarak bermil-mil untuk berputar, sering kali dibutuhkan bertahun-tahun untuk menerapkan perubahan yang berarti dalam sebuah organisasi besar.

## Tahapan dalam Proses Perubahan

Teori proses perubahan menjelaskan sebuah pola peristiwa tipikal yang terjadi dari awal sebuah perubahan hingga akhirnya. Salah satu teori proses perubahan paling awal adalah model medan-gaya dari Lewin (1951). Ia mengusulkan bahwa proses perubahan dapat dibagi menjadi tiga tahapan: mencairkan, mengubah, dan membekukan kembali. Dalam tahapan mencairkan, orang menyadari bahwa cara lama melakukan segala hal tidak lagi memadai. Kesadaran ini bisa terjadi sebagai akibat dari krisis yang jelas, atau bisa dihasilkan dari sebuah upaya untuk menggambarkan ancaman atau kesempatan yang belum terbukti kepada banyak orang dalam organisasi. Dalam tahapan perubahan, orang mencari cara baru melakukan segala hal dan memilih pendekatan yang menjanjikan. Dalam tahapan membekukan kembali, pendekatan baru diterapkan dan didirikan. Ketiga tahapan itu semuanya penting bagi perubahan yang berhasil. Upaya untuk secara langsung berpindah kepada tahapan perubahan tanpa terlebih dulu mencairkan sikap akan mungkin menemui kelesuan atau perlawanan yang kuat. Kurangnya diagnosis yang sistematis dan pemecahan masalah dalam tahapan perubahan akan menghasilkan rencana perubahan yang lemah. Kurangnya perhatian terhadap pembuatan konsensus dan melalaikan untuk memelihara antusiasme dalam tahapan ketiga dapat mengakibatkan perubahan yang berbalik segera setelah diterapkan. Menurut Lewin, perubahan dapat dicapai dengan dua jenis tindakan. Satu pendekatan adalah meningkatkan gaya pendorong terhadap perubahan (misalnya meningkatkan insentif, menggunakan kekuasaan posisi untuk mendorong perubahan), pendekatan lainnya adalah mengurangi gaya yang membatasi menciptakan perlawanan terhadap perubahan (misalnya, mengurangi ketakutan akan kegagalan atau kerugian ekonomis, *co-opt* atau menghilangkan lawan). Jika gaya yang membatasi itu lemah, mungkin cukup dengan meningkatkan gaya yang mendorong. Namun, gaya yang membatasi itu kuat, disarankan menggunakan pendekatan ganda. Kecuali gaya yang membatasi itu dapat dikurangi, sebuah peningkatan dalam gaya yang mendorong akan menciptakan sebuah konflik yang kuat atas perubahan, dan perlawanan yang berlanjut akan membuatnya makin sulit untuk menyelesaikan tahapan pembekuan kembali. Teori proses lainnya menjelaskan

bagaimana orang dalam organisasi bereaksi terhadap perubahan yang dikenakan pada mereka (Jick, 1993; Woodward & Bucholz, 1987). Teori itu dibangun di atas pengamatan mengenai reaksi orang terhadap peristiwa mendadak yang traumatis seperti kematian orang yang dikasihi, perceraian, atau bencana alam yang menghancurkan rumah seseorang. Pola reaksi serupa diasumsikan terjadi selama perubahan organisasi. Pola reaksi itu memiliki empat tahapan, yaitu penolakan, kemarahan, berduka, dan adaptasi. Reaksi awal adalah menolak bahwa perubahan itu diperlukan (“Ini tidak benar-benar terjadi” atau “Ini hanyalah sebuah kemunduran sementara”). Tahapan berikutnya adalah menjadi marah dan mencari seseorang untuk dipersalahkan. Pada saat yang sama, orang secara keras kepala menentang untuk melepaskan cara yang telah biasa dalam melakukan segala hal. Pada tahapan ketiga, orang berhenti menolak bahwa perubahan adalah tidak terhindarkan, mengakui apa yang telah hilang dan berduka atasnya. Tahapan akhirnya adalah menerima kebutuhan untuk berubah dan melanjutkan hidup. Durasi dan keparahan dari setiap jenis reaksi bisa amat beragam dan beberapa orang terjepit pada tahapan menengah. Memahami tahapan ini adalah penting bagi para pemimpin perubahan, yang harus belajar bersabar dan membantu. Banyak orang yang membutuhkan bantuan untuk mengatasi penolakan, menyalurkan kemarahan mereka secara konstruktif, berduka tanpa menjadi terlalu depresi, dan memiliki optimisme mengenai penyesuaian dengan berhasil. Topik yang berhubungan adalah bagaimana reaksi psikologis terhadap perubahan itu dipengaruhi oleh mengalami perubahan berulang yang traumatis. Hipotesis yang bersaing dapat dilakukan (Jick, 1993). Satu hipotesis adalah bahwa perubahan berulang membiarkan orang menjadi tidak terlalu tabah dan lebih rapuh terhadap perubahan berikutnya. Pengaruhnya dapat disebabkan oleh tekanan berkepanjangan dan kegagalan untuk menyelesaikan sepenuhnya trauma emosional dari sebuah perubahan sebelumnya. Sebagai contoh, setelah kehilangan dua pekerjaan dalam lima tahun akibat dari perampangan, Linda tidak dapat menghadapi ancaman kehilangan pekerjaan lain dan mencari pensiun dini. Hipotesis alternatifnya adalah bahwa mengalami peristiwa yang traumatis akan “menyuntik” orang dan membuat mereka lebih siap untuk berubah lagi tanpa periode penyesuaian yang kuat atau berkepanjangan seperti demikian. Sebagai contoh, setelah mengalami

dan bertahan dari kehilangan dua pekerjaan dalam lima tahun, Sally merasa yakin untuk mengambil pekerjaan yang lebih berisiko dan tidak terlalu aman di masa mendatang. Kemungkinan lainnya adalah bahwa beberapa orang menjadi lebih tabah dan yang lainnya menjadi tidak terlalu tabah. Kami masih belum memiliki jawaban yang baik mengenai pengaruh dari perubahan berulang pada individual, tetapi langkah perubahan yang makin cepat dalam organisasi membuatnya menjadi sebuah pertanyaan yang relevan untuk diselidiki.

## **B. Jenis Perubahan Organisatoris yang Berbeda**

Perubahan besar dalam organisasi dapat mengambil banyak bentuk. Banyak identitas dari sasaran penting merupakan dasar yang berguna untuk membedakan di antara mereka. Sasaran penting meliputi sikap dan keterampilan yang berubah peran kerja yang berubah, teknologi yang berubah, atau strategi kompetitif yang berubah. Setiap jenis perubahan akan dipelajari dengan lebih teliti.

### **Mengubah Sikap atau Peran?**

Banyak upaya untuk memperkenalkan perubahan dalam sebuah organisasi menekankan perubahan pada sikap atau peran tetapi tidak keduanya (Beer, Eisenstat & Spector, 1990). Pendekatan yang berpusat pada sikap melibatkan perubahan sikap dan nilai-nilai dengan daya tarik persuasif, program pelatihan, aktivitas pembentukan tim, atau program perubahan budaya. Tambahan lagi, keterampilan teknis atau antar pribadi dapat ditingkatkan dengan program pelatihan. Asumsi yang mendasari adalah bahwa sikap dan keterampilan yang baru akan menyebabkan perilaku untuk berubah dalam cara yang menguntungkan. Diharapkan bahwa orang yang berubah menjadi agen perubahan itu sendiri dan memindahkan visi itu kepada orang lain dalam organisasi. Pendekatan yang amat berbeda adalah mengubah peran kerja, pola interaksi kriteria kinerja, dan kontingensi penghargaan. Pendekatan yang berpusat pada peran melibatkan perubahan peran kerja dengan merancang kembali pekerjaan agar meliputi aktivitas dan tanggung jawab berbeda, dengan melakukan reorganisasi arus kerja, dengan memodifikasi hubungan otoritas, dengan mengubah kriteria dan prosedur untuk evaluasi pekerjaan, dan dengan mengubah sistem

penghargaan. Asumsinya mereka akan mengubah sikap mereka agar konsisten dengan perilaku yang baru. Perilaku yang efektif dibujuk oleh persyaratan peran yang baru dan dikuatkan oleh sistem evaluasi dan penghargaan. Sebuah contoh akan memperjelas perbedaan antara program perubahan yang berorientasi sikap dan yang berorientasi peran. Sebuah organisasi yang mengalami kesulitan untuk membuat orang-orang dalam departemen khusus yang berbeda fungsinya untuk bekerja sama dalam mengembangkan produk baru dengan cepat dan memasukkan mereka ke pasar. Satu pendekatan adalah membicarakan pentingnya kerja sama dan menggunakan sebuah intervensi analisis proses atau aktivitas pembentukan tim untuk meningkatkan pemahaman dan saling menghargai di antara orang-orang dari fungsi berbeda. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa meningkatnya rasa percaya dan pemahaman akan meningkatkan kerja sama kembali dalam tempat kerja. Pendekatan lainnya adalah menciptakan tim lintas fungsi yang bertanggung jawab untuk perkembangan sebuah produk baru, kemudian memberikan penghargaan kepada orang atas kontribusinya untuk keberhasilan tim. Pendekatan bersama akan memahami dan saling mempercayai. Selama bertahun-tahun, terdapat kontroversi mengenai pendekatan mana yang paling efektif. Pendekatan mana pun bisa berhasil atau gagal, bergantung pada bagaimana baiknya ia diterapkan. Beer dan para koleganya (1990) berargumen program perubahan peran akan lebih besar kemungkinannya untuk berhasil dibandingkan dengan program perubahan sikap. Namun, kedua pendekatan itu tidak dapat dibandingkan, dan strategi terbaik adalah menggunakannya bersama-sama dalam cara yang sama-sama mendukung. Upaya untuk mengubah sikap dan keterampilan untuk mendukung peran baru mengurangi kesempatan bahwa perubahan peran akan ditumbangkan oleh lawan sebelum ia memiliki kesempatan untuk berhasil.

## **Teknologi**

Tidak semua program perubahan berfokus pada sikap atau peran. Pendekatan lainnya adalah mengubah teknologi yang digunakan untuk melakukan pekerjaan atau untuk mendukung aktivitas kerja yang penting. Contoh dari pendekatan yang berpusat pada teknologi meliputi jenis peralatan baru untuk melakukan pekerjaan, merancang kembali fasilitas fisik (misalnya konversi untuk kantor terbuka, relokasi dari

departemen agar lebih dekat), dan sistem informasi dan pendukung keputusan yang baru (misalnya, tempat kerja yang berjaringan, sistem informasi sumber daya manusia, sistem inventaris dan pemrosesan pesanan, sistem penelusuran penjualan, sebuah intranet dengan pemakaian kelompok untuk komunikasi dan pembagian ide di antara para karyawan yang memiliki aktivitas berhubungan). Teknologi baru mungkin tidak diterima dan digunakan dalam cara yang efektif kecuali terdapat perubahan yang konsisten dalam peran kerja, sikap, dan keterampilan. Sebuah kesalahan umum yang dilakukan dalam program perubahan ini adalah asumsi bahwa teknologi baru akan diterima dan digunakan secara efektif saat tidak adanya upaya besar untuk mengubah sikap, keterampilan, dan peran.

## **Strategi Kompetitif**

Jenis utama perubahan lainnya adalah dalam strategi kompetitif dasar dari organisasi. Contoh dari pendekatan yang berpusat pada strategi ini meliputi pengenalan produk atau jasa baru, memasuki pasar baru, menggunakan bentuk pemasaran yang baru, memulai penjualan internet selain penjualan langsung. Membentuk aliansi atau *joint venture* dengan organisasi lain, dan memodifikasi hubungan dengan para pemasok (misalnya menjadi rekanan dengan beberapa pemasok yang dapat diandalkan). Perubahan dalam strategi sering kali meminta perubahan konsisten pada orang-orang, peran kerja, dan teknologi. Kecuali perubahan lainnya ini terjadi, strateginya bisa gagal.

## **Pentingnya Diagnosis**

Banyak organisasi yang menerapkan program perubahan umum yang populer. Pada waktu itu bahkan jika hanya ada sedikit atau tidak ada bukti empiris bahwa mereka adalah efektif. Beberapa contoh dari program perubahan yang populer selama dua dekade sebelumnya meliputi perampingan, perombakan lapisan, reorganisasi misalnya menjadi divisi produk yang kecil, total manajemen kualitas, rekayasa ulang, jam yang mengelola sendiri, *outsourcing*, dan menjadi rekanan (misalnya, dengan para pemasok). Sebuah kesalahan umum adalah menerapkan sebuah program perubahan umum tanpa diagnosis yang teliti atas permasalahan yang dihadapi sebuah organisasi.

Sebuah program umum tidak mungkin menyelesaikan sendiri masalah organisasi itu, dan mungkin membuatnya lebih buruk (Beer, *et al.*, 1990). Sebelum memulai perubahan besar, para pemimpin harus jelas mengenai sifat dari masalah itu dan sasaran dari program perubahan.

### **C. Jenis Pemimpin yang Menciptakan Masa Depan**

“Cara terbaik untuk meramalkan masa depan adalah dengan menciptakannya.” Alan Kay, pendidik dan perancang komputer. Tetapi apa yang diperlukan untuk menciptakan masa depan di dunia yang bergejolak dan tidak pasti ini? Bagaimana organisasi yang berhasil membangun sejarah mereka, bahkan ketika mereka membangun sudut pandang baru tentang apa yang akan terjadi selanjutnya? Bagaimana mereka mapan tetap setia pada janji awal mereka, sementara juga membuat diri mereka relevan bagi pelanggan baru dengan nilai dan preferensi yang berbeda? Bagaimana para eksekutif yang berhasil memastikan bahwa semua yang mereka tahu--kebijaksanaan dan keahlian mereka yang diperoleh dengan susah payah--tidak membatasi apa yang dapat mereka bayangkan?

Ini adalah pertanyaan yang memisahkan organisasi dan pemimpin yang tahun-tahun terbaiknya di depan mereka dari mereka yang terjebak di masa lalu. Saya telah membuat titik, dalam penelitian untuk buku-buku saya dan kontribusi *Harvard Business Review*, untuk memperhatikan para pemimpin yang tampaknya bersemangat dengan pertanyaan-pertanyaan ini daripada lumpuh oleh mereka. Ketika merenungkan para pemimpin itu, pada kebiasaan-kebiasaan pikiran yang mendorong mereka, kita menyadari bahwa sebagian besar dapat disortir ke dalam satu dari empat kategori berikut.

#### **Terus Belajar**

Salah satu kepuasan besar menjadi seorang pemimpin adalah Anda menjadi seorang guru, membagikan kebijaksanaan yang telah Anda peroleh selama karier dengan rekan-rekan muda yang haus akan nasihat yang telah teruji oleh waktu. Tetapi ketika datang untuk menciptakan masa depan, para pemimpin yang paling efektif adalah pembelajar yang paling tidak pernah puas. Para pemimpin kreatif selalu bertanya pada diri sendiri, “Apakah saya belajar secepat dunia berubah?”

Garry Ridge, CEO WD-40, mungkin eksekutif yang paling terobsesi dengan pembelajaran yang saya tahu. Dia mengeluarkan inovasi besar dan memimpin pertumbuhan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Rahasia kesuksesan WD-40? Pengabdian Ridge untuk membangun organisasi “pecinta belajar” yang bersemangat terlibat dengan teknologi baru dan model bisnis. Dia memberdayakan sekelompok eksekutif dan insinyur, yang disebut Tim Tomorrow, untuk belajar *turbocharge* di seluruh perusahaan. Pertanyaan favoritnya kepada kolega, ujian semangat mereka untuk belajar, adalah, “Kapan terakhir kali Anda melakukan sesuatu untuk pertama kalinya?” Para pemimpin yang cocok untuk masa depan ditentukan terus belajar secepat dunia berubah.

## Pengacau Pribadi

Semakin lama Anda bekerja di suatu industri, semakin banyak kesuksesan yang Anda raih, semakin sulit untuk melihat pola dan kemungkinan baru, jalan baru ke arah selanjutnya. Sering kali, para pemimpin senior membiarkan apa yang mereka ketahui membatasi apa yang dapat mereka bayangkan. Itu masalah besar: Anda tidak dapat menemukan masa depan jika Anda berpegang teguh pada ide-ide yang ketinggalan zaman, bahkan jika mereka telah bekerja di masa lalu.

Rosanne Haggerty, salah satu aktivis sosial besar negara itu, telah membuat dampak besar dalam perang melawan tuna wisma. Tetapi prestasinya yang terbesar (dan paling revolusioner), Kampanye 100.000 Rumah, mengharuskannya untuk menantang semua yang dia tahu tentang perjuangannya. “Saya menyimpulkan, dengan ngeri, bahwa kami telah mengembangkan cara untuk menyerang masalah yang secara inheren terbatas,” katanya. “Kita harus meledakkan diri kita sendiri.” Tindakan *reinvention* pribadi itu sangat sulit dan mutlak diperlukan. “Terlalu sering” dia memperingatkan, “kebanggaan pada ide terakhirmu menjadi penghalang untuk melihat ide selanjutnya”. Para pemimpin yang cocok untuk masa depan mengerti kapan saatnya untuk mengganggu diri mereka sendiri.

## Berpikir Optimis yang Tangguh

Kepemimpinan itu emosional dan juga intelektual. Bagaimana kita menampilkan diri kita sendiri, sikap dan pandangan yang kita keluarkan, menentukan apa yang diperlukan untuk melakukan perubahan yang mendalam di masa-masa yang penuh gejolak. John Gardner, cendekiawan legendaris dari kehidupan organisasi, berpendapat bahwa para pemimpin hebat memancarkan “optimisme yang tangguh.” Masa depan, katanya, “tidak dibentuk oleh orang-orang yang tidak benar-benar percaya pada masa depan. Itu diciptakan oleh orang-orang yang bermotivasi tinggi, oleh penggemar, oleh pria dan wanita yang sangat menginginkan sesuatu atau sangat percaya.”

Vernon Hill, seorang wirausahawan yang perusahaan mudanya, Metro Bank, sedang membentuk kembali masa depan jasa keuangan di Inggris, memancarkan semangat energi dan kepercayaan diri yang menular. Tentu saja, model bisnisnya yang sangat menyentuh menciptakan kembali bidang yang terkenal karena layanannya yang buruk. Tapi itu adalah pola pikir yang dipersonifikasikannya dan mendefinisikan bank yang tumbuh cepat. “Jika kita tidak mempertahankan energi,” katanya, “kita menyakiti pesannya.” Itulah sebabnya perusahaan mencari pemimpin dengan “semangat”, antusiasme pribadi untuk misi bank. Anda tidak dapat menciptakan masa depan yang makmur bagi perusahaan Anda kecuali jika Anda bersemangat tentang apa yang akan terjadi di masa depan.

## Keinginan Berekspimen

Ada rahasia buruk tentang masa depan yang banyak dari kita tidak ingin dihadapi: Bahkan terobosan paling menarik dibangun di belakang proyek yang gagal, produk yang dibom, inisiatif yang gagal. Itulah sebabnya para pemimpin yang cocok untuk masa depan adalah mendukung banyak ide, mengetahui bahwa kebanyakan dari mereka tidak akan memenuhi apa yang direncanakan, untuk menemukan beberapa yang akan menghasilkan lebih besar daripada yang dibayangkan siapa pun.

Apakah ada eksekutif yang mempersonifikasikan semangat eksperimen lebih baik daripada Jeff Bezos? CEO Amazon adalah orang terkaya di dunia berdasarkan kesediaannya untuk merangkul ide-ide yang tidak berhasil. “Jika Anda akan bertaruh dengan berani, itu akan

menjadi eksperimen,” Bezos menjelaskan. “Dan jika itu percobaan, kamu tidak tahu sebelumnya apakah mereka akan berhasil.” Para pemimpin yang cocok untuk masa depan mengerti bahwa tidak ada kesuksesan tanpa kemunduran, tidak ada kemajuan tanpa jebakan.

Tentu saja, seperti semua kerangka kerja, ini adalah penyederhanaan. Dan banyak dari kita tidak akan jatuh ke dalam satu kategori yang jelas. Tetapi bagi sebagian besar dari kita, lebih memeluk semua sifat ini akan membantu kerja keras perubahan besar. Tidak ada jaminan bahwa satu sikap tertentu akan membantu Anda menciptakan masa depan yang lebih sejahtera untuk organisasi Anda atau diri Anda sendiri. Tetapi jika kita masing-masing dapat mengetahui kebiasaan pikiran mana yang paling cocok dengan diri kita, kita mungkin menjadi lebih cocok untuk masa depan.

Di bidang apa pun, para pemimpin yang memajukan organisasi mereka adalah orang-orang yang dapat menata kembali apa yang selalu mereka lakukan, menyegarkan dan menafsirkan kembali produk dan layanan yang mereka tawarkan, dan melepaskan eksperimen yang berani tentang apa yang akan terjadi selanjutnya. Apakah Anda pemimpin seperti itu?

## **D. Mengembangkan Visi**

Penelitian mengenai kepemimpinan karismatik dan transformasional menunjukkan bahwa visi yang jelas dan mendorong amat berguna untuk memandu perubahan dalam sebuah organisasi (lihat Bab 9). Sebelum orang akan mendukung perubahan yang radikal, mereka harus memiliki visi mengenai masa depan yang lebih baik yang cukup menarik untuk membenarkan pengorbanan dan kerja keras yang akan dibutuhkan oleh perubahan itu. Visi tersebut dapat memberikan sebuah makna kelanjutan bagi para pengikut dengan menghubungkan peristiwa lampau dan depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi itu memberikan harapan untuk masa depan yang lebih baik dan keyakinan bahwa visi itu akan tercapai pada suatu hari selama proses yang tidak strategi masa kini dengan citra yang hidup dari sebuah masa tenang dan membingungkan saat menerapkan perubahan besar, sebuah visi yang jelas membantu untuk memandu dan mengoordinasikan keputusan dan tindakan dari ribuan orang yang bekerja dalam berbagai lokasi yang tersebar luas.

## **Karakteristik yang Diinginkan untuk Sebuah Visi**

Sejumlah penulis telah berupaya untuk menjelaskan kualitas penting dari sebuah visi yang berhasil (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1996; Kouzes & Posner 1995; Nanus, 1992; Tichy & Devanna, 1986). Sebuah visi haruslah sederhana dan idealistis, sebuah gambaran akan masa depan yang diinginkan, bukan sebuah rencana rumit yang memiliki sasaran kuantitatif dan langkah tindakan yang rinci. Visi tersebut harus menyerukan nilai-nilai, harapan, dan idealisme dari para anggota organisasi dan para *stakeholder* lainnya yang dukungannya dibutuhkan. Visi itu harus menekankan sasaran ideologis yang jauh bukannya manfaat nyata yang segera. Visi itu haruslah menantang tetapi realistis. Agar berarti dan dapat dipercaya, visi itu tidak boleh berbentuk khayalan impian, tetapi sebuah masa depan yang dapat dicapai dan dasarnya dibuat pada kenyataan saat ini. Visi itu harus menunjukkan asumsi dasar mengenai apa yang penting bagi organisasi, bagaimana visi itu harus berhubungan dengan lingkungan, dan bagaimana orang harus diperlakukan. Visi itu harus cukup fokus untuk memandu keputusan dan tindakan, tetapi cukup mengizinkan inisiatif dan kreativitas dalam strategi untuk mencapainya. Akhirnya, sebuah visi yang berhasil haruslah cukup sederhana untuk disampaikan dengan jelas dalam lima menit atau kurang.

## **Elemen dari Sebuah Visi**

Visi adalah istilah yang digunakan dengan banyak makna yang berbeda, dan terdapat begitu banyak kebingungan tentang hal itu. Tidak jelas apakah pernyataan misi, sasaran strategis, pernyataan nilai, atau slogan merupakan visi yang efektif. Saat tidak adanya penelitian langsung atas pertanyaan ini, satu cara untuk menjawabnya adalah dengan menguji setiap gagasan dalam hubungannya dengan karakteristik yang diinginkan bagi sebuah visi. Analisis ini menyatakan bahwa sebuah visi yang mendorong dan bertahan biasanya membutuhkan sesuatu yang lebih dari pernyataan misi yang lunak, sebuah slogan, daftar nilai-nilai, atau sasaran strategis khusus. Pernyataan misi biasanya menjelaskan tujuan dari organisasi dalam hal jenis aktivitas yang akan dilakukan bagi para pemilih atau pelanggan. Sebuah visi memperhatikan apa makna aktivitas tersebut bagi banyak orang. Inti dari visi itu adalah misi organisasi, tetapi aspek berbeda dari padanya bisa diberikan tekanan.

Sebuah visi yang berhasil memberi tahu Anda bukan hanya apa yang dilakukan organisasi, tetapi mengapa hal itu berharga dan menyenangkan melakukannya. Sebuah visi yang berhasil membuat sebuah pernyataan misi yang abstrak dan membosankan menjadi hidup, mengisinya dengan kegairahan, membangkitkan emosi, dan menstimulasikan kreativitas untuk mencapainya. Sebagai contoh, perhatikan sebuah perusahaan mobil yang memiliki misi untuk membuat dan menjual mobil demi keuntungan. Sebuah kemungkinan visi bisa sebagai berikut “Kami akan menciptakan sebuah organisasi yang berwenang untuk membuka membuat kita mampu untuk mengembangkan dan membangun kendaraan pribadi yang terbaik di dunia, kendaraan yang akan dihargai orang yang memilikinya karena kendaraan itu menyenangkan bila digunakan, dapat diandalkan, membuat orang merasa nyaman dan aman, dan membuat orang mampu memiliki kebebasan bergerak dalam lingkungan mereka tanpa membahayakannya.”

Visi itu menyampaikan sebuah citra tentang apa yang dapat dicapai, mengapa hal itu berharga, dan bagaimana hal itu dapat dilakukan. Perhatikan bahwa visi itu cukup fleksibel untuk mendorong kemungkinan menemukan sumber daya alternatif di masa mendatang dan mengembangkan jenis kendaraan lain selain mobil konvensional biasa (misalnya, mobil terbang berdaya fusi, seperti dalam film *Back to the Future*). Pernyataan nilai adalah sebuah daftar nilai-nilai penting atau tema ideologis yang dianggap penting bagi sebuah organisasi. Nilai tersebut biasanya bersinggungan dengan perlakuan pelanggan, perlakuan anggota organisasi, kompetensi inti, dan standar keunggulan. Tema umumnya meliputi memuaskan pelanggan, mencapai keunggulan dalam produk atau jasa, memberikan sebuah produk atau jasa yang inovatif, mengembangkan dan memberikan wewenang kepada karyawan, dan membuat kontribusi penting kepada masyarakat. Sebuah pernyataan nilai memberikan awal yang baik untuk mengembangkan sebuah visi yang lebih lengkap. Namun, hanya menyebutkan nilai-nilai tidak menjelaskan prioritas relatif mereka, bagaimana mereka saling berhubungan, atau bagaimana mereka akan diekspresikan dan dicapai. Sebuah pernyataan visi yang efektif memberikan sedikit pandangan dari kemungkinan masa depan di mana semua nilai penting diwujudkan pada waktu yang sama. Slogan digunakan untuk meringkaskan dan menyampaikan nilai-nilai dalam cara yang sederhana. Namun, sebuah slogan terbatas dalam hal berapa banyak nilai yang

dapat diperlihatkan. Perhatikan contoh berikut: teknologi adalah bisnis kami, kualitas adalah pekerjaan, kami merasa senang saat Anda merasa senang, semua orang berita ingin membaca, dan para rekanan untuk mewujudkan impian. Hanya slogan terakhir yang memiliki lebih dari satu nilai; yang menggambarkan pelayanan ideal yang diberikan kepada pelanggan dan hubungan ideal antara para penyedia. Slogan dapat berguna sebagai bagian dari sebuah visi yang lebih besar, tetapi terlalu menekankan slogan yang sederhana dapat menyepelkan visi itu dan mengurangi nilai penting yang tidak termasuk dalam slogan itu (Richard & Engle, 1986). Sasaran strategis merupakan hasil nyata atau hasil yang akan dicapai, terkadang disertai dengan tenggat waktu tertentu. Sebuah sasaran kinerja dapat dinyatakan dalam hal tingkat kinerja mutlak (misalnya, keuntungan, penjualan, pengembalian hasil investasi), atau tingkat kinerja relatif (misalnya, menjadi nomor satu dalam industri atau regional, mengalahkan saingan tradisional). Tidak satu pun jenis sasaran yang mungkin melibatkan tema ideologis yang bertahan. Sasaran kinerja berguna untuk memandu perencanaan dan memudahkan evaluasi kemajuan, tetapi fokus dari sebuah visi haruslah pada nilai dan tema ideologis, bukan pada perbaikan hasil ekonomi atau mengalahkan saingan. Jika sasaran kinerja dimasukkan dalam sebuah visi, hal itu harus dianggap sebagai batu peringatan di sepanjang jalan menuju pencapaian sasaran ideologis. Sasaran proyek didefinisikan dalam hal keberhasilan penyelesaian sebuah visi yang rumit (misalnya, mengembangkan jenis produk baru, menerapkan Program MBA baru, mendirikan sebuah cabang di Cina). Sasaran ini dapat menekankan hasil ekonomi, hasil ideologis, atau keduanya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan farmasi memiliki sebuah proyek untuk mengembangkan sebuah vaksin baru yang akan mencegah sebuah penyakit keberhasilan penyelesaian proyek itu akan meningkatkan keuntungan, memberikan manfaat kesehatan kepada masyarakat, dan memperkuat pengetahuan ilmiah. Keterbatasan dari sebagian besar proyek adalah perspektif waktu mereka yang relatif berjangka pendek. Saat proyeknya selesai, visi itu berakhir. Sasaran proyek dapat disertakan dalam visi jangka panjang bagi sebuah organisasi atau sebuah visi tambahan dapat dibangun di sekitar proyek yang amat penting. Namun, tidak ada satu proyek pun yang boleh menghilangkan reputasi visi yang lebih penuh dan lebih bertahan bagi organisasi tersebut. Untuk memahami seperti apakah

sebuah visi proyek yang efektif, amatlah membantu untuk menguji sebuah contoh khusus. Saat Walt Disney memikirkan ide tentang Disneyland, hal ini merupakan jenis aktivitas yang sepenuhnya baru bagi perusahaannya, dan ini tidaklah seperti taman hiburan yang ada sebelumnya. Proyek ini mahal biaya pembangunannya, dan tidak pasti apakah cukup banyak pengunjung yang akan tertarik untuk memberikan sebuah keuntungan. Pada saat itu tidaklah jelas bahwa Disneyland akan menjadi sebuah keberhasilan yang fenomenal, dan orang-orang merasa skeptis atas proyek berisiko itu. Sebuah visi yang memberikan inspirasi memang dibutuhkan untuk mendapatkan dukungan dari anggota penting manajemen puncak yang lainnya dan para investor dari luar. Visi Disney akan taman itu dijelaskan dalam cara berikut (Thomas, 1976: 246).

Ide tentang Disneyland adalah ide yang sederhana. Ini akan menjadi tempat bagi orang untuk menemukan kegembiraan dan pengetahuan. Ini akan menjadi sebuah tempat bagi para orang tua dan anak-anak untuk menghabiskan waktu yang menyenangkan bersama-sama, sebuah tempat bagi para guru dan murid untuk menemukan cara-cara yang lebih baik untuk pemahaman dan pendidikan. Di sini orang dari generasi lama dapat menangkap kembali nostalgia dari hari-hari yang telah berlalu, dan generasi yang lebih muda dapat menikmati tantangan masa depan. Di sini akan ada keajaiban Alam dan Manusia untuk dilihat dan dipahami semua orang. Disneyland akan didasarkan pada dan didedikasikan untuk idealisme, impian dan kenyataan yang telah menciptakan Amerika. Dan akan diperlengkapi secara unik untuk mendramatisasikan impian dan kenyataan ini mengajukannya sebagai sebuah sumber keberanian dan inspirasi ke seluruh dunia. Disneyland akan menjadi sesuatu dari peran raya, pameran, taman bermain, pusat komunitas, museum kenyataan hidup, dan tempat pameran keindahan dan keajaiban. Tempat ini akan dipenuhi oleh keberhasilan, kegembiraan dan harapan dari dunia tempat kita tinggal. Dan akan mengingatkan dan memperlihatkan kepada kita bagaimana membuat bagian yang ajaib itu dari kehidupan kita sendiri.

Kebanyakan bukti mengenai pentingnya sebuah visi untuk keberhasilan perubahan dalam organisasi datang dari penelitian kepemimpinan yang lebih berfokus pada proses pembuatan visi dibandingkan pada isi visi itu. Seperti yang dinyatakan dalam Bab 9, visi yang disampaikan oleh para pemimpin yang efektif terkadang berbentuk

rumit dan terkadang sederhana. Studi deskriptif terbaru mengenai isi dari visi organisatoris menemukan bahwa sebagian besar dari mereka diperlihatkan dalam bentuk sasaran kinerja atau pernyataan nilai yang amat singkat, strategis dan berorientasi ke masa depan (Larwood, Fable, Kriger & Miesing, 1995). Hasil dari studi itu kelihatannya menyatakan bahwa beberapa organisasi memiliki visi yang telah berkembang baik. Dibutuhkan lebih banyak penelitian untuk menentukan jenis visi apa, jika ada, yang dibutuhkan untuk memandu dan menginspirasi perubahan dalam organisasi, dan kondisi di mana sebuah visi menjadi paling penting.

### Prosedur untuk Mengembangkan Sebuah Visi

Amatlah sulit untuk mengembangkan sebuah visi yang mendorong, dan hal analitis dibutuhkan untuk mempersatukan visi itu, tetapi intuisi dan kreativitas juga penting. Untuk mengembangkan sebuah visi yang menarik, penting untuk memiliki pemahaman yang baik atas organisasi itu (operasinya, produk, jasa, pasar, kompetitor, dan lingkungan sosial politik), budayanya (keyakinan bersama dan asumsi tentang dunia dan tempat organisasi itu di dalamnya), dan kebutuhan yang mendasari serta nilai-nilai dari karyawan dan *stakeholder* lainnya. Dalam kebanyakan kasus, sebuah visi yang berhasil bukanlah hasil ciptaan dari seorang pemimpin yang heroik saja, tetapi malahan terbentuk selama sebuah proses panjang dari eksplorasi, diskusi, dan pemurnian ide-ide. Beberapa pedoman tentatif untuk membantu para pemimpin mengembangkan sebuah visi telah diringkaskan dalam Tabel 11.1. Pedoman itu didasarkan pada teori-teori kepemimpinan, penelitian empiris, dan wawasan para praktisi (misalnya, Conger, 1989; Kotter, 1996; Kouzes & Posner, 1987; Nadler, Shaw, Walton & Associates, 1995; Nanus, 1992; Peters, 1987; Peters & Austin, 1985; Tichy & Devanna, 1986; Trice & Beyer, 1993).

**Tabel 11.1** Pedoman untuk Memformulasikan Sebuah Visi

Libatkan para <i>stakeholder</i> penting.
Mengidentifikasi sasaran strategis dengan permohonan yang luas.
Mengidentifikasi elemen yang relevan dalam ideologi lama.
Menghubungkan visi itu dengan kompetensi inti
Mengevaluasi kredibilitas visi tersebut
Terus-menerus menilai dan memurnikan visi itu

## **E. Pemimpin yang Berfokus pada Visi**

Tugas utama kepemimpinan adalah mengarahkan perhatian. Untuk melakukannya, para pemimpin harus belajar memusatkan perhatian mereka sendiri. Ketika kita berbicara tentang fokus, kita biasanya berpikir tentang satu hal sambil menyaring gangguan. Tetapi banyak penelitian terbaru dalam ilmu saraf menunjukkan bahwa kita fokus dalam banyak hal, untuk tujuan yang berbeda, menggambar pada jalur saraf yang berbeda beberapa di antaranya bekerja bersama-sama, sementara yang lain cenderung berdiri di oposisi.

Pengelompokan mode perhatian ini menjadi tiga ember besar fokus pada diri sendiri, fokus pada orang lain, dan fokus pada dunia yang lebih luas memberi penerangan baru pada praktik banyak keterampilan kepemimpinan yang penting. Berfokus ke dalam dan berfokus secara konstruktif pada orang lain membantu para pemimpin menumbuhkan unsur-unsur utama kecerdasan emosi. Pemahaman yang lebih lengkap tentang bagaimana mereka fokus pada dunia yang lebih luas dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk merancang strategi, berinovasi, dan mengelola organisasi.

Setiap pemimpin perlu memupuk tiga serangkai kesadaran ini, dalam kelimpahan dan keseimbangan yang tepat, karena kegagalan untuk memusatkan perhatian ke dalam membuat Anda tidak memiliki kemudi, kegagalan untuk memusatkan perhatian pada orang lain membuat Anda tidak tahu apa-apa, dan kegagalan untuk fokus ke luar bisa membuat Anda terbelalak.

### **Berfokus pada Diri Sendiri**

Kecerdasan emosional dimulai dengan kesadaran diri berhubungan dengan suara hati Anda. Para pemimpin yang memperhatikan suara batin mereka dapat menggunakan lebih banyak sumber daya untuk membuat keputusan yang lebih baik dan terhubung dengan diri mereka yang asli. Tapi apa artinya itu? Melihat bagaimana orang berfokus ke dalam dapat membuat konsep abstrak ini lebih konkret.

## Kesadaran diri

Mendengar suara hati Anda adalah masalah memperhatikan sinyal fisiologis internal. Isyarat halus ini dipantau oleh insula, yang terselip di balik lobus frontal otak. Perhatian yang diberikan kepada bagian tubuh mana pun meningkatkan sensitivitas insula terhadap bagian itu. Dengarkan detak jantung Anda, dan insula mengaktifkan lebih banyak neuron di sirkuit itu. Seberapa baik orang dapat merasakan detak jantung mereka, pada kenyataannya, telah menjadi cara standar untuk mengukur kesadaran diri mereka.

Perasaan usus adalah pesan dari insula dan amigdala, yang oleh ilmuwan saraf Antonio Damasio, dari University of Southern California, disebut sebagai penanda somatik. Pesan-pesan itu adalah sensasi bahwa sesuatu “terasa” benar atau salah. Penanda somatik menyederhanakan pengambilan keputusan dengan mengarahkan perhatian kita pada pilihan yang lebih baik. Mereka hampir tidak mudah (seberapa sering perasaan bahwa Anda meninggalkan kompor dengan benar?). Jadi, semakin komprehensif kita membacanya, semakin baik kita menggunakan intuisi kita. (Lihat “Apakah Anda Membaca Sidebar Ini?”).

Pertimbangkan, misalnya, implikasi dari analisis wawancara yang dilakukan oleh sekelompok peneliti Inggris dengan 118 pedagang profesional dan 10 manajer senior di empat bank investasi City of London. Pedagang paling sukses (yang pendapatan tahunannya rata-rata £500.000) bukanlah mereka yang mengandalkan sepenuhnya pada analitik maupun mereka yang hanya mengandalkan keberanian mereka. Mereka fokus pada serangkaian penuh emosi, yang mereka gunakan untuk menilai nilai intuisi mereka. Ketika mereka menderita kerugian, mereka mengakui kecemasan mereka, menjadi lebih berhati-hati, dan mengambil risiko lebih sedikit. Pedagang yang paling tidak berhasil (yang pendapatannya rata-rata hanya £100.000) cenderung mengabaikan kecemasan mereka dan terus bertahan dengan nyali mereka. Karena mereka gagal mengindahkan berbagai sinyal internal yang lebih luas, mereka disesatkan.

Memusatkan perhatian pada kesan indrawi tentang diri kita pada saat ini adalah salah satu elemen utama dari kesadaran diri. Tetapi yang lain sangat penting bagi kepemimpinan: menggabungkan pengalaman

kita sepanjang waktu menjadi pandangan yang koheren tentang diri kita yang autentik.

Menjadi autentik berarti menjadi orang yang sama dengan orang lain seperti diri Anda sendiri. Pada bagian yang memerlukan memerhatikan apa yang orang lain pikirkan tentang Anda, terutama orang-orang yang pendapatnya Anda hargai dan yang akan jujur dalam umpan balik mereka. Berbagai fokus yang berguna di sini adalah kesadaran terbuka, di mana kita secara luas memerhatikan apa yang terjadi di sekitar kita tanpa terjebak atau tersapu oleh hal-hal tertentu. Dalam mode ini kami tidak menghakimi, menyensor, atau mengabaikan; kita hanya memahami.

Pemimpin yang lebih terbiasa memberi masukan daripada menerimanya mungkin merasa ini sulit. Seseorang yang kesulitan mempertahankan kewaspadaan terbuka biasanya tersangkut oleh detail-detail yang menjengkelkan, seperti sesama pelancong di jalur keamanan bandara yang membutuhkan waktu lama untuk membawa barang bawaan mereka ke pemindai. Seseorang yang bisa menjaga perhatiannya dalam mode terbuka akan memperhatikan para pelancong tetapi tidak khawatir tentang mereka, dan akan lebih banyak mengambil lingkungannya. (Lihat bilah samping “Perluas Kesadaran Anda”).

Tentu saja, terbuka untuk input tidak menjamin bahwa seseorang akan menyediakannya. Sedihnya, kehidupan memberi kita sedikit peluang untuk mempelajari bagaimana orang lain benar-benar melihat kita, dan bahkan lebih sedikit lagi bagi para eksekutif ketika mereka naik melalui peringkat. Mungkin itulah sebabnya salah satu kursus paling populer dan tidak terdaftar di Harvard Business School adalah Pengembangan Kepemimpinan Autentik Bill George, di mana George telah menciptakan apa yang ia sebut kelompok-kelompok TrueNorth untuk meningkatkan aspek kesadaran diri ini.

Kelompok-kelompok ini (yang dapat dibentuk oleh siapa saja) didasarkan pada ajaran bahwa pengetahuan diri dimulai dengan wahyu-diri. Karenanya, mereka terbuka dan akrab, “tempat yang aman,” George menjelaskan, “di mana anggota dapat membahas masalah pribadi yang mereka rasa tidak bisa mereka ajukan di tempat lain—sering kali bahkan tidak dengan anggota keluarga terdekat mereka.” Apa gunanya hal itu? “Kita tidak tahu siapa kita sampai kita mendengar diri kita berbicara tentang hidup kita kepada orang-orang yang kita percayai,”

kata George. Ini adalah cara terstruktur untuk mencocokkan pandangan kita tentang diri sejati kita dengan pandangan rekan-rekan kita yang paling terpercaya—pemeriksaan eksternal pada keaslian kita.

## Kontrol diri

“Kontrol kognitif” adalah istilah ilmiah untuk menempatkan perhatian seseorang di mana orang menginginkannya dan menjaganya agar tetap ada di hadapan godaan untuk berkeliaran. Fokus ini adalah salah satu aspek dari fungsi eksekutif otak, yang terletak di *prefrontalcortex*. Istilah sehari-hari untuk itu adalah “tekad.”

## F. Tugas

- A. Apa inti dari sebuah visi, jelaskan menurut saudara?
- B. Bagaimana menjalankan sebuah visi agar tetap kontinu?

## G. Daftar Pustaka

- Dessler, Garry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 10. Jakarta: Indeks, 2006.
- Kadarisman, M. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali, 2004.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi Deddy. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Hasibuan, Malayu S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations (7th edition)*. Jakarta: PT Indeks, 2010.
- "Cabang Padalarang". *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*. Vol. 6, No.1, April 2012, 26-38 ISSN 2443-0633.
- <https://hbr.org/2017/12/the-4-kinds-of-leaders-who-create-the-future> By Bill Taylor 18 Desember 2017.
- <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader> by Daniel Goleman Dari Edisi Desember 2013.



# BAB 12

## Kepemimpinan Strategis Oleh Para Eksekutif

Kebanyakan literatur kepemimpinan pada periode ini berhubungan dengan para penyelia dan manajer menengah dalam organisasi. Pada beberapa tahun terakhir perhatian dari banyak ahli teori kepemimpinan telah berubah kepada para eksekutif dan tim manajemen puncak. Perubahan dalam fokus ini sejajar dengan pertumbuhan yang cepat dalam literatur manajemen mengenai eksekutif perusahaan yang mengubah perusahaan mereka untuk menghadapi kompetisi internasional. Bab ini menguji kepemimpinan strategis dalam 1950-1980. Satu masalah kontroversial yang diuji dalam bab ini adalah pentingnya eksekutif untuk kinerja dari organisasi yang besar. Beberapa penulis berargumen bahwa para pemimpin memiliki pengaruh besar pada kinerja organisatoris (misalnya, Katz Kahn, 1978; Peters & Waterman, 1982), sedangkan penulis lainnya menyatakan bahwa para pemimpin memiliki sedikit pengaruh pada kinerja (misalnya, Meindl, *et al.*, 198 Pfeffer, 1977b). Orang-orang yang ragu memberikan beberapa argumen yang berhubungan terhadap pentingnya masing-masing individual seperti *Chief Executive Officer* (CEO) 1) Determinan Eksternal. Kinerja dari sebuah organisasi terutama bergantung pada faktor-faktor di luar kendali pemimpin. Faktor tersebut meliputi kondisi ekonomi, kondisi pasar, kebijakan pemerintahan, dan perubahan teknologi; 2) Keleluasaan Terbatas. Seorang CEO baru mewarisi sebuah organisasi yang memiliki berbagai kekuatan dan kelemahan, dan potensi untuk membuat perbaikan amat dibatasi oleh halangan

internal dan eksternal. Hanya koalisi politis, bukan individual, yang memiliki pengaruh besar dalam organisasi; 3) Atribusi yang Bias. Orang membesar-besarkan pengaruh dari masing-masing pemimpin pada organisasi sebagai sebuah cara untuk memahami peristiwa yang rumit dan membingungkan. Para pemimpin sering kali mengelola kesan agar terlihat lebih berkuasa dan efektif daripada yang sebenarnya. Bab ini menguji argumen secara lebih rinci dan tinjauan relevan penelitian mengenai pentingnya kepemimpinan. Topik penting yang diangkat meliputi atribusi mengenai pentingnya kepemimpinan, manajemen kesan oleh pemimpin, batasan alas tindakan eksekutif, kondisi kepemimpinan yang berorientasi perubahan, konsekuensi suksesi kepemimpinan untuk kinerja organisatoris, hubungan dari masa jabatan eksekutif dengan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dan kesulitan bagi para pemimpin strategis dalam menyeimbangkan nilai-nilai yang bersaing. Sebuah alternatif untuk kepemimpinan oleh seorang pemimpin tunggal yang heroik ada kepemimpinan oleh sebuah tim eksekutif. Bab ini menguji kondisi di mana tim manajemen puncak akan menjadi efektif. Akhirnya, pedoman diberikan bagi dua perilaku kepemimpinan strategis yang penting, yaitu pengawasan eksternal dan formulasi strategi.

## **A. Batasan pada Keleluasaan Eksekutif**

Kekuasaan dan keleluasaan untuk membuat perubahan besar merupakan sebuah determinan penting dari potensi pengaruh seorang pemimpin pada kinerja organisasi. Dalam bab ini kita melihat bahwa para manajer menghadapi banyak batasan kuat atas tindakan mereka. Bab ini menguji batasan situasional pada keleluasaan para eksekutif dan aspek dari situasi yang menentukan berapa banyak pengaruh yang dapat dimiliki para eksekutif puncak pada kinerja dari organisasi mereka.

### **Batasan Internal**

Keleluasaan CEO dapat dibatasi oleh beragam faktor organisasi internal (Hambrick & Finkelstein, 1987). Satu jenis batasan melibatkan kekuatan dalam yang berkuasa atau koalisi dalam organisasi. Terdapat sedikit keleluasaan saat CEO harus beroperasi di bawah bayang-bayang pendiri perusahaan, memuaskan seorang pemilik yang dominan (misalnya

organisasi itu adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga atau cabang dari perusahaan lain), atau memberi pertanggungjawaban kepada dewan direksi yang kuat yang memiliki ide-ide kokoh mengenai cara terbaik untuk melakukan banyak hal. Kekuasaan dan keleluasaan lebih besar saat CEO merupakan pemilik utama atau pemilik saham dari perusahaan itu atau saat dewan direksinya mudah dipengaruhi untuk mendukung CEO itu. Keleluasaan dibatasi saat fraksi internal dan koalisi memiliki kontra kekuasaan yang cukup untuk menghalangi perubahan yang ingin dilakukan oleh pemimpin itu (yaitu serikat pekerja, eksekutif lainnya yang memiliki dasar kekuasaan kuat). Kondisi keuangan organisasi juga merupakan sebuah determinan dari keleluasaan; keleluasaan yang makin besar itu dimungkinkan saat terdapat cadangan keuangan yang berlebihan untuk mendanai usaha baru atau kemakmuran perusahaan membuatnya mudah untuk mendanai inovasi dengan meminjam dana. Jenis lain batasan internal adalah budaya organisasi yang kuat yang menentang perubahan. Organisasi besar yang memiliki birokrasi dan cara standar yang kuat dalam melakukan berbagai hal memiliki kelembaman yang sulit diatasi. Orang menentang perubahan yang mengancam status dan kekuasaan mereka, berlawanan dengan nilai dan keyakinan mereka, atau meminta cara-cara baru dalam melakukan segala hal.

## **Batasan Eksternal**

Batasan eksternal pada keleluasaan dari seorang CEO meliputi sifat dari produk atau jasa utama organisasi itu dan jenis pasar tempat organisasi itu beroperasi. Keleluasaan manajerial itu lebih besar jika organisasi berada dalam industri yang bertumbuh memiliki permintaan yang meningkat dengan cepat. Bukan permintaan yang datar atau menurun, jika produk atau jasa organisasi itu dapat dibedakan dari milik kompetitornya (misalnya, monopoli atau memiliki pangsa pasar dominan). Keleluasaan juga terbatas oleh para *stakeholder* eksternal yang berkuasa yang mendiktekan kondisi. Sebagai contoh, pilihan CEO lebih dibatasi saat beberapa rekening utama untuk kebanyakan penjualan, atau saat organisasi sangat bergantung pada sumber tunggal bahan penting. Batasan eksternal lainnya meliputi keterbatasan politis-hukum (misalnya, peraturan lingkungan, persyaratan keselamatan, kewajiban hukum). Bahkan saat organisasi itu bersifat monopoli

(misalnya, utilitas publik), keleluasaan di bidang penting seperti penentuan harga, teknologi, dan perubahan produk dapat dibatasi oleh regulasi pemerintah. Keleluasaan dari seorang eksekutif untuk membuat perubahan besar sebagian bergantung pada bagaimana para *stakeholder* internal dan eksternal memandang kinerja dari organisasi. Dalam sebuah situasi krisis ketika kinerja organisasi menurun dan kelangsungan organisasi diragukan, para pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan inovatif yang lebih tegas untuk menghadapi krisis tersebut. Perubahan inovatif akan sulit terjadi dalam periode kestabilan dan kemakmuran relatif bagi organisasi. Saat orang tidak merasakan adanya krisis, upaya oleh para pemimpin untuk membuat perubahan besar akan dipandang sebagai hal yang tidak tepat, mengganggu, dan tidak bertanggung jawab.

## **Batasan dan Atribut Eksekutif**

Batasan internal dan eksternal saling berinteraksi satu sama lain dan dengan atribut dari manajer itu (misalnya, ambisi, toleransi ambiguitas, keterampilan kognitif, keterampilan politis dan orientasi kendali internal-eksternal) untuk memengaruhi pola perilaku yang diperlihatkan oleh CEO. Seiring waktu terdapat tekanan yang mendukung kecocokan antara jenis situasi kepemimpinan dengan jenis orang yang mengisinya. Situasi yang paling membatasi adalah situasi ketika batasan internal dan eksternal begitu parah sehingga CEO itu hanya sebuah boneka yang tidak dapat menerapkan suatu perubahan strategi yang penting atau inovasi. Jenis posisi ini tidak mungkin diisi oleh seorang pemimpin yang ambisius dan inovatif. Orang dalam posisi ini biasanya tidak akan mencari (atau tetap dalam) posisi boneka. Proses seleksi organisasi akan lebih mendukung orang yang konservatif, menentang risiko, dan tunduk. Ekstrem yang berlawanan adalah situasi yang memiliki sedikit batasan internal dan eksternal dan banyak keleluasaan. Para pemimpin yang ambisius dan dinamis akan tertarik pada jenis posisi ini. Keleluasaan yang besar memberikan kesempatan untuk kepemimpinan inovatif, tetapi hal ini tidak menjamkannya. Bahkan dalam sebuah situasi yang memiliki sedikit batasan, beberapa pemimpin kekurangan keterampilan kognitif untuk merasakan opsi inovatif atau motivasi untuk mengejanya.

## **B. Atribusi Mengenai Kepala Eksekutif**

Perilaku keseharian dari banyak pemimpin tingkat rendah dapat diamati oleh para bawahan, rekan sejawat, dan atasan, dan tindakan pemimpin itu sering memiliki konsekuensi langsung bagi kinerja dari tim atau kelompok. Sebaliknya, beberapa anggota dari organisasi memiliki sebuah kesempatan untuk secara langsung mengamati tindakan dari eksekutif puncak. Banyak tindakan seperti ini hanya secara tidak langsung memengaruhi kinerja, dan pengaruhnya mungkin tertunda selama beberapa bulan atau tahun, yang membuatnya sulit untuk melihat hubungan antara tindakan pemimpin dengan konsekuensinya. Saat tidak adanya informasi yang relevan, orang menjadi bias untuk menghubungkan tanggung jawab yang lebih besar untuk kinerja organisasi dengan para eksekutif (Meindl, *et al.*, 1985).

### **Determinan dari Atribusi**

Seperti yang kita lihat dalam beberapa bab sebelumnya, atribusi mengenai efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling terkait. Seorang pemimpin yang mengambil tindakan tegas untuk menghadapi sebuah krisis akan dipandang sebagai luar biasa jika kinerja organisasi segera meningkat tindakan sesudahnya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang gagal mengambil tindakan dalam sebuah krisis, atau yang mengambil tindakan yang gagal menyelesaikan krisis itu dengan cepat, akan dipandang sebagai tidak kompeten. Para pemimpin dan organisasi yang untung yang mempertahankan strategi yang ada atau membuat perbaikan meningkat bukannya perubahan inovatif akan dipandang sebagai kompeten tetapi tidak luar biasa.

Persepsi para pengikut terhadap kompetensi pemimpin dipengaruhi lebih banyak oleh tindakan yang amat nyata untuk menghadapi krisis segera dibandingkan dengan tindakan tidak langsung untuk menghindari sebuah krisis dan meningkatkan kondisi di masa mendatang (Lord & Maher, 1991). Sebagai contoh, seorang pemimpin yang melakukan perubahan lambat dan hati-hati untuk menghindari potensi masalah mendapatkan pujian lebih sedikit daripada seorang pemimpin yang membiarkan masalah berkembang dan kemudian bertindak langsung untuk menyelesaikannya dalam cara yang amat terlihat. Bagaimana tindakan dramatis yang terlihat itu terpengaruhi atribusi mengenai

kompetensi eksekutif dapat dilihat dengan membandingkan dua eksekutif mobil: Lee Lacocca dan Phillip Caldwell (Lord & Maher, 1991; Trice & Beyer, 1991).

Pada saat Lee Lacocca mengambil alih sebagai CEO tahun 1979, Chrysler telah mengalami kerugian besar selama beberapa tahun, dan beberapa orang yakin mereka dapat bertahan. Ia melakukan serangkaian tindakan dramatis yang amat terlihat seperti membujuk pemerintah AS untuk menjamin pinjaman bank sebesar 1,5 triliun bagi perusahaan, menegosiasikan lebih dari satu triliun dolar dalam pengurangan upah dan tunjangan dengan serikat pekerja, mempromosikan visinya, dan produk perusahaan dengan muncul dalam iklan televisi, dan menerbitkan otobiografi yang laris (Lacocca, 1984) yang memuji kepemimpinannya sendiri. Keputusan strategis yang dramatis meliputi akuisisi dari American Motors, pengenalan jaminan yang lebih panjang atas kendaraan, pengenalan kembali mobil dengan atap terbuka (tidak satu pun yang dibuat di Amerika Serikat selama bertahun-tahun), dan produksi mini-van yang inovatif dan populer. Tindakan simbolis meliputi memotong gajinya sendiri hingga \$1 tahun 1979, menggantikan laporan tahunan yang berkilap dan penuh warna dengan dokumen biasa yang dicetak pada kertas daur ulang, dan membuat presiden dari Serikat United Auto Worker ditunjuk untuk masuk dewan direksi. Ia juga membuat perubahan besar dalam proses manajemen internal dari perusahaan untuk meningkatkan perencanaan produksi, perkembangan produk, dan kualitas. Banyak keputusan dan tindakan kepemimpinannya yang dipandang sebagai berani dan radikal (O'Toole, 1985). Pada 1983, Chrysler kembali membuat keuntungan dan membayar kembali pinjaman yang didukung oleh pemerintah sebelum jatuh tempo.

Phillip Caldwell, CEO dari Ford Motors sejak 1980-1985, juga mengambil kepemimpinan dari sebuah perusahaan yang sedang mengalami kesukaran. Walaupun mengambil beberapa tindakan kepemimpinan langsung seperti pemotongan biaya yang besar dan keputusan untuk "mempertaruhkan perusahaan" pada program Taurus (Doody & Bingaman, 1988), ia paling berkonsentrasi pada tindakan yang tidak terlalu dramatis untuk mengubah budaya perusahaan, orientasi budaya, dan proses keputusan (Lord & Maher, 1991). Ia telah menciptakan pendekatan baru yang berorientasi eksternal terhadap rancangan produk yang lebih menekankan pada pelanggan (misalnya

informasi dari penelitian pasar digunakan untuk membuat keputusan rancangan). Ia menekankan kualitas, kerja tim, dan partisipasi pekerja dalam keputusan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Ia memodifikasi sistem penghargaan untuk mendukung budaya baru dengan membuat program pembagian keuntungan bagi para pekerja yang dibayar per jam. Setelah tiga tahun kerugian (1980-1982), perusahaan mendapatkan keuntungan lagi. Ford mendapatkan rekor keuntungan untuk industri mobil tahun 1986 dan 1987, dan Ford adalah satu-satunya perusahaan mobil AS yang meningkatkan pangsa pasar pada waktu itu. Beberapa produk Ford menjadi paling laris dalam kelas kendaraan mereka dan mereka terus melakukan penjualan yang baik hingga awal 1990-an.

Keberhasilan Caldwell tidaklah kalah dibandingkan dengan keberhasilan Lacocca, tapi ia tidak pernah mencapai reputasi publik Lacocca untuk kepemimpinan yang berhasil. Banyak orang yang memandang Lacocca sebagai penyelamat heroik Bag Chrysler, sedangkan Caldwell tidak dikenal oleh banyak orang di luar industri mobil. Satu penjelasan untuk perbedaan dalam atribusi kepemimpinan ini adalah bahwa tindakan Caldwell tidak terlalu terlihat atau dramatis dan peralihan dalam kinerja perusahaan tidak terlalu jelas (kinerjanya meningkat, tetapi tidak menjadi luar biasa hingga setelah ia berhenti bekerja).

## **Atribusi dan Keleluasaan Eksekutif**

Atribusi mengenai kompetensi dan persepsi seorang pemimpin mengenai kebutuhan untuk perubahan memiliki implikasi bagi kapasitas pemimpin itu untuk memengaruhi kinerja mendatang dari organisasi. Lord dan Maher (1991) menyatakan bahwa efektivitas dari para pemimpin tingkat puncak bergantung pada keleluasaan mereka untuk membuat perubahan besar yang inovatif dalam bidang penting dari strategi organisasi yang akan memengaruhi kinerja organisasi 5 hingga 20 tahun di masa mendatang. Seperti yang dijelaskan dalam Bab 6, jumlah kekuasaan sah dan keleluasaan yang diberikan kepada seorang pemimpin bergantung pada persepsi dari para pengikut dan *stakeholder* lainnya (misalnya, dewan direksi, bank, keagenan pemerintah, para pemegang saham) di mana pemimpin itu memiliki keahlian untuk menyelesaikan masalah penting yang dihadapi organisasi. Persepsi

ini amat bergantung pada bagaimana tindakan masa lalu pemimpin itu diterjemahkan. Seorang eksekutif dapat melakukan banyak hal agar terlihat lebih kompeten atau untuk memengaruhi cara orang menerjemahkan situasi. Bagaimana pemimpin berusaha untuk mengelola kesan akan dibahas berikutnya.

## **Manajemen Kesan Oleh Eksekutif**

Keinginan untuk mempertahankan sebuah reputasi yang menguntungkan dari para pengikut dan *stakeholder* lainnya telah diketahui oleh banyak pemimpin, dan perilaku mereka mencerminkan perhatian yang kuat akan “manajemen kesan”. Banyak eksekutif puncak yang berusaha menciptakan kesan bahwa mereka tahu apa yang mereka lakukan dan mengendalikan peristiwa. Simbol dan ritual, seperti upacara pelantikan yang rumit, penguatan perasaan pentingnya pemimpin (Pfeffer, 1977b, 1981). Keberhasilan diumumkan dan dirayakan; kegagalan ditekan atau dianggap tidak penting. Tindakan simbolis amat penting saat batasan situasional dan peristiwa yang tidak dapat diprediksikan membuat sulit para manajemen puncak untuk memaksakan banyak pengaruh atas kinerja organisatoris. Dalam situasi ini amat penting untuk memelihara kesan bahwa mereka membuat kemajuan yang baik menuju tercapainya sasaran organisatoris, bukannya penundaan dan kemunduran. Sebagai contoh pemimpin politis nasional terlibat dalam aktivitas yang amat dipublikasikan yang terlihat “presidensial”. Sebuah pendekatan utama untuk manajemen kesan oleh para pemimpin ada dengan mengubah atau menutupi bukti bahwa strategi sebelumnya tidak berhasil. Pada tahap awal mengembangkan krisis, saat tidak terlalu jelas bahwa krisis akan terjadi banyak pemimpin yang mengurangi keseriusan masalah itu dan melanjutkan pendekatan meningkat untuk menghadapinya bukannya mengusulkan perubahan dramatis dan inovatif dalam strategi. Sebagian penghindaran tindakan dramatis mungkin disebabkan oleh proses perseptual mereka sendiri (misalnya penyangkalan bukti negatif, mengkhayalkan bahwa keadaan akan menjadi lebih baik). Bahkan pemimpin yang mengenai sebuah krisis akan datang mungkin tidak memiliki keberanian untuk mengakui kelemahan dari strategi sebelumnya dan mengambil tindakan baru yang dramatis di mana mereka akan dibuat bertanggung jawab. Banyak pemimpin yang memiliki masa jabatan terbatas, seperti pejabat yang dipilih, yang

tergoda untuk menunda masalah dan membiarkannya untuk orang berikutnya yang menempati posisi itu.

Manajemen kesan adalah penting bagi CEO dari perusahaan yang dimiliki oleh publik, karena harga saham dan peringkat obligasi perusahaan dipengaruhi oleh pemegang saham memberikan wawasan yang menarik mengenai manajemen kesan oleh para pemimpin dari perusahaan besar (Bettman & Weitz, 1983; Staw, McKechnie & Puffer, 1983). Salancik dan Meindl (1984) menganalisis laporan tahunan untuk sampel dari perusahaan selama periode 18 tahun dan menemukan bahwa manajemen puncak secara konsisten memuji mereka sendiri untuk hasil positif dan menyalahkan hasil negatif pada aspek dari lingkungan. Keragaman dalam kinerja perusahaan memengaruhi pola atribusi. Dalam perusahaan yang memiliki kinerja yang variabel, manajemen puncak mengambil lebih banyak pujian untuk kinerja yang baik tetapi juga tidak terlalu menyalahkan kondisi eksternal untuk kinerja yang buruk, menerima lebih banyak tanggung jawab untuk memperkuat ilusi pengendalian. Perusahaan juga lebih menggunakan tindakan simbolis seperti mengganti eksekutif dan melakukan restrukturisasi saat kinerjanya tidak mendukung.

### **C. Penelitian Mengenai Pengaruh dari Suksesi Kepemimpinan**

Penelitian mengenai konsensus mengubah kepala eksekutif dari sebuah organisasi amatlah relevan dengan masalah pentingnya kepemimpinan. Studi suksesi ini berusaha untuk menilai bagaimana sebuah perubahan dalam kepemimpinan puncak memengaruhi kinerja organisasi. Asumsi implisit dalam penelitian ini sebagai berikut: jika kepemimpinan itu penting, dan faktor eksternal tetap relatif konstan selama periode waktu studi itu, kepemimpinan baru harus dikaitkan dengan perubahan besar dalam kinerja dari organisasi. Studi suksesi memperlihatkan kesulitan melakukan penelitian atas pentingnya kepemimpinan. Seleksi sebuah kriteria yang tepat dari kinerja organisatoris telah menjadi sebuah masalah penting. Day dan Lord (1988) menemukan bahwa beberapa hasil dari penelitian suksesi telah dinyatakan terlalu rendah yang disebabkan oleh masalah metodologis, seperti kegagalan memperbaiki pengaruh dari besaran organisasi, kegagalan untuk memperbaiki kriteria yang didenominasikan dengan dolar untuk pengaruh dari inflasi, dan kegagalan untuk memberikan cukup waktu bagi para pemimpin

baru untuk memengaruhi hasil kinerja kuantitatif. Sebagai contoh, Lieberman dan O'Connor (1972) menguji pengaruh relatif dari tahun, industri dan perusahaan CEO atas pendapatan dari 167 perusahaan dalam 13 industri. Sukses kepemimpinan yang diberikan hanya 7,5% dari varian dalam pendapatan bersih tanpa waktu ketinggalan atau koreksi untuk besarnya. Sebaliknya, sukses kepemimpinan menjelaskan 32% dari margin keuntungan (yaitu, pendapatan bersih yang dikoreksi untuk besaran organisasi) untuk pengaruh tiga tahun ketinggalan. Contoh lainnya, Salancik dan Pfeffer (1977) menguji pengaruh relatif dari kota, tahun dan walikota atas variabel anggaran untuk 30 kota di AS. Pengaruh walikota hanya sebesar 10% dari hasil anggaran saat hasilnya tidak dikoreksi untuk besaran kotanya. Saat besaran kotanya dikendalikan, pengaruh walikota ternyata lebih dari 24% dari hasil anggaran. Day dan Lord (1988) menunjukkan bahwa para penulis seperti Pfeffer (1977), Brown (1982), dan Meindl, *et al.* (1985) telah salah menerjemahkan studi ini dengan memperlihatkan bahwa kepemimpinan itu tidak penting. Pengaruh kepemimpinan yang cukup besar atas kriteria yang tepat dalam studi oleh Lieberman dan O'Connor (1972) dan Salancik dan Pfeffer (1977) adalah konsisten dengan hasil dalam penelitian berikutnya. Weiner dan Mahoney (1981) menguji 193 perusahaan pabrikan selama periode 19 tahun dan menemukan bahwa kepemimpinan menjelaskan 44% dari varian dalam keuntungan sebagai persentase dari aset Thomas (1988) mempelajari kinerja dari 12 perusahaan eceran di Inggris selama periode 20 tahun dan menemukan bahwa kepemimpinan menjelaskan 51% dari varian dalam margin keuntungan setelah mengendalikan variabel bukan kepemimpinan. Bukti tambahan untuk pengaruh dari eksekutif puncak atas kinerja organisasi ditemukan dalam studi oleh Barrick, Day, Lord & Alexander (1991). Para pemimpin tidak mungkin memiliki pengaruh besar pada kinerja organisasi kecuali mereka amat berbeda dalam keterampilan dibandingkan pemimpin yang mereka gantikan. Jika penggantinya lebih terampil, kinerjanya mungkin membaik. Jika penggantinya tidak terlalu terampil, kinerjanya mungkin menurun. Pengaruh dari kemampuan pengganti pada efektivitas organisatoris telah diuji dalam dua studi, satu pada pendeta gereja (Smith, Carson & Alexander, 1984) dan yang lainnya pada pelatih bola basket di NBA (Pfeffer & Davis-Blake, 1986). Dalam kedua studi itu, sukses kepemimpinan dihubungkan dengan

kinerja yang membaik hanya bagi pemimpin yang memiliki arsip efektivitas sebelumnya. Bagi para pemimpin ini, pengaruhnya pada kinerja sangat kecil. Penjelasan yang masuk akal untuk hasil yang lemah dalam kedua studi ini adalah bahwa mereka melibatkan administrator tingkat menengah bukannya eksekutif puncak (Day & Lord, 1988). Tidak seperti pemilik dan manajer umum, para manajer atletik dan pelatih tidak memiliki banyak pengaruh pada banyak determinan penting dari kinerja tim seperti gaji para pemain, staf pengintai, dan sistem pertanian. Selanjutnya, potensi untuk memengaruhi kinerja mungkin tidak terlalu besar untuk gereja dan tim atletik profesional daripada bagi perusahaan. Secara ringkasnya, penelitian suksesi masih terbatas, dan hasilnya tidak konklusif disebabkan oleh banyak masalah metodologis dalam mengukur pengaruh pemimpin. Penelitian itu menunjukkan bahwa kepemimpinan tingkat puncak dapat memiliki pengaruh besar pada kinerja organisasi, tetapi studi suksesi tidak menjelaskan bagaimana seorang pemimpin sebenarnya memengaruhi kinerja, atau apakah mereka mengidentifikasi kondisi yang menentukan seberapa banyak pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin (Day & Lord, 1988; House & Singh, 1987).

## **Apa yang Membuat Seorang CEO Sukses**

Peran kepala eksekutif adalah sulit untuk diisi. Dari 2000 hingga 2013, sekitar seperempat keberangkatan CEO di Fortune 500 tidak disengaja, menurut ConferenceBoard. Dampak dari pemecatan ini bisa mengejutkan: Pergantian paksa pada pemegang saham biaya tertinggi diperkirakan \$ 112 miliar dalam nilai pasar yang hilang setiap tahun, sebuah studi PwC 2014 dari 2.500 perusahaan terbesar dunia menunjukkan. Angka-angka itu mengecewakan bagi para direktur yang memiliki tugas berat mengurus CEO dan menakutkan bagi setiap pemimpin yang bercita-cita untuk C-suite. Jelaslah, banyak pemimpin dan dewan yang mampu melakukan kesalahan. Pertanyaannya adalah, apa?

Dalam lebih dari dua dekade kami telah menghabiskan waktu untuk menasihati dewan, investor, dan kepala eksekutif sendiri untuk transisi CEO, kami telah melihat keterputusan mendasar antara apa yang dipikirkan oleh dewan untuk CEO yang ideal dan apa yang sebenarnya mengarah pada kinerja tinggi. Pemutusan itu dimulai dengan stereotip

yang tidak realistis namun meresap, yang sebagian besar dibentuk oleh bios resmi para pemimpin Fortune 500. Ia berpendapat bahwa seorang CEO yang sukses adalah seorang pria kulit putih setinggi enam kaki yang karismatik dengan gelar sarjana dari universitas top, yang merupakan seorang visioner strategis dengan jalur karier yang tampaknya langsung menuju puncak dan kemampuan untuk membuat keputusan sempurna di bawah tekanan .

Namun kami dikejutkan oleh betapa sedikitnya pemimpin sukses yang kami temui yang cocok dengan profil ini. Kesadaran itu membuat kami memulai studi 10 tahun, Proyek Genome CEO. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi atribut spesifik yang membedakan CEO berkinerja tinggi (yang kami definisikan sebagai eksekutif yang memenuhi atau melampaui harapan dalam peran tersebut, menurut wawancara dengan anggota dewan dan investor mayoritas yang sangat akrab dengan kinerja CEO). Bermitra dengan para ekonom di University of Chicago dan Copenhagen Business School dan dengan analis di SAS Inc., kami memanfaatkan *database* yang dibuat oleh perusahaan penasihat kepemimpinan kami, ghSmart, yang berisi lebih dari 17.000 penilaian eksekutif C-suite, termasuk 2.000 CEO. Basis data memiliki informasi mendalam tentang sejarah karier, hasil bisnis, dan pola perilaku masing-masing pemimpin. Kami memilah-milah informasi itu, mencari kandidat terpendang yang dipekerjakan sebagai CEO dari mereka yang tidak, dan mereka yang unggul dalam peran dari mereka yang berprestasi rendah. Temuan kami menantang banyak asumsi. Sebagai contoh, analisis kami mengungkapkan bahwa sementara dewan sering condong ke ekstrovert karismatik, introvert sedikit lebih mungkin untuk melampaui harapan dewan dan investor mereka. Kami juga terkejut mengetahui bahwa hampir semua kandidat CEO telah melakukan kesalahan materi di masa lalu, dan 45% dari mereka memiliki setidaknya satu ledakan karier besar yang mengakhiri pekerjaan atau sangat mahal untuk bisnis. Namun lebih dari 78% dari subkelompok kandidat akhirnya memenangkan jabatan teratas. Selain itu, kami menemukan bahwa silsilah pendidikan (atau ketiadaannya) sama sekali tidak berkorelasi dengan kinerja: hanya 7% dari CEO berkinerja tinggi yang kami pelajari memiliki pendidikan sarjana Ivy League, dan 8% dari mereka tidak lulus dari perguruan tinggi di semua. Dan ketika kami membandingkan kualitas yang ditanggapi dewan dengan baik dalam

wawancara kandidat dengan yang membantu pemimpin melakukan lebih baik, tumpang tindih itu semakin kecil. Misalnya, kepercayaan diri yang tinggi lebih dari dua kali lipat peluang calon terpilih sebagai CEO tetapi tidak memberikan keuntungan dalam kinerja di pekerjaan. Dengan kata lain, apa yang membuat kandidat terlihat baik di dewan memiliki sedikit hubungan dengan apa yang membuat mereka berhasil dalam peran tersebut.

Tetapi penemuan kami yang paling penting adalah bahwa kepala eksekutif yang sukses cenderung menunjukkan empat perilaku spesifik yang terbukti penting bagi kinerja mereka. Kami juga menemukan bahwa ketika dewan fokus pada perilaku-perilaku itu dalam proses seleksi dan pengembangan mereka, mereka secara signifikan meningkatkan peluang mereka untuk merekrut CEO yang tepat. Penelitian dan pengalaman kami menunjukkan bahwa ketika para pemimpin yang bercita-cita untuk kantor CEO-87% eksekutif, menurut survei 2014 dari Korn Ferry sengaja mengembangkan perilaku itu, mereka secara dramatis meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan menjadi kepala eksekutif berkinerja tinggi.

Empat perilaku, jarang bagi pemimpin yang sukses untuk unggul di keempat perilaku. Namun, ketika kami menggali data kami, melihat peringkat yang diberikan oleh konsultan kami saat mengevaluasi mereka sesuai untuk pekerjaan CEO dan kinerja pada 30 kompetensi manajemen (misalnya, meminta pertanggungjawaban orang dan kemampuan untuk memotivasi tim), kami menemukan koneksi yang menarik. Hampir setengah dari kandidat kuat (yang telah mendapatkan nilai A keseluruhan pada skala A, B, atau C) telah membedakan diri mereka dalam lebih dari satu dari empat perilaku penting, sementara hanya 5% dari kandidat yang lemah (yang mendapatkan nilai B atau C) sudah.

Perilaku yang akan kami jelaskan terdengar sederhana. Tetapi kuncinya adalah mempraktikkannya dengan konsistensi gila, yang diungkapkan oleh pekerjaan kami merupakan tantangan besar bagi banyak pemimpin.

## **1. Memutuskan dengan Kecepatan dan Keyakinan**

Sejarah tentang CEO yang tampaknya selalu tahu persis bagaimana mengarahkan perusahaan mereka menuju kesuksesan liar tampaknya

berlimpah dalam bisnis. Tetapi kami menemukan bahwa CEO berkinerja tinggi tidak selalu menonjol karena membuat keputusan besar sepanjang waktu; alih-alih, mereka menonjol karena lebih menentukan. Mereka membuat keputusan lebih awal, lebih cepat, dan dengan keyakinan yang lebih besar. Mereka melakukannya secara konsisten—bahkan di tengah ambiguitas, dengan informasi yang tidak lengkap, dan dalam domain yang tidak dikenal. Dalam data kami, orang-orang yang digambarkan sebagai “penentu” memiliki kemungkinan 12 kali lebih besar untuk menjadi CEO berkinerja tinggi.

CEO yang baik menyadari bahwa keputusan yang salah mungkin lebih baik daripada tidak ada keputusan sama sekali. Menariknya, para eksekutif ber-IQ tertinggi yang kami latih, mereka yang menyukai kompleksitas intelektual, terkadang paling berjuang dengan ketegasan. Walaupun kualitas keputusan mereka sering kali baik, karena pengejaran mereka atas jawaban yang sempurna, mereka bisa membutuhkan waktu terlalu lama untuk membuat pilihan atau menetapkan prioritas yang jelas dan tim mereka membayar mahal. Para pembuat keputusan yang cerdas tetapi lambat ini menjadi hambatan, dan tim mereka menjadi frustrasi (yang dapat menyebabkan putusnya talenta yang berharga) atau menjadi terlalu berhati-hati, menghambat seluruh perusahaan. Jadi, tidak mengherankan bahwa ketika kami melihat lebih dekat pada eksekutif yang dinilai buruk dalam ketegasan, kami menemukan bahwa hanya 6% menerima nilai rendah karena mereka membuat keputusan terlalu cepat. Sebagian besar--94%--mencetak skor rendah karena mereka memutuskan terlalu sedikit, sudah terlambat.

CEO berkinerja tinggi memahami bahwa keputusan yang salah sering kali lebih baik daripada tidak ada keputusan sama sekali. Sebagai mantan CEO Greyhound, Stephen Gorman, yang memimpin operator bus melalui perputaran, mengatakan kepada kami, “Keputusan yang buruk lebih baik daripada kurangnya arahan. Sebagian besar keputusan dapat dibatalkan, tetapi Anda harus belajar bergerak dengan jumlah kecepatan yang tepat.”

CEO yang tegas mengakui bahwa mereka tidak bisa menunggu informasi yang sempurna. “Begitu saya memiliki kepastian 65% tentang jawabannya, saya harus menelepon,” kata Jerry Bowe, CEO produsen label pribadi Vi-Jon. Tetapi mereka memang bekerja secara aktif untuk mengumpulkan berbagai sudut pandang dan sering kali

memilih “kabinet dapur” yang relatif kecil dan ditumbuhkan dengan hati-hati dari para penasihat terpercaya yang dapat diandalkan untuk mendapatkan pendapat dan penilaian yang baik.

Bowe memotivasi dirinya untuk bertindak atas keputusan dengan membingkai hal-hal seperti ini: “Saya bertanya pada diri sendiri dua pertanyaan: Pertama, apa dampaknya jika saya salah? Dan kedua, seberapa banyak hal itu akan bertahan jika saya tidak melanjutkan ini?” Pendekatan itu, katanya, juga mengilhami anggota timnya untuk memercayai penilaian mereka sendiri pada keputusan operasional--yang sangat penting untuk membebaskan CEO hingga ambil keputusan yang lebih sedikit tetapi lebih penting.

Untuk itu, CEO yang sukses juga tahu kapan tidak harus memutuskan. Stephen Kaufman, mantan CEO Arrow Electronics, menyarankan bahwa terlalu mudah untuk terjebak dalam serangkaian pengambilan keputusan. Dia menyarankan untuk berhenti sebentar untuk mempertimbangkan apakah suatu keputusan harus benar-benar dibuat lebih rendah dalam organisasi dan jika menunda seminggu atau sebulan akan memungkinkan informasi penting muncul tanpa menyebabkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki.

Tapi begitu jalan dipilih, CEO berkinerja tinggi terus maju tanpa ragu. Art Collins, mantan ketua dan CEO Medtronic, mengatakan kepada kami: “Karyawan dan konstituen utama lainnya akan dengan cepat kehilangan kepercayaan pada para pemimpin yang melakukan wafel atau mundur setelah keputusan dibuat.” Dan jika keputusan tidak berjalan dengan baik? Analisis kami menunjukkan bahwa sementara setiap CEO melakukan kesalahan, kebanyakan dari mereka tidak mematikan. Kami menemukan bahwa di antara CEO yang dipecat karena masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, hanya sepertiga kehilangan pekerjaan karena mereka melakukan panggilan buruk; sisanya diusir karena ragu-ragu.

## **2. Terlibat untuk Dampak**

Setelah CEO menetapkan arah yang jelas untuk bisnis, mereka harus menerima dukungan dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Kami menemukan bahwa para pemain yang kuat menyeimbangkan wawasan yang tajam ke dalam prioritas para pemangku kepentingan mereka dengan fokus yang tak henti-hentinya dalam memberikan hasil

bisnis. Mereka mulai dengan mengembangkan pemahaman yang cerdas tentang kebutuhan dan motivasi pemangku kepentingan mereka, dan kemudian mengajak orang-orang bergabung dengan mengarahkan kinerja dan menyelaraskan mereka di sekitar tujuan penciptaan nilai. Dalam data kami, CEO yang dengan sigap melibatkan pemangku kepentingan dengan orientasi hasil ini 75% lebih berhasil dalam peran tersebut.

CEO yang unggul dalam membawa orang lain dalam rencana dan melaksanakan komunikasi yang disiplin dan strategi yang memengaruhi. “Dengan keputusan besar apa pun, saya membuat peta pemangku kepentingan dari orang-orang kunci yang perlu ada di dalamnya,” jelas Madeline Bell, CEO Children’s Hospital of Philadelphia. “Saya mengidentifikasi para pencela dan kekhawatiran mereka, dan kemudian saya berpikir tentang bagaimana saya dapat mengambil energi yang bisa mereka tahan dan menyalurkannya ke sesuatu yang positif. Saya menjelaskan kepada orang-orang bahwa mereka penting untuk proses dan mereka akan menjadi bagian dari kemenangan. Tetapi pada akhirnya, Anda harus jelas bahwa Anda membuat panggilan dan mengharapkannya.” Saat berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, CEO seperti Bell sangat menyadari bagaimana suasana hati dan bahasa tubuh mereka dapat memengaruhi dampak komunikasi mereka. Meskipun banyak yang telah ditulis tentang “penularan emosi,” CEO baru sering terkejut dengan kerusakan yang tidak disengaja yang dapat disebabkan oleh kata-kata atau gerakan yang menyimpang. “Setiap komentar dan ekspresi wajah yang Anda buat akan dibaca dan diperbesar 10 kali oleh organisasi,” kata Kaufman. “Jika Anda meringis selama presentasi seseorang karena punggung Anda yang buruk, orang yang membuat presentasi itu mengira mereka telah dipecat.” Komposisi adalah persyaratan pekerjaan, dan lebih dari tiga perempat kandidat CEO yang kuat dalam sampel kami menunjukkan ketenangan di bawah tekanan .

CEO yang melibatkan pemangku kepentingan tidak menginvestasikan energi mereka untuk disukai atau melindungi tim mereka dari keputusan yang menyakitkan. Faktanya, kedua perilaku tersebut biasanya terlihat pada CEO yang berkinerja lebih rendah. Sebaliknya, CEO yang terampil mendapatkan dukungan dari kolega mereka dengan menanamkan kepercayaan bahwa mereka akan memimpin tim menuju kesuksesan,

bahkan jika itu berarti membuat gerakan yang tidak nyaman atau tidak populer. Para CEO ini tidak menghindari dari konflik dalam mengejar tujuan bisnis; bahkan, dalam analisis kami, dua pertiga CEO yang unggul dalam keterlibatan dinilai kuat dalam manajemen konflik. Kemampuan untuk menangani sudut pandang yang saling bertentangan juga tampaknya membantu para kandidat maju ke kantor CEO. Ketika kami menganalisis para pemimpin yang membuatnya secara signifikan lebih cepat daripada rata-rata, salah satu kualitas yang menonjol adalah kesediaan mereka untuk terlibat dalam konflik.

Saat menangani masalah kontroversial, para pemimpin yang pandai dalam pertunangan memberikan suara setiap orang tetapi tidak memberikan suara. Mereka mendengarkan dan meminta pandangan tetapi tidak gagal dalam pengambilan keputusan berdasarkan konsensus. “Konsensus itu baik, tetapi terlalu lambat, dan kadang-kadang Anda berakhir dengan penyebut umum terendah,” kata Christophe Weber, CEO Takeda Pharmaceutical. Weber membuat kebiasaan memiliki pertemuan tidak terstruktur dengan 20 hingga 30 karyawan berpotensi besar perusahaan sebelum membuat keputusan penting. Tujuan dari pertemuan itu adalah untuk menantang dan memberinya perspektif baru, tetapi dia berhati-hati untuk tidak menciptakan ilusi demokrasi.

Semua ini tidak berarti bahwa CEO harus berperilaku seperti otokrat atau serigala penyendiri. Biasanya kita melihat CEO “tidak mengambil tahanan” hanya berlangsung selama perusahaan tidak punya pilihan selain tunduk pada terapi kejutan. Para CEO ini sering kali digulingkan begitu bisnis muncul dari mode krisis mereka kehilangan dukungan dari tim mereka atau anggota dewan yang sudah bosan dengan kerusakan jaminan. Bukan kebetulan bahwa karier CEO yang berubah haluan sering kali merupakan serangkaian tugas dua hingga tiga tahun yang menguntungkan; mereka memadamkan api dan kemudian pindah ke tugas selanjutnya.

### **3. Beradaptasi Secara Proaktif**

Untuk bukti betapa pentingnya bagi bisnis dan para pemimpin untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dengan cepat, kita tidak perlu melihat lebih jauh daripada hasil Brexit dan pemilihan presiden AS baru-baru ini. Analisis kami menunjukkan bahwa CEO yang unggul dalam beradaptasi adalah 6,7 kali lebih mungkin untuk berhasil.

CEO sendiri berulang kali memberi tahu kami bahwa keterampilan ini sangat penting. Ketika ditanya apa yang membedakan CEO yang efektif, Dominic Barton, mitra pengelola global McKinsey & Company, segera menawarkan: “Ini berurusan dengan situasi yang tidak ada dalam buku pedoman. Sebagai CEO, Anda terus-menerus dihadapkan pada situasi di mana buku pedoman tidak bisa eksis. Anda sebaiknya siap beradaptasi.”

Kebanyakan CEO tahu bahwa mereka harus membagi perhatian mereka di antara perspektif jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, tetapi CEO yang beradaptasi menghabiskan lebih banyak waktu mereka secara signifikan sebanyak 50% untuk memikirkan jangka panjang. Sebaliknya, eksekutif lain mencurahkan waktu rata-rata 30% untuk berpikir jangka panjang. Kami percaya bahwa fokus jangka panjang membantu karena membuat CEO lebih mungkin menangkap sinyal awal. CEO yang sangat mudah beradaptasi secara teratur menyambungkan ke arus informasi yang luas: Mereka memindai jaringan yang luas dan beragam sumber data, menemukan relevansi dalam informasi yang pada awalnya tampak tidak terkait dengan bisnis mereka. Sebagai hasilnya, mereka merasakan perubahan sebelumnya dan membuat langkah strategis untuk mengambil keuntungan darinya.

CEO yang dapat beradaptasi juga menyadari bahwa kemunduran adalah bagian integral dari perubahan arah dan memperlakukan kesalahan mereka sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh. Dalam sampel kami, CEO yang menganggap kegagalan sebagai kegagalan memiliki peluang 50% lebih kecil untuk berkembang. CEO yang sukses, di sisi lain, akan menawarkan akun tanpa basa-basi tentang di mana dan mengapa mereka muncul pendek dan memberikan contoh spesifik tentang bagaimana mereka mengubah pendekatan mereka untuk menjadi lebih baik di waktu berikutnya. Demikian pula, calon CEO yang mendemonstrasikan sikap seperti ini (apa yang oleh Stanford disebut oleh Carol Dweck sebagai “mindset berkembang”) lebih mungkin untuk mencapai puncak piramida: Hampir 90% dari kandidat CEO yang kuat yang kami ulas mendapat penilaian tinggi dalam berurusan dengan kemunduran.

#### **4. Menyampaikan dengan Andal**

Kedengarannya biasa saja, kemampuan untuk menghasilkan hasil yang andal mungkin adalah yang paling kuat dari empat perilaku penting

CEO. Dalam sampel kami, kandidat CEO yang mendapat nilai tinggi pada keandalan dua kali lebih mungkin untuk dipilih untuk peran tersebut dan 15 kali lebih mungkin untuk berhasil di dalamnya. Dewan dan investor senang sekali, dan karyawan memercayai pemimpin yang dapat diprediksi.

Para pemimpin mengabaikan pentingnya keandalan pada risiko mereka. Simon seorang eksekutif berpotensi besar yang diminta untuk kita latih dikenal sebagai pekerja ajaib di perusahaannya. Dalam budaya di mana melebihi rencana sebesar 2% dipandang sebagai kemenangan, ia baru saja mencapai 150% dari target pendapatannya. Sementara dia pernah mengalami beberapa kesalahan di masa lalu, dia sekarang berhasil menjalankan unit bisnis terbesar perusahaan permata mahkotanya. Ketika Simon melemparkan topinya ke atas untuk promosi ke CEO, para direktur terkesan dengan penampilannya yang luar biasa baru-baru ini, tetapi mereka tidak sepenuhnya memahami bagaimana dia mencapainya, dan akibatnya mereka ragu itu dapat ditiru. Jadi, dewan memilih untuk kandidat “aman” yang dikenal memberikan hasil yang stabil dan dapat diprediksi tahun demi tahun. Data kami mendukung pentingnya keandalan. 94% yang menajukbak dari kandidat CEO yang kuat yang kami analisis memiliki skor tinggi dalam menindaklanjuti komitmen mereka.

Praktik utama di sini adalah menetapkan harapan yang realistis di muka. Dalam minggu-minggu pertama mereka dalam pekerjaan, CEO yang andal menahan godaan untuk beralih ke mode eksekusi. Mereka menggali anggaran dan rencana, dan terlibat dengan anggota dewan, karyawan, dan pelanggan untuk memahami harapan. Pada saat yang sama, mereka dengan cepat menilai bisnis untuk mengembangkan sudut pandang mereka sendiri tentang apa yang realistis dan bekerja untuk menelaraskan harapan dengan itu.

Pada 2012, ketika Scott Clawson mengambil alih pimpinan Culligan, perusahaan pengolahan air, ia mewarisi bisnis yang sedang berjuang yang diyakini semua orang memiliki EBITDA sebesar \$ 60 juta. Setelah menyelesaikan uji tuntasnya sendiri, ia harus menyampaikan kabar kepada investor bahwa tingkat penjualan riil mendekati \$ 45 juta. Meskipun dia mendapat *pushback* tentang target yang lebih rendah pada awalnya, dia melanjutkan untuk memperbaiki sistem bisnis dan bakat perusahaan dan memberikan harapan di atas untuk kesenangan dewan dan investor.

CEO yang mendapat peringkat tinggi dalam reliabilitas juga menggunakan beberapa taktik lain. Tiga perempat dari mereka dinilai kuat dalam keterampilan organisasi dan perencanaan. Mereka membangun sistem manajemen bisnis yang mencakup irama pertemuan, dasbor metrik, akuntabilitas yang jelas, dan berbagai saluran untuk memantau kinerja dan membuat koreksi kursus cepat. Paling penting, mereka mengelilingi diri mereka dengan tim yang kuat.

Sayangnya, ini tidak berlaku untuk semua CEO: Kesalahan tunggal paling umum di antara CEO pertama kali yang dilakukan oleh 60% mereka yang sangat tinggi tidak membuat tim yang tepat berada di posisi cukup cepat. Bagi CEO yang memilih bakat, taruhannya tinggi dan kehilangannya jelas. Yang sukses bergerak dengan pasti untuk meningkatkan bakat. Mereka menetapkan standar yang tinggi dan fokus pada kinerja yang relevan dengan peran daripada kenyamanan atau kesetiaan pribadi--dua kriteria yang sering mengarah pada panggilan buruk.

Kesimpulannya. Tidak ada campuran sempurna dari empat perilaku yang bekerja untuk setiap posisi CEO. Konteks industri dan perusahaan menentukan perilaku dan keterampilan mana yang paling penting dalam situasi tertentu. Seorang CEO dalam industri yang berkembang pesat misalnya, teknologi pasti perlu unggul dalam beradaptasi secara proaktif, tetapi perilaku itu mungkin kurang penting di sektor yang stabil.

Anda mungkin bertanya-tanya, bagaimana dengan integritas dan kualitas “taruhan meja” lainnya? Itu sangat penting dalam menyaring calon yang jelas-jelas tidak cocok, tetapi mereka tidak akan membantu Anda memisahkan yang terbaik dari yang lain. Pertimbangkan bahwa 100% CEO berperforma rendah dalam sampel kami mendapat nilai tinggi dalam integritas, dan 97% mendapat nilai tinggi dalam etos kerja.

Pada akhirnya, penelitian kami menunjukkan, keberhasilan kepemimpinan bukanlah fungsi dari sifat-sifat yang tidak dapat diubah atau silsilah yang tidak dapat dicapai. Juga tidak ada sesuatu yang eksotis tentang unsur-unsur utama: ketegasan, kemampuan untuk melibatkan para pemangku kepentingan, kemampuan beradaptasi, dan keandalan. Meskipun tentu saja tidak ada pendekatan “satu ukuran untuk semua”, berfokus pada perilaku-perilaku penting ini akan meningkatkan

kemungkinan dewan untuk memilih CEO yang tepat dan peluang seorang pemimpin individu untuk berhasil dalam peran tersebut.

## **Suksesi Kepemimpinan CEO di Indonesia**

Di Indonesia sendiri penelitian mengenai pengaruh dari suksesi kepemimpinan oleh Nadiem Makarim di Go-Jek. Sebagai CEO dan pendiri Go-Jek, Nadiem Makarim dianggap telah membantu perekonomian Indonesia dengan menggerakkan lebih dari satu juta pengemudi. Saat menjadi pembicara dalam konferensi Bloomberg Year Ahead Asia di Jakarta, pria 33 tahun ini berbagi cerita bagaimana dirinya memimpin Go-Jek. Bagaimanapun, menurutnya, perjalanan yang ia tempuh selama 8 tahun ini tidak selalu berjalan mulus.

Awal dari sebuah pengalaman sering menggunakan jasa ojek di kesehariannya, Nadiem Makarim melihat permasalahan tidak produktifnya waktu jasa ojek yang besar. Masalah waktu luang untuk menunggu penumpang dan antrean dengan pengemudi ojek lainnya menjadi salah satu ide awal Nadiem untuk membangun jasa transportasi daring ini.

Riset kecil pun dilakukan oleh Nadiem. Hasilnya, kebutuhan akan moda transportasi untuk masyarakat di kota besar adalah kecepatan dan jasa ojek adalah jawabannya. Alhasil dirinya mendapatkan ide awal untuk melakukan inovasi bagaimana cara menghubungkan pengemudi ojek dengan calon penggunanya.

Lalu, pria lulusan Harvard University, AS ini merintis Gojek tahun 2011 dengan menggunakan sistem yang masih sangat sederhana. Kala itu, orderan Gojek dengan cara calon penumpang menghubungi melalui telepon, atau kirim SMS.

Perkembangan teknologi yang ada memberikan kesempatan Gojek untuk lebih berkembang dengan segala pembaruan hingga seperti saat ini. “Semangat kami di awal adalah Gojek dapat membantu serta melayani seluruh masyarakat Indonesia di manapun mereka berada,” ungkapnya.

Berkembangnya Gojek memberikan angin segar bagi masyarakat luas, baik itu pengguna jasa maupun pemberi jasa (mitra). Saat ini monetasi bisnis dibentuk Gojek bersama mitranya dengan skema bagi hasil. “Gojek hanya mengambil 20% dan sisanya 80% adalah bagian

pengendara ojek. Kami memberikan fasilitas mulai dari handphone android hingga perlindungan asuransi kesehatan dan kecelakaan kepada sopir,” ujarnya.

Era ketidakpastian (VUCA) yang terjadi saat ini mengharuskan Gojek untuk melakukan *redesign* dengan cara merampingkan struktur dalam perusahaannya. Nadiem harus mengatur perusahaannya untuk agile dapat mengembangkan sumber daya. Dirinya terus melakukan tugas sebagai pemimpin untuk dapat melayani karyawan dengan lebih baik dan mampu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung hal ini. “Bisnis kami banyak mendisrupsi bisnis-bisnis yang telah ada. Tantangan kami adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas bisnis lainnya dan membawa negara kita ke level yang lebih tinggi,” ujarnya berharap.

Era yang berubah ini menuntut Nadiem sebagai pemimpin di perusahaan digital harus mampu memberi solusi inovatif lewat teknologi sangat dibutuhkan. Selalu memberikan ide-ide sederhana, namun mampu mempermudah dan mempertemukan antara pebisnis, mitra bisnis dengan konsumen itu yang diperlukan. “Karena solusi yang sederhana, tapi efektif akan mendapat respons yang positif dari masyarakat dan dapat berkembang pesat,” ungkapnya.

Baginya, seorang pemimpin juga harus mampu membuat sebuah kebutuhan baru. Sebelum adanya Gojek, hanya beberapa orang yang ingin menggunakan ojek sebagai transportasi. Gojek hadir memberikan solusi atas kebutuhan masyarakat akan moda transportasi yang cepat dan terjangkau. “Transportasi ojek dapat menjadi solusi jika dikelola dengan benar. Kini, terbukti hampir sebagian besar masyarakat di kota besar menjadikan Gojek sebagai kebutuhan moda transportasi harian,” jelasnya dengan nada bangga.

Kepuasan lebih didapat Nadiem lewat aplikasi ciptaannya ini. Dia mampu membuka lapangan kerja baru yang padat karya. Sebab, Gojek memberi kesempatan masyarakat Indonesia yang awalnya tidak memiliki penghasilan, kini dapat menghasilkan pendapatan yang cukup dengan menjadi mitra Gojek.

Nadiem mengatakan, sebagai CEO Gojek, perannya lebih dari *entrepreneur* atau *agentofchange*. “CEO memiliki peranan yang lebih dari itu. CEO selalu terlibat dalam pengembangan tim dan sangat

profesional dalam menyelesaikan pekerjaannya,” ujarnya. CEO harus telah memikirkan segala infrastruktur dan kebutuhan di sekitarnya. Ini berbeda dengan *entrepreneur* yang hanya fokus pada tugas yang harus diselesaikan sendiri.

Menurutnya, banyak yang mampu menjalani peran sebagai *entrepreneur*, tetapi untuk menjadi CEO kesulitannya jauh lebih tinggi. Tanggung jawab yang lebih besar dimiliki CEO untuk membangun tim dan menjalani perusahaannya. *Leadership* yang ia terapkan adalah memiliki standar fleksibel karena akan berurusan dengan beragam kepala manusia. “Buang jauh ego perfeksionis adalah kunci dan cara agar tim dapat menuju standar yang ditetapkan,” ungkapnya.

Melihat berbagai hal dengan cara yang berbeda harus dilakukan oleh seorang CEO. Keputusan yang diambil dirinya kadang memang tidak seperti yang dipikirkan kebanyakan orang. Nadiem belajar untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil akan memberi pengaruh di jangka panjang untuk mencapai visi bisnis yang didambakan dengan mudah. “Jika ingin menjadi CEO sukses, cepatlah bangkit dari masa krisis dan pikirkan solusi atas masalah tersebut,” dia membagikan tips kunci suksesnya. Gojek membangun *engagement* karyawannya dengan membuat mereka dapat melihat pekerjaan yang dilakukan, juga menjadi tempat bermainnya. Dengan cara ini, diharapkan tercetus banyak gagasan inovasi. Nadiem juga memberikan *empowerment* pada karyawannya untuk berlatih mengambil keputusan agar semua bisa dilakukan dengan cepat.

“Kuncinya adalah komunikasi dan *alignment*. Hasil dari pendekatan yang dilakukan perusahaan ini bagus, sehingga kami bisa bergerak dengan kecepatan yang luar biasa,” ujar Nadiem menutup penjelasannya.

Pengalaman yang ia dapatkan telah mengajarkannya banyak hal mengenai cara memimpin dan manajemen. “Sebagai pemimpin, kadang kita merasa tahu apa yang paling tepat untuk bisnis kita, dan memang natural untuk memiliki insting seperti itu,” kata Nadiem. Namun menurutnya, sikap seperti ini bisa menjadi bumerang bagi para pemimpin perusahaan. Terkadang, pemimpin perusahaan membohongi diri mereka sendiri tentang hal-hal seperti itu. “Semakin tinggi posisi Anda, dan semakin besar perusahaan Anda, orang-orang semakin ragu untuk mengungkapkan apa yang sebenarnya mereka pikirkan,” sebutnya. Ini adalah nasib yang menimpa banyak pemimpin, termasuk

CEO Uber Travis Kalanick yang dulunya adalah salah satu kompetitor Go-Jek, kini mengundurkan diri karena banyaknya kritik terhadap kepemimpinannya. Nadiem secara aktif mendorong diskusi-diskusi kolaboratif dan melibatkan pekerja lapangan untuk membantunya dalam proses pengambilan keputusan. Mulai dari para pengemudi Go-Jek, Go-Food dan layanan lainnya. “Banyaknya orang dengan cara-cara berbeda untuk mencapai sebuah visi adalah sesuatu yang sangat menguntungkan. Jadi, mengelilingi diri Anda dengan orang-orang yang mampu berkata ‘tidak’ dan mengajukan cara lain sangat penting adanya,” ungkap Nadiem. Keragaman pemikiran dan ambisi juga sangat penting untuk menyetir bisnis Go-Jek ke depan. Makarim menjelaskan bahwa ia menganggap salah satu tugasnya adalah untuk memicu dua hal itu dari para stafnya. Ia juga menjelaskan tentang pentingnya membangun kepercayaan diri timnya agar mereka terpacu memberikan layanan yang lebih baik.

#### **D. Perubahan Evolusioner dan Kepemimpinan Strategis**

Kesempatan bagi para eksekutif puncak untuk menggunakan pengaruh kinerja sebuah organisasi bergantung pada faktor-faktor historis seperti tahap evolusioner dari organisasi (Lord & Maher, 1991; Miller & Friesen, 1984; Tushman Romanelli, 1985; Tushman, Newman & Romanelli, 1986). Tushman dan Romanelli model untuk menjelaskan bagaimana organisasi berevolusi seiring waktu dan per dari para eksekutif puncak dalam proses evolusioner ini. Evaluasi dari sebuah organisasi itu dijelaskan dalam hal periode reorientasi yang bergantian dan pemusatan yang biasanya terjadi selama masa hidup organisasi. Sebuah penurunan kinerja bisa terjadi kapan saja dan pada akhirnya akan memicu periode reorientasi yang jika berhasil akan memperbarui dan merevitalisasi organisasi itu.

Reorientasi terjadi sebagai periode yang relatif singkat dari aktivitas yang kuat para pemimpin tingkat puncak membuat perubahan besar dalam strategi, struktur, dan budaya organisasi. Reorientasi dapat dimulai sebagai respons terhadap beragam perubahan lingkungan termasuk kompetisi baru, perubahan besar dalam peraturan-politik yang berbeda. Sebagai contoh, dalam industri mobil, kemunculan dari kompetisi asing yang kuat yang dikombinasikan dengan pilihan pelanggan yang berubah dan regulasi baru dari pemerintah (keselamatan,

jarak tempuh bahan bakar, kendali polusi) telah menciptakan kebutuhan akan perubahan besar dalam strategi. Dalam industri komputer, teknologi yang berubah selama dua dekade terakhir telah menciptakan kehebohan besar, yang membuat produk-produk menjadi usang dan mengizinkan kemunculan cepat para kompetitor baru. Dalam industri jasa keuangan (bank, asuransi, saham, dan obligasi) deregulasi telah menciptakan suatu kebutuhan mendadak akan perubahan besar setelah bertahun-tahun kondisi yang stabil.

Sebuah perubahan besar dalam strategi akan menyebabkan riak perubahan di sepanjang organisasi. Perubahan akan diperlukan dalam pendistribusian kekuasaan beberapa diperoleh dengan pengorbanan dari orang lain, melakukan struktur dari subunit dan hubungan pelaporan, alokasi sumber daya bagi beragam aktivitas, pola interaksi dan komunikasi yang dibutuhkan, prosedur operasional, norma dan nilai-nilai mengenai bagaimana segala hal dilakukan, penugasan peran formal dan informal, dan pengisian staf untuk posisi penting. Agar berhasil, reorientasi membutuhkan perubahan bersamaan dalam strategi, struktur, proses, dan manusia. Perubahan cepat yang simultan dibutuhkan dalam semua bidang ini untuk mengatasi kantung perlawanan yang tidak dapat dihindarkan yang akan muncul saat beberapa orang berusaha melindungi keuntungan mereka dan mempertahankan cara lama yang telah dikenal untuk melakukan sesuatu. Amatlah penting bagi para eksekutif tingkat puncak untuk mengarahkan perubahan dan memberikan visi, energi, dan pedoman yang dibutuhkan untuk membuatnya berhasil. Periode kehebohan dan perubahan revolusioner biasanya diikuti dengan periode pemusatan yang panjang. Selama periode pemusatan, hanya perubahan kecil yang bersifat bertambah yang dilakukan untuk mengokohkan dan menguatkan strategi baru dan meningkatkan konsistensi antara strategi, struktur organisasi, budaya, dan manusia. Contoh-contoh dari jenis penyetakan ini meliputi memurnikan kebijakan dan prosedur, menciptakan unit khusus dan mekanisme penghubungan, memperjelas peranan hubungan, memodifikasi sistem penghargaan agar sesuai dengan strategi. lakukan seleksi dan mengembangkan personalia yang cocok dengan strategi, dan membangun komitmen terhadap strategi itu. Periode pemusatan juga meliputi bahan kecil dalam strategi untuk beradaptasi dengan lingkungan. Namun, perubahan yang

makin bertambah ini tidak meningkat untuk menghasilkan perubahan fundamental dalam sebuah organisasi (Romanelli & Tushman, 1994).

Perubahan yang makin bertambah yang dilakukan selama sebuah periode pusatan memiliki keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah mereka membuat organisasi menjadi lebih efisien dalam menjalankan strateginya. Pola nilai budaya yang kuatnya, betul-betul memahami prosedur kerja, dan hubungan yang didefinisikan dengan jelas akan memudahkan para anggota organisasi untuk menjalankan operasi tanpa banyak kebingungan, konflik, dan politik. Kerugiannya adalah kekuatan internal untuk stabilitas itu diperkuat, yang menyulitkan bagi para eksekutif untuk membuat perubahan besar saat pada akhirnya perubahan itu diperlukan karena perubahan dalam lingkungan. Selanjutnya, beberapa eksekutif puncak mengejar sebuah strategi kemenangan hingga ekstrem, yang dapat melemahkan sebuah organisasi dan membuatnya makin rentan terhadap kompetisi (Miller, 1990). Oleh Tushman dan Romanelli (1985) para eksekutif tingkat puncak dipandang sebagai mekanisme untuk menengahi antara kekuatan stabilitas dengan kekuatan untuk perubahan. Kekuatan untuk stabilitas meningkat selama periode pemusatan saat budaya menjadi lebih kuat dan organisasi mengembangkan telah dikenal untuk melakukan sesuatu. Kekuatan untuk reorientasi ini terjadi saat organisasi menjadi begitu menyimpang dari lingkungan sehingga perubahan yang bertambah tidak lagi mampu mencegah sebuah krisis kinerja yang menurun. Bagaimana eksekutif memandang kekuatan ini dan menghadapinya memiliki implikasi besar bagi kinerja organisasi.

Pengaruh CEO pada kinerja sebuah organisasi bergantung pada di mana letaknya dalam siklus evolusioner. CEO tidak memiliki dampak yang terlalu potensial saat lingkungannya stabil dan cocok antara organisasi dan lingkungan masih baik dan mungkin tetap demikian. Mengelola perubahan yang makin bertambah selama pemusatan membutuhkan keahlian cukup besar, tetapi sebagian besar tanggung jawab dapat didelegasikan kepada para manajer di tingkat rendah. Potensi pengaruh seorang CEO pada kinerja organisasi jauh lebih besar saat perubahan besar dalam lingkungan mengancam merendahkan efektivitas strategi yang ada, atau mereka memberikan kesempatan yang tidak biasa untuk mengejar strategi baru. CEO yang meramalkan kebutuhan akan perubahan dan mengambil langkah berani untuk

menghadapi ancaman dan mengambil keuntungan dari kesempatan memiliki pengaruh dramatis pada efektivitas jangka panjang dari organisasi. Organisasi yang baru sedang merintis penggunaan teknologi atau perkembangan baru dari pasar yang baru dapat memperoleh sebuah keuntungan atas kompetitor yang baru belakangan memutuskan untuk mengejar strategi serupa (Tushman & Anderson, 1986).

Sayangnya, terdapat banyak alasan mengapa sebuah manajemen yang berakar akan mungkin untuk terus melakukan perubahan yang bertambah bukannya memulai reorientasi strategi besar. Para eksekutif dipengaruhi oleh keyakinan yang jelas, asumsi dan nilai-nilai yang mendasari budaya dan strategi saat ini. Dihadapkan dengan kinerja yang menurun atau kompetisi baru, kebanyakan eksekutif pada usaha pertamanya akan meningkatkan implementasi strategi yang ada bukan mempertanyakannya. Upaya untuk memperkuat strategi yang ada dengan memotong biaya dan memperketat kendala sering menghasilkan perbaikan sementara dalam kinerja, yang membuat manajemen puncak terlihat berhasil (Johnson, 1992). Sebaliknya, para eksekutif yang mengantisipasi tren dan membuat perubahan besar sebelum ditimbulkan oleh sebuah krisis penurunan kinerja akan mengambil risiko lebih besar. Sebuah perubahan besar dalam strategi biasanya menghasilkan penurunan sementara atas kinerja, saat sumber daya dialihkan untuk menerapkan perubahan dan orang dapat mempelajari cara-cara baru dalam melakukan sesuatu (Lord & Maher, 1991). Saat tidak adanya krisis yang jelas, para anggota yang berkuasa dari organisasi akan mempertanyakan kebutuhan akan perubahan banyak hal dan mereka bisa berhasil menghambat perubahan itu atau memindahkan CEO-nya.

## **Suksesi Perubahan Evolusioner Oleh CEO di Indonesia**

Salah satu *start up* Indonesia yang pertumbuhannya paling cepat dan paling terlihat di masyarakat adalah Go-Jek. Jasa transportasi, kurir, dan belanja ini melegitimasi ojek yang biasanya tidak resmi dengan menyediakan sopirnya seragam jaket dan helm hijau, serta menyediakan aplikasi *mobile* yang memungkinkan penggunaannya memesan ojek.

Setelah lulus di jurusan bisnis internasional di Brown University, Nadiem bergabung dengan perusahaan riset dan konsultasi global

McKinsey and Co. cabang Jakarta. Sebagai orang asli Indonesia, ia memang ingin kembali ke tanah air, tetapi ia sendiri mengakui McKinsey adalah satu-satunya pilihan yang ia miliki saat ini.

Ia terus bekerja di McKinsey selama tiga tahun, dan mengambil semua manfaat dan belajar banyak hal. Ia melakukan pekerjaan untuk beberapa perusahaan milik pemerintah, lalu memulai sebuah pertemuan bernama Pemimpin Muda untuk Indonesia. YLI adalah program untuk mempersiapkan siswa di tahun ketiga untuk masuk ke dunia kerja. Nadiem mengatakan bahwa proyek ini adalah salah satu alasan utama yang dapat masuk ke Harvard Business School di tahun 2009.

Selagi mengikuti program MBA Harvard, Nadiem berteman baik dengan siapa pun yang menjadi saingan bisnis sekarang. Yap, ia berusaha bertemu dengan Anthony Tan, yang sekarang adalah Co-Founder dan CEO GrabTaxi. “Ia adalah salah satu teman baik saya. Kami selalu saling bertukar tentang bisnis kami. [Rencananya] motor [atau ojek] akan menjadi bagian saya, dan dia akan mengambil [sektor] taksi.”

Setelah Harvard, Nadiem bertemu dengan pria berkebangsaan Jerman bernama Oliver Samwer. Karena sudah tahu dengan Rocket Internet, ia tidak perlu banyak bertanya. Oliver Suka Nadiem karena latar belakang Harvard dan pengalaman McKinsey-nya. Ia meminta Nadiem untuk membantu membangun Rocket Internet di Indonesia. Secara resmi, jabatan Nadiem adalah direktur pelaksana di Zalora Indonesia. Tapi, saat itu, ia dan tim awal Zalora juga membantu Lazada Indonesia. Nadiem mengatakan bahwa Rocket adalah tempat yang menyenangkan karena jumlah dana yang ia miliki. “Saya melihat Rocket sebagai jalur cepat universitas untuk bisnis online,” jelasnya. “Saya bisa menggunakan banyak uang dan merekrut orang-orang terbaik di industri ini. Rocket juga merupakan tempat saya bisa belajar cara mengembangkan bisnis. Saya sangat beruntung punya pengalaman di Rocket Internet sebelum berhasil di Go-Jek. Banyak hal yang bisa dipelajari di sana. Saya menyetujui apa yang harus saya perbaiki di Go-Jek. Saya juga tahu apa yang tidak boleh dilakukan.” Seperti banyak pegawai Rocket Internet, Nadiem memutuskan untuk berhenti setelah bekerja di Zalora dan mencoba hal baru. Lingkungan bermain tidak cocok untuknya. Ini tidak mengejutkan, karena di Asia Tenggara, Rocket dikenal sering gonta-ganti pegawai. Banyak yang menganggap ini disebabkan oleh budaya perusahaan yang buruk.

Meskipun sering disebut sebagai mantan pegawai Rocket, Nadiem tidak pernah menganggap dirinya sebagai salah satu pemilik Rocket di Indonesia. Ia mengatakan “Saya tidak pernah menganggap diri saya sebagai salah satu pendiri. Mereka menyebut saya itu, tapi sejujurnya, saya adalah CEO hasil perekrutan.” Setelah Rocket, Nadiem kembali bereksperimen dan mencoba proyek *start up* yang lain gagal. Tapi sambil melakukan itu, Go-Jek tetap berjalan tanpa pertumbuhan yang signifikan. Masih hidup, tapi tidak impresif sama sekali.

Tapi, pada pertengahan 2014, investor mulai menghubunginya dan tertarik pada konsep *ridesharing*. Mereka mulai menanyakan potensi investasi di Go-Jek. Menurutnya, ketertarikan investor tersebut muncul karena masuknya Uber dan GrabTaxi ke pasar Indonesia. Saat itu, ia adalah kepala petugas inovasi di perusahaan pembayaran lokal bernama Kartuku. Tapi kompilasi VC mulai menghubunginya dan membahas proyek berlandas gairah yang ia buat beberapa tahun yang lalu, ia tahu itu harus kembali diproses Go-Jek secara penuh waktu. Kemungkinan sukses di sebuah *start up* saja sudah 10%. Jika Anda tidak dapat menghabiskan waktu secara penuh, maka kemungkinannya akan menjadi nol, kami beruntung karena selama beberapa tahun Go-Jek masih hidup, tetapi jelas tidak bertumbuh. Jurist dan Brian masih menjalankan perusahaan itu paruh waktu. Nadiem mendapatkan investasi dari NSI Ventures dan membeli mereka kembali dengan penawaran. “Saya melihat ‘kalian bisa tinggal dan mendapat bagian dari kalian, tetapi kalian harus bekerja penuh-waktu. Sayangnya, mereka tidak bisa karena kuliah di S2, sedangkan yang tinggal di Manila, jadi mereka tidak bisa tinggal. Kami akhirnya membeli saham mereka.”

Nadiem mengundang Kevin Aluwi yang merupakan kepala intelijen bisnis di Zalora sebagai CFO Go-Jek. Tidak perlu mengklaim ini ia tidak pernah menggunakan mobil karena menggunakan produknya sendiri untuk hampir semua keperluan. Sambil tertawa, Kevin mengatakan ke Nadiem: “Itu benar. Kita melihat daftar pengguna yang kuat, dan kamu adalah salah satunya.”

Dengan kompatibilitas layanan pesan makanan dari Go-Jek yang bernama Go-Food, *start up* ini membuat orang-orang ragu akan kemampuan mereka untuk pengembangan yang efektif dengan bantuan masuk dan bantuan lebih dari satu sektor industri. Dapatkan jawaban yang sebenarnya dari layanan Go-Jek inilah yang membuat *start*

up ini dapat berkembang dengan cepat. “Logistik adalah kunci dari semuanya. Kunci untuk *e-commerce* dan juga makanan. Kami mengambil risiko dengan mencoba memecahkan masalah di sektor ini dengan cara yang berbeda,” katanya. Kevin menambahkan, “Pada dasarnya, dengan logistik jaringan yang telah kami buat, semua unit bisnis dan layanan yang berbeda ini ditumpuk. Kami hanya mencari yang ekonominya paling tinggi untuk dimasukkan ke dalam jaringan. Jadi, kami tidak dapat mengembalikan jika fokusnya ada pada peningkatan nilai kegiatan yang dilakukan di jaringan tersebut.” Sebaliknya juga mengatakan bahwa Go-Jek malah mengumpulkan jutaan sopir untuk meningkatkan rantai nilai tersebut. Nadiem mengatakan jika suatu hari Indonesia mendapatkan sistem transportasi umum yang layak, Go-Jek pasti akan tetap dan menyediakan lapangan pekerjaan untuk sopir ojek, meskipun demikian pekerjaan yang diperlukan untuk mengantarkan orang ke berbagai pelosok kota.

Terkait pengusaha Teknologi Generasi baru di Indonesia, Nadiem mengatakan bahwa mereka harus punya keberanian untuk *review* get banyak uang, menggunakannya dengan cepat, atau semua keluar.

“Saya rasa pentingnya komponen yang hilang dari pendiri Indonesia sekarang. Mereka hanya mencoba mengoptimasi dan memvalidasi. Tapi jika ingin membuat sesuatu yang besar dan yakin akan pasar dan produk yang dibuat, jangan ragu melakukannya.”

## E. Tugas

1. Berikan contoh suksesi CEO yang menurut Anda memengaruhi pola pikir Anda!
2. Mengapa kepemimpinan strategis oleh para CEO tersebut yang perlu dijadikan referensi untuk perubahan organisasi atau perusahaan?

## F. Daftar Pustaka

Robert, T. Kiyosaki, Sharon L. Lechter CPA. *The Cashflow Quadrant: Panduan Ayah Kaya Menuju Kebebasan Finansial*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Richard, L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Murphy. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, edisi 7. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.
- <https://id.techinasia.com/nadiem-makarim-mengubah-gojek-startup-terkenal-indonesia> Leighton Cosseboom 15:39 pada 28 Agustus 2015
- <https://m.detik.com/inet/cyberlife/d-4093952/begini-gaya-kepemimpinan-nadiem-makarim-di-go-jek> Annisa Shafira - Senin, 02 Jul 2018 14:08 WIB
- <https://swa.co.id/business-champions/leaders/cara-nadiem-makarim-kendarai-gojeknya> by Dimaz Hendra - January 17, 2018
- <https://hbr.org/2017/05/what-sets-successful-ceos-apart> oleh Elena Lytkina Botelho, Kim Rosenkoetter Powell, Stephen Kincaid, Dina Wang  
*From The May–June 2017 Issue*

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

## Biodata Penulis



**Dr. Hj. Mu'ah, M.M., M.Pd.** dilahirkan di Lamongan 6 Mei 1968. Menyelesaikan Sarjana (S1) Tahun 1990, Magister Manajemen (S2) Tahun 2005 dan Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Minat Kajian Manajemen Pemasaran Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Tahun 2012. Beliau sebagai Dosen Negeri LLDIKTI Wilayah VII Surabaya. Mengampu Mata Kuliah Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategik, Pemasaran Strategik, dan Kepemimpinan di STIE KH. Ahmad

Dahlan Lamongan. Beliau pernah menjabat sebagai Kepala Biro Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, dan sekarang Beliau menjabat sebagai Ketua STIE KH. Ahmad Dahlan Lamongan.



**Tri Irfa Indrayani** lahir di Padang, 5 Januari 1967 anak keempat dari empat bersaudara, ayah H. A. Moenir Indra, dan Ibu Siti Nuryaman. Menikah dengan Dr. Argantos, M.Pd. dan dikaruniai tiga orang anak.

Pendidikan Formal:

SD Negeri 77 di Padang (1979), SMP Negeri 7 (1982) di Padang, dan SMA Negeri 2 di Padang (1985), 1985 melanjutkan

pendidikan (S1) di STIE Baiturrahmah, dan (S1) Tata Boga di FPTK IKIP Padang (1986) Jurusan Tata Boga.

Pada tahun 2003 melanjutkan studi (S2) Program studi Administrasi Pendidikan dan lulus pada tahun 2005 Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan (Unimed).

Pada Tahun 2009 melanjutkan studi (S3) Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta selesai pada tahun 2013.

Mata Kuliah yang Diampu:

1. Kepemimpinan
2. MSDM
3. Pengantar Manajemen
4. Metodologi Penelitian
5. Rancangan Skripsi
6. Seminar Manajemen
7. Kewirausahaan

### **Pengalaman Kerja dan Organisasi:**

Tahun 2018 - sekarang Dekan FEKON UMSB.

Tahun 2016 - 2018 Ketua Bidang Sertifikasi Profesi LSP-P2 BLPT Sumatera Barat.

Tahun 2013 - 2018 Bendahara Umum DPP Iluni FT UNP.

Tahun 2013 - 2018 Bendahara Umum IKSS (Ikatan Keluarga Sakato Sijunjung).

Tahun 2013 - 2015 Ketua LPJM UMSB.

Tahun 2013 - 2016 Manager Sakasakti Regional Sumatera Barat.

Tahun 2007 pindah tugas menjadi Dosen Kopertis Wilayah X Dpk Fakultas Ekonomi.

Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, dan dipercaya menjadi staf ahli WR III sampai tahun 2011.

Tahun 2000 diangkat menjadi Dosen Fakultas Teknik dan Kejuruan (FPTK) Program Studi Tata Boga Universitas Negeri Medan.



**Dr. H. Masram, M.M., M.Pd.** dilahirkan di Lamongan 31 Agustus 1960. Menyelesaikan Sarjana (S1) Tahun 1986, Magister Manajemen (S2) Tahun 2002, dan Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya Tahun 2008. Beliau Dosen di STIE KH. Ahmad Dahlan Lamongan serta Universitas Muhammadiyah Lamongan. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Sistem Informasi Akuntansi (SIA), Metodologi Penelitian (Metpen), Kepemimpinan, dan Analisis Laporan Keuangan (ALK).



**Muhammad Sulton.** Lahir dan dibesarkan di sebuah kota kecil, tepatnya Lamongan, pada tanggal 4 Januari 1995. Menyelesaikan pendidikan SD sampai dengan SMA di kota yang sama. Ia meraih gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo tahun 2017. Setelah itu bekerja di beberapa perusahaan sambil melanjutkan studi Magister Manajemen dan lulus dari Program Studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro tahun 2019. Sebelumnya ia aktif dan mengikuti beberapa organisasi, pelatihan dan menulis karya tulisnya yang berkaitan dengan pengembangan organisasi ataupun perusahaan, serta mempunyai minat penelitian dalam bidang *strategy*, *marketing*, dan *human resource management*. Saat ini ia menjadi Dosen Tetap di Program Studi Manajemen (S1) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KH. Ahmad Dahlan Lamongan dengan mengampu Mata Kuliah Kepemimpinan.

