



**Yuni Siswanti, SE, M.Si**

Lahir di Purwokerto, tanggal 17 Juni 1972, ia menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen UPN "Veteran" Yogyakarta (1997), Gelar Magister Sains diperoleh dari Pasca Sarjana UGM (2004). Penulis berpengalaman dalam melakukan riset-riset keorganisasian dari tahun 2000 sampai dengan sekarang, dengan dana dari Hibah Internal LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta maupun dari Dikti Dedikasi. Di samping itu, penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat, dimana dari Internal UPN dan Dikti Dedikasi. Hasil riset dan Abstrak dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional. Aktifitas sehari-hari mengajar di FE UPN "Veteran" Yogyakarta dan Instruktur pablihan di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, Komunikasi Bisnis, Kepemimpinan, Change Management maupun Penilaian Organisasi.

**Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang "Smart" dengan Pendekatan Riset empiris**

Peran sebagai pemimpin dalam setiap organisasi hingga saat ini dipandang sangat vital, sehingga dibutuhkan ilmu dan wawasan yang cukup untuk mempersiapkan diri bagi setiap orang yang mengahlikannya.

Menjadi pemimpin yang "smart" bukan hanya membutuhkan wawasan teori kepemimpinan semata, namun wawasan mengenai paradigma kepemimpinan, beragam gaya kepemimpinan yang lazim dan tepat diterapkan di era saat ini, serta peran pemimpin dalam menghadapi era perubahan, dalam proses pembelajaran organisasi, dan dalam kaitannya dengan budaya organisasi, amat diperlukan.

Pemajaran mengenai hasil riset empiris berhubungan dengan kepemimpinan dalam buku ini, jelas akan sangat membantu pembaca untuk lebih mudah mempelajari dan mengaplikasikannya dalam konteks nyata. Harapan ke depan, pembaca siap menjadi "kader" yang tangguh dan sukses dalam menghadapi beragam persaingan.

Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang "SMART" dengan Pendekatan Riset Empiris

Yuni Siswanti

Yuni Siswanti

*Meraih Kesuksesan Organisasi dengan*  
**Kepemimpinan Manajerial**  
*yang 'SMART'*  
dengan Pendekatan **RISET EMPIRIS**



Pada pemimpin yang cerdas hanya mempercayai sebagian yang didengarnya. Pada pemimpin yang memiliki pengertian, mengetahui bagian mana yang harus dipercayainya.

- John C. Maxwell

# MERAIH KESUKSESAN ORGANISASI DENGAN KEPEMIMPINAN MANAJERIAL YANG 'SMART' DENGAN PENDEKATAN RISET EMPIRIS

## Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

### Lingkup Hak Cipta

#### Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### Ketentuan Pidana

#### Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terbit sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**MERAIH KESUKSESAN ORGANISASI  
DENGAN KEPEMIMPINAN  
MANAJERIAL YANG 'SMART'  
DENGAN PENDEKATAN  
RISET EMPIRIS**

**Yuni Siswanti**

# Penerbit

**MERAIH KESUKSESAN ORGANISASI  
DENGAN KEPEMIMPINAN MANAJERIAL YANG 'SMART'  
DENGAN PENDEKATAN RISET EMPIRIS**

**Penulis:**  
Yuni Siswanti

**Penyunting:**  
-

**Cover :**  
-

**Lay Out:**  
-

**Diterbitkan oleh:**  
-

**Cetakan Pertama:**  
-

ISBN: -

**Hak Cipta pada Penulis.  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang :**  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

# PERSEMBAHAN

Kupersembahkan buku kecil ini untuk:

1. Suamiku dan kedua putriku (Laras dan Hani) tercinta: kalian bagian dari inspirasi dan motivasiku
2. Bapak Mirmo Hadi Siswanto (ayahanda): telah menjadikanku meraih gelar sarjana dengan ketulusan hati
3. Semua ibu di negeri ini, yang berhasil melahirkan pemimpin tangguh dan berbudi luhur



# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang yang telah memberikan karunia sehat dan berkah sehingga penulis dapat menyelesaikan buku *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang ‘Smart’ dengan Pendekatan Riset empiris*.

Buku ini bersumber dari beragam rujukan, seperti: buku-buku teks berbahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris, jurnal nasional maupun internasional, serta hasil riset yang dilakukan oleh peneliti setiap tahun sampai dengan saat ini.

Hasil rancangan buku ini meliputi beberapa bagian, yakni: (1) pemahaman konsep dasar kepemimpinan, kepemimpinan manajerial, karakteristik kepemimpinan yang efektif, (2) kekuasaan dan wewenang, serta perbedaan pemimpin dengan manajer, (3) teori kepemimpinan, (4) gaya kepemimpinan, (5) peran pemimpin dalam menghadapi era perubahan, (6) peran pemimpin dalam pembelajaran organisasi, (7) kepemimpinan transaksional, (8) kepemimpinan transformasional, (9) kepemimpinan visioner dan kepemimpinan pengembangan, serta (10) peran pemimpin dalam perubahan budaya organisasi. Bagian-bagian tersebut diiringi dengan contoh kasus riil, serta dilengkapi dengan hasil riset tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh penulis di beragam objek.

Penulis berharap buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, terutama dalam upaya untuk mempersiapkan diri

menjadi pemimpin yang handal guna menghadapi persaingan yang semakin kompetitif saat ini. Saran dan masukan yang bersifat membangun dari pembaca, siap penulis terima dengan hati terbuka.

Yogyakarta, Maret 2015

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Kepemimpinan.....	2
B. Sifat-Sifat Kepemimpinan yang Efektif .....	4
C. Evolusi Kepemimpinan .....	6
D. Realita Baru Bagi Kepemimpinan dan Organisasi .....	8
<b>BAB II KEKUASAAN DAN WEWENANG.....</b>	<b>17</b>
A. Perbedaan Kekuasaan dan Wewenang.....	19
B. Penggunaan Kekuasaan dan Reaksi Anggota/ Bawahan .....	21
C. Efektivitas Suatu Wewenang.....	23
D. Perbedaan Pemimpin dengan Manajer .....	24
E. Karakteristik Manajer.....	25
F. Karakteristik Pemimpin .....	26
<b>BAB III TEORI KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>29</b>
A. Teori Great Man dan Teori Big Bang.....	32
B. Teori Sifat Atau Karakteristik Kepribadian ( <i>Trait Theories</i> ) .....	32
C. Teori Perilaku ( <i>Behavior Theories</i> ) .....	38
D. Teori Kontingensi ( <i>Contingency Theories</i> ) atau Teori Situasional ( <i>Situational Theories</i> ) .....	47
E. Teori dengan Pendekatan Dyadic .....	56

F.	Beberapa Teori Kepemimpinan yang Lain .....	60
G.	Faktor-Faktor yang dapat Mempengaruhi dan Menjadi Kriteria Efektivitas Kepemimpinan.....	68
H.	Hasil Penelitian Berhubungan dengan <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) .....	70

<b>BAB IV</b>	<b>GAYA KEPEMIMPINAN (STYLE OF LEADERSHIP) .....</b>	<b>73</b>
A.	Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	77
B.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	78
C.	Berbagai Gaya Kepemimpinan .....	78
D.	Hasil Penelitian Berhubungan dengan Gaya Kepemimpinan .....	89
E.	Sumber Wacana (Jurnal Internasional) yang Berhubungan dengan Gaya Kepemimpinan untuk Memperkaya Wawasan Pembaca .....	89

<b>BAB V</b>	<b>PERAN PEMIMPIN DI ERA PERUBAHAN .....</b>	<b>93</b>
A.	Memimpin Perubahan .....	93
B.	Memimpin Perubahan Strategis .....	94
C.	Memimpin Perubahan Fundamental .....	100
D.	Memimpin Berbasis Kultural.....	102
E.	Memimpin Berdasar Hubungan .....	103
F.	Strategi Memimpin Perubahan .....	107
G.	Peran Pemimpin Perubahan .....	108
H.	Penyakit Kepemimpinan.....	110
I.	Pelajaran Untuk Memimpin Perubahan .....	112

<b>BAB VI PERAN PEMIMPIN DALAM PEMBELAJARAN ORGANISASI</b>	117
A. Pengertian Pembelajaran Organisasi ( <i>Learning Organization</i> )	117
B. Karakteristik Organisasi Belajar	125
C. Perbedaan Organisasi Tradisional dengan Organisasi Pembelajar	135
D. Struktur Organisasi Pembelajar	138
E. Peran Pemimpin dalam Organisasi Belajar ...	139
<b>BAB VII KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL</b>	141
A. Definisi Kepemimpinan Transaksional	144
B. Aspek-Aspek dalam Kepemimpinan Transaksional	144
<b>BAB VIII KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL</b>	149
A. Definisi Kepemimpinan Transformasional	151
B. Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional	151
C. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dengan Kepemimpinan Transaksional	155
D. Hasil Penelitian Berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional	157
<b>BAB IX KEPEMIMPINAN VISIONER DAN PENGEMBANGAN</b>	159
A. Kepemimpinan Visioner	160
B. Kepemimpinan Pengembangan ( <i>Developmental Leadership</i> )	165
C. Perwujudan Jati Diri Pemimpin Pengem- bangan	170

<b>BAB X</b>	<b>PERAN PEMIMPIN DALAM PERUBAHAN</b>	
	<b>BUDAYA ORGANISASI .....</b>	<b>179</b>
	A. Definisi Budaya .....	180
	B. Mengembangkan Budaya .....	181
	C. Pemberdayaan Budaya.....	183
	D. Memahami Budaya Organisasi .....	185
	E. Mengubah Budaya Organisasi .....	190
	F. Hasil Penelitian Berhubungan dengan Budaya Organisasional .....	200
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>		<b>219</b>

# BAB I

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### Tujuan Instruksional

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan bisa:

1. **Mendefinisikan** pengertian kepemimpinan
2. **Menelaah** esensi kepemimpinan
3. **Mengidentifikasi** sifat-sifat kepemimpinan yang efektif
5. **Menelaah dan menjelaskan** evolusi kepemimpinan
6. **Menelaah** realita baru bagi kepemimpinan dan organisasi saat ini

*Kepemimpinan adalah kemampuan serta kemauan untuk menggalang pria dan wanita menuju suatu maksud / tujuan, serta karakter yang menginspirasi keyakinan.*

~ **Bernard Montgomery, Jenderal Lapangan Inggris**

*Kompetensi adalah lebih dari sekedar kata-kata. Kompetensi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengatakannya, merencanakannya, dan melakukannya dengan sedemikian rupa sehingga orang lain mengetahui bahwa ia mengetahui caranya – dan mengetahui bahwa mereka ingin menjadi pengikutnya.*

~ **John C. Maxwell**

Semakin besar organisasi dan jumlah anggota yang semakin banyak, maka semakin dibutuhkan seseorang atau lebih pemimpin untuk mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi yang besar selain pemimpin puncak (*top leader*), sering kali diperlukan bantuan pemimpin tingkat menengah (*middle leader*) dan bawah (*lower leader*) sehingga diantara tingkatan pimpinan tersebut dituntut saling bekerja sama dengan seluruh elemen organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Posisi pemimpin menjadi sangat penting / vital karena keberhasilan perusahaan/ organisasi dalam jangka panjang secara umum dapat dilihat dari bagaimana pemimpinnya mampu mensinergikan semua elemen organisasi tanpa menjatuhkan dan merugikan pihak lain di dalam organisasi tersebut.

Ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat dipelajari dari beragam penulis kepemimpinan. Definisi tersebut diantaranya dapat dilihat pada penjelasan berikut.

## **A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN**

1. Sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama dengan berlandaskan pada fungsi-fungsi manajerial (Joseph C. Rost., 1993)
2. Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan dengan mendasari pada fungsi-fungsi manajerial (Robbins, 2010).
3. Upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu (Gibson, 2009).
4. Seni/proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga berusaha mencapai tujuan organisasi dengan

kemauan dan antusiasme yang tinggi (Harold Koontz, Cyril O'Donnel dan Heinz Wehrich, 1988).

5. Proses mempengaruhi pihak lain untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan (Lussier, 2005).
6. Proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok/organisasinya (Greenberg dan Baron, 2010).

Kepemimpinan sebagai proses dapat dirumuskan dalam formula berikut:

$$L = f(l, f, s) \text{ atau } K = f(p, b, s)$$

$L = Leadership$ ,  $f = function$ ,  $l = leader$ ,  $f = follower$ ,  $s = situation$

Penjelasan rumus tersebut sebagai berikut:

Kepemimpinan sebagai sebuah proses adalah berfungsinya pemimpin (p) dan anggota / bawahan (b) dalam menjalankan perannya masing-masing dan saling bersinergi di situasi tertentu. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan harus terdapat unsure kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, unsure anggota / bawahan sebagai orang yang dipengaruhi dan sekaligus diminta pertimbangannya dan unsure situasi tertentu sehingga mencapai tujuan bersama yang diharapkan.

Setelah memahami makna kepemimpinan secara umum, maka ada baiknya kita mengembangkan pemahaman mengenai kepemimpinan manajerial. **Kepemimpinan manajerial** merupakan proses mempengaruhi anggota / bawahan (dari subjek / dalam hal ini seorang pemimpin) melalui proses manajerial (dengan perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, pelaksanaan (pengarahan, koordinasi, dan komunikasi), penganggaran (*budgeting*) serta pengawasan atau pengendalian)) dengan motivasi yang tinggi agar anggota / bawahannya bersedia mengikuti apa yang diharapkan subjek/ pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai pengertian di atas, maka esensi kepemimpinan meliputi:

1. Unsur pemimpin/orang yang mempengaruhi.
2. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi.
3. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.
4. Unsur tujuan yang hendak dicapai dlm proses mempengaruhi.
5. Unsur perilaku yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Sedangkan esensi dari kepemimpinan manajerial meliputi kelima unsure tersebut di atas (esensi kepemimpinan) dengan menfokuskan diri pada aspek-aspek manajerial.

## **B. SIFAT-SIFAT KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF**

Salah satu indicator seorang pemimpin dikatakan sukses apabila dia mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya secara efektif. Untuk itu, perlu dipahami mengenai sifat-sifat kepemimpinan yang efektif agar siapapun yang membaca buku ini minimal menjadi tergerak untuk memiliki sifat-sifat tersebut.

Adapun sifat-sifat kepemimpinan yang efektif meliputi:

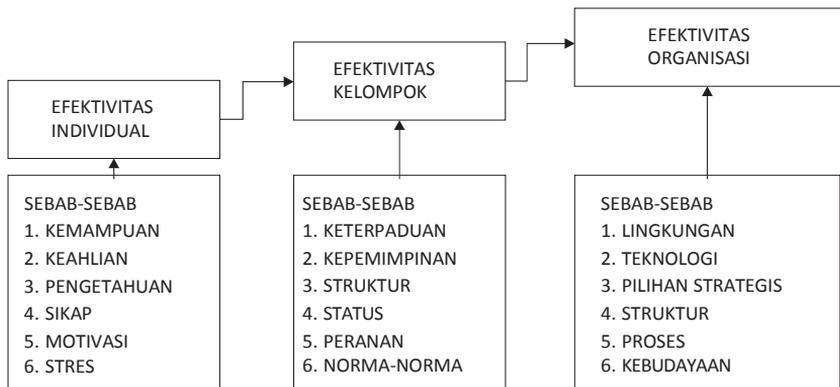
1. Karakteristik fisik: aktif, energik, dinamis
2. Kepribadian: waspada, kreatif, integritas pribadi, percaya diri, memiliki etika, agresif dalam persaingan, jujur
3. Karakteristik sosial: kemampuan kerjasama, merasa memiliki kewajiban sosial, partisipasi sosial, diplomasi, keterampilan interpersonal
4. Latar belakang sosial: mobilitas
5. Karakteristik dunia kerja: motivasi berprestasi, keinginan untuk menuju kesempurnaan, orientasi tugas
6. Cerdas, penuh pertimbangan, lancar berbicara, mandiri

Efektivitas menurut Drucker (dalam Hadari, 2003) adalah melaksanakan yang benar (*doing the right*), merupakan pencapaian sasaran. Efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*) sebagai konsep *in put - out put* yakni kemampuan meminimumkan penggunaan sumberdaya dalam mencapai sasaran organisasi. Penjelasan ini menunjukkan bahwa sesuatu yang dilakukan secara efektif belum tentu efisien. Dengan kata lain efektivitas seringkali dilukiskan sebagai “melakukan sesuatu yang tepat”. Efektivitas berkenaan dengan hasil akhir. Dengan kata lain efektivitas berorientasi pada pencapaian sasaran.

Pengertian efektivitas berikutnya yang lebih luas disampaikan oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996) dalam Hadari (2003) bahwa efektivitas organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat dan keunggulan serta pengembangan.

Hubungan antar perspektif keefektifan dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut ini:

**Gambar 1.1**  
**Hubungan antar Perspektif Keefektifan**



Sumber: James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr (1996).

## C. EVOLUSI KEPEMIMPINAN

Evolusi kepemimpinan terjadi seiring dengan perubahan zaman yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Evolusi kepemimpinan melewati empat (4) tahapan dimana masing-masing tahapan secara umum dibagi menjadi dua (2) dimensi yaitu dimensi tingkat mikro atau makro dan dimensi lingkungan stabil atau chaos / kacau (Daft & Lengel, 1998 dalam Triantoro, 2004). Penjelasan masing-masing tahapan tersebut adalah:

### 1. Era Pertama: Kepemimpinan Makro pada Dunia yang Stabil

Era pertama ini digambarkan sebagai zaman praindustri atau prabirokratik yang dicirikan dengan organisasi yang kecil serta dikelola oleh seorang individu yang berperan sebagai pemimpin. Di samping itu ditandai juga dengan penerimaan calon karyawan berdasar hubungan persaudaraan, pertemanan atau tetangga (bukan berdasarkan keterampilan dan keahlian). Organisasi yang kecil dengan lingkungan yang stabil memudahkan satu orang saja untuk mengelola seluruh organisasi yang sederhana memungkinkan organisasi berjalan dengan baik. Pemimpin dipilih karena sifat serta kualitas pribadinya yang menonjol dibandingkan orang lain serta dipandang sebagai pahlawan bagi bawahannya.

### 2. Era kedua: Kepemimpinan Mikro pada Dunia yang Stabil

Organisasi berkembang dengan cepat dan besar sebagai akibat kondisi yang stabil, sehingga memunculkan tuntutan struktur hirarki, mekanisme system yang menjadi pedoman dalam menjalankan organisasi. Metode ilmiah kemudian seringkali digunakan di era ini untuk pengambilan keputusan. Pada masa ini lima (5) fungsi manajemen menjadi dasar dalam menjalankan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Dalam kondisi ini proses seleksi pun tidak lagi berdasar kekeluargaan,

namun keahlian atau keterampilan individu.

Organisasi yang cenderung kaku dan stabil memudahkan organisasi dipandang mampu berjalan dengan baik, sehingga timbullah manajemen rasional yang menekankan pada aplikasi metode ilmiah untuk menjalankan organisasi secara mendetail. Pada masa ini organisasi kemudian hanya berfokus pada hal-hal yang kecil, spesifik, daripada hal-hal yang luas.

### **3. Era ketiga: kepemimpinan Mikro pada Dunia yang Chaotik**

Era ini ditandai dengan beragam kejutan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya oleh organisasi karena perubahan yang terjadi sangat cepat, tidak stabil, tidak pasti, teknik manajemen rasional menjadi tidak efektif lagi. Banyak pimpinan yang masih terjebak pada paradigma lama yang menempatkan mereka sebagai bos daripada sebagai fasilitator. Mereka masih bertindak arogan bahkan otoriter masih dijalankan. Akibatnya gaya kepemimpinan yang diaplikasikan pada era ini memunculkan ketidakharmonisan sehingga organisasi mengalami hambatan untuk maju. Pada era ini, sebaiknya kepemimpinan konvensional yang hanya mengandalkan kekuasaan semata harus ditinggalkan dan beralih untuk membentuk tim kerja yang handal, mencoba menghilangkan celah / sekat diantara pimpinan dan bawahan yang hanya menghambat kreativitas dan inovasi.

### **4. Era Keempat: kepemimpinan makro pada dunia yang Chaotik**

Pada era ini pemimpin dituntut sebagai fasilitator, akselerator dan pelatih. Pemimpin dituntut mampu melakukan pendekatan personal, menciptakan budaya, nilai-nilai, dan komitmen bersama. Hal ini menimbulkan kesadaran untuk bekerja optimal tanpa membutuhkan pengawasan ketat. Setiap orang dalam organisasi harus menjadi pemimpin sehingga tanggung jawab pribadi menjadi nilai utama untuk melayani organisasi.

Partisipasi dan pendelegasian tugas menjadi prioritas dan

pemimpin menciptakan kemampuan organisasi untuk menjadi pembelajar bagi dirinya sendiri. Evolusi kepemimpinan dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 1.2**  
**Evolusi Kepemimpinan**

Era 2: Manajemen Rasional	Era 3: Kepemimpinan Tim
<p><b>Tingkat Mikro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teori Perilaku</li> <li>2. Teori Kontingensi</li> </ol> <p><b>Setting:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Birokratis, hirarki vertical</li> <li>2. 5 fungsi manajemen</li> </ol>	<p><b>Tingkat Mikro:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberdayaan</li> <li>2. Kualitas</li> </ol> <p><b>Setting:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi horizontal</li> <li>2. Tim fungsional silang</li> <li>3. Perampingan organisasi</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Era 1: Kepemimpinan Manusia Super</p> <p><b>Tingkat Makro:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Total Sifat pemimpin</li> </ol> <p><b>Setting:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi Pra-Birokratik</li> <li>2. Prinsip Administratif</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Era 4: Kepemimpinan Fasilitator</p> <p><b>Tingkat Makro:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visi, kewajiban dan hubungan bersama</li> <li>2. Kualitas pribadi yang tinggi</li> </ol> <p><b>Setting:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi Pembelajar</li> <li>2. Perubahan konstan dan adaptatif</li> </ol>

Sumber: Daft & lengel, 1998 dalam Triantoro, 2004

**D. REALITA BARU BAGI KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI**

Di era perubahan seperti saat ni, pemimpin dan organisasi dihadapkan pada situasi perubahan yang terjadi sangat cepat tanpa bisa diprediksi secara tepat apa yang akan terjadi setahun atau beberapa tahun yang akan datang. Seringkali bahkan perubahan yang terjadi hanya berkisar satu sampai dua bulan dari perubahan yang terjadi sebelumnya.

Ada perubahan paradigma yang muncul sehingga harus diadopsi oleh pemimpin dan organisasi. Paradigma ini menentukan pola dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sehari-hari untuk meraih kesuksesan di masa depan bagi

organisasinya. Dalam hal ini secara umum paradigma diartikan sebagai pola pikir dan cara pandang yang mencerminkan pemahaman, dan penerimaan tentang apa yang terjadi di dunia ini. Perbedaan paradigma lama dan baru bagi pemimpin yang perlu dipahami adalah sebagai berikut (Gambar 1.3):

**Gambar 1.3**  
**Perbedaan Orientasi atau Paradigma Lama dan Baru**

<b>Paradigma Lama:</b>	<b>Paradigma Baru:</b>
Masa Industri	Masa Informasi
Stabilitas	Perubahan
Kontrol	Pemberdayaan
Kompetisi	Kolaborasi
Barang	Orang dan Hubungan

Sumber: Daniel C. Kielson, 1996 dalam Triantoro, 2004

Paradigma ini tentu saja akan menghasilkan konsekuensi seperti keyakinan dan kepercayaan yang kita pegang tentang manusia, dunia seutuhnya, dan hubungan interaktif di dalamnya.

Untuk lebih memahami perubahanparadigma yang lebih sesuai dengan situasi ini, adabaiknya bila kita mencoba membaca bahanrefleksi yang dituangkan olehMargarethJ. Wheatley, 1995 yang dikutip oleh Triantoro, 2004 sebagai berikut:

Menurut Margareth J. Wheatly tentang asumsi dari teori fisika quantum telah membawa visi baru bagi seorang pemimpin. Teori ini mengatakan bahwa bukan objek tetapi hubungan antar objek-objek itulah yang menentukan terbangunnya system. Keteraturan muncul dari serangkaian interaksi antara objek-objek. Wheatly menegaskan bagaimana teori fisika quantum diaplikasikan bagi organisasi dan kepemimpinan sebagai berikut:

1. Organisasi seperti sistem yang terbuka seperti lainnya, berkembang dan berubah dalam reaksinya terhadap ketidakseimbangan dan kekacauan yang dapat menjadi sumber dari keteraturan.

2. Membentuk hubungan dan tempat antara orang-orang dengan visi yang jelas, pernyataan nilai-nilai yang tegas, ekspresi perhatian dan kasih sayang yang tulus, keterbukaan informasi, dan memberbaskan diri dari beragam aturan kaku serta kontrol yang ketat.
3. Berfokus pada keseluruhan (holistic), bukan pada bagian-bagian yang terisolasi atau terkotak-kotak.
4. Mengurangi pembatas antar departemen dan organisasi untuk membentuk pola hubungan yang baru.
5. Menjadi nyaman dengan ketidakpastian dan memahami bahwa solusi apapun hanya bersifat sementara, spesifik pada konteksnya, dan dikembangkan melalui hubungan orang dan lingkungannya.
6. Memahami bahwa perkembangan yang sehat dari manusia dan organisasinya justru ditemukan dan disebabkan oleh terjadinya ketidakseimbangan, bukan dalam kondisi yang stabil.

Dari panduan refleksi yang disampaikan Margareth J. Wheatly tersebut kita diharapkan semakin memahami bahwa paradigma lama tentang kepemimpinan yang dahulu cenderung kaku dan mengharapakan situasi selalu stabil sudah selayaknya kita ubah bahwa kepemimpinan di era sekarang ini menuntut setiap figure pemimpin memiliki kemampuan prima merajut mimpi-mimpi seluruh elemen organisasi menjadi kenyataan dengan berusaha mengajak seluruh anggotanya bekerja sama dan saling memahami. Di samping itu seorang pemimpin harus memahami dengan jelas bahwa perkembangan yang sehat dari manusia dan organisasinya justru ditemukan dan disebabkan oleh terjadinya ketidakseimbangan, bukan dalam kondisi yang stabil.

Bila terjadi transformasi organisasi sekalipun, terutama transformasi dari sisi SDM, peran pemimpin sangatlah vital.

Bagaimana sebuah organisasi dapat menghasilkan pemimpin yang handal dan memiliki keunikan, sehingga menjadi “brand” tersendiri bagi organisasi tersebut untuk tetap mampu bersaing dengan perusahaan besar lainnya. Pemimpin yang tangguh dan siap melakukan transformasi terhadap padasetiap anggota-anggotanya, memiliki hubungan yang baik dan unik dengan para anggota maupun dengan pangsa pasarnya. Pemimpin yang seperti ini akan mampu memahami, fokus, dan sanggup memenuhi harapan pelanggan melalui tindakan / perilaku SDM yang ada di bawah wewenangnya (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman., 2009).

### **Pentingnya Belajar Kepemimpinan**

Parapemimpin besar yang berhasil mengubah organisasinya menjadi organisasi yang besar dan dikenal luas di seluruh dunia, memulai kepemimpinannya dari ruang lingkup yang kecil. Dalam perjalanan kepemimpinannya, banyak menemui hambatan dan tantangan, sehingga mereka bisa mengambil hikmah dari setiap tantanagn dan hambatan yang dihadapi untuk menuju pada kesuksesan.

### **Tahap-tahap pembelajaran menjadi seorang pemimpin (Matondang, 2008):**

#### Tahap 1:

Sebagian besar orang mengalami hal ini, dimana dia tidak menyadari ketidakmampuannya sebagai pemimpin dan tidak memiliki kemampuan dalam hal kepemimpinan. Pada tahap ini, dia menyadari ketidakmampuannya dan mencari cara bagaimana agar dapat trampil menjadi pemimpin, misalnya: membaca buku-buku kepemimpinan, mengikuti berbagai pelatihan kepemimpinan, sehingga lambat laun dia menyadari apa saja yang dibutuhkan untuk bisa menjadi pemimpin yang handal.

#### Tahap 2:

Di tahap ini, calon pemimpin menyadari apa yang dibutuhkan agar dapat menjadi pemimpin yang baik, namun dia masih belum memiliki kecakapan untuk itu. Di atahap ini juga, dia mau berusaha untuk latihan secaraterus menerus bagaimana agar menjadi pemimpin yang baik, bagaimana calon pemimpin belajar mempengaruhi orang lain untuk terlibat dalam memikirkan masa depan serta mendorong mereka untuk perubahan yang nyata.

#### Tahap 3:

Pada tahap ini, posisi pemimpin sudah dirasakan menjadi hal yang biasa dan menyenangkan. Pemimpoin menerima timbal balik dari kemampuannyadan menyadari bagaimana kualitas kepemimpinannya.

#### Tahap 4:

Di tahap ini, kemampuan memimpin sudah menjadi bagian dari sang pemimpin. Proses kepemimpinan terjadi secara alami, dan pemimpin tidak perlu lagi memikirkan tentang bagaimana manciptakan visi, karena akan muncul secara intuitif.

Kebanyakan orang tidak dilahirkan dengan kemampuan memimpin secara alami, namun kepemimpinan dapat dipelajari dengan menyadari kualitas kepemimpinan dan kemudian membangun kompetensi pribadi melalui pengalaman.

#### **Sumber wacana untuk menambah wawasan pembaca berhubungan dengan membangun dan memelihara kapabilitas kepemimpinan:**

1. Smits, Stanley. J., & Bowden, Dawn. E. Leveraging Psychological assets for the Development and Maintenance of Leadership Capabilities. **International Leadership Journal**. Vol. 5, Issue 1, Winter.
2. Siswanti, Yuni., & Muafi. 2010. The Effect of Proactive

Personality, Self Promotion, and Ingratiation on Career Success for Employee on Public Organization. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol.10, Issue 2, April: 90-95.

### **Contoh Kasus Riil:**

Ketika Marry Ann Bryness ditunjuk untuk memimpin sebuah perusahaan kontraktor teknologi pertahanan besar California-based TRW, untuk pertama kalinya dia melihat wajah- wajah para insinyur yang penuh dengan rasa pesimis dan depresi (Allesandra Bianchi, 1996 dalam Triantoro, 2004). Pemerintah Amerika baru saja memutuskan untuk tidak mengontrak perusahaan tersebut. Perusahaan dihadapkan pada kenyataan bahwa mereka sekarang telah menjadi perusahaan swasta biasa tanpa ada sokongan dana dari pemerintah. Di sisi lain mereka harus tetap berkompetisi dalam penjualan produknya di pasar.

Upaya yang dilakukan untuk mempertahankan posisinya, perusahaan membuka anak perusahaan baru yang berbisnis dalam teknologi komunikasi dengan 20% saham dimiliki TRW, 60% oleh penanam modal, dan 20% saham dari karyawannya. Perusahaan itu pun diberi nama Corsair Communications. Pada saat itu, Corsair telah memiliki kontrak jutaan dolar dengan sebuah perusahaan seluler dan memiliki sekelompok insinyur papan atas. Segalanya sudah di depan mata, kecuali perekat yang akan menyatukan seluruh potensi perusahaan. Apa yang terlintas dalam pikiran Brynes untuk mendidik dan memberdayakan sekelompok insinyur yang biasa bekerja untuk pemerintah menjadi *entrepreneur* sejati?

1. Langkah pertama: memvisualisasikan jenis organisasi yang diinginkan Corsair dan bagaimana **menanamkan antusiasme** ke seluruh perusahaan. “Kita memiliki beberapa ilmuwan yang paling cerdas di seluruh dunia”, kata Brynes kepada karyawannya. “Tugas saya adalah untuk membuat mereka

- produktif, untuk menolong mereka menjadi sempurna dalam waktu yang relatif singkat”, katanya. Brynes ingin menciptakan budaya organisasi yang mengkomunikasikan rasa tanggung jawab bersama untuk menjadikan seluruh karyawan melayani konsumen secara baik dan membagi kesuksesan dari usaha kolaboratif yang dilakukan bersama.
2. Brynes mulai memberikan kebebasan kepada mereka untuk membuat keputusan dalam manajemen tim, mereka berhak menentukan siapa yang tinggal dan siapa yang harus keluar dari tim. Dia memberikan kebebasan bagi para insinyurnya untuk menentukan siapa yang menjadi *vice-presidennya*.
  3. Dia membentuk tim fungsional silang yang bekerja langsung bersama konsumen, dan mulai membagi seluruh informasi kepada karyawannya. Setiap cek uang yang diterima perusahaan, tidak hanya didengar oleh karyawan tetapi mereka juga dapat memegang dan melihatnya. Hal ini menimbulkan rasa ikut andil dalam memperoleh keuntungan tersebut, rasa memiliki yang tinggi serta takdir yang dimiliki bersama yang merupakan bagian dari perusahaan.

Saat ini Corsair telah menjadi perusahaan yang tumbuh dengan cepat, menghasilkan keuntungan jutaan dolar, serta menjadi salah satu perusahaan terkemuka di dunia. Hal ini tak lepas dari kepemimpinan Mary Ann Brynes yang mampu menciptakan budaya organisasi dan komunikasi yang berkualitas sehingga menunjang tercapainya tujuan organisasi. Kisah nyata mengenai kepemimpinan Mary Ann Brynes tersebut hanyalah salah satu dari banyak kisah sukses seorang pemimpin di dunia ini, yang mampu membawa perusahaannya maju dengan segala kelebihan dan kekurangannya, dengan cara-cara yang ‘*smart*’ untuk meraih sesuatu yang ‘*smart*’ pula. Kisah ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam sebuah perusahaan / organisasi

untuk meraih tujuan bersama organisasi yang dipimpinnya menjadi sangat vital. Dalam bab ini pembaca akan dibawa pada perspektif pentingnya eksistensi seorang pemimpin dalam membawa kapal besarnya menuju pelabuhan yang akan dituju dan bagaimana seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan dalam memimpin secara praktik maupun manajerial.

(Sumber: Daft, 1999).

**Pertanyaan berhubungan dengan kasus untuk didiskusikan:**

1. Nilai-nilai kepemimpinan yang bagaimana yang berhasil diaplikasikan oleh pimpinan Corsair, sehingga menjadi perusahaan besar yang tetap eksis hingga saat ini?
2. Berkaitan dengan evolusi kepemimpinan, langkah-langkah yang telah dilakukan pimpinan Corsair tersebut, memenuhi unsur / masuk pada era apa? Jelaskan alasan Saudara!

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan definisi kepemimpinan secara umum!
2. Jelaskan definisi dan esensi kepemimpinan manajerial!
3. Jelaskan yang Saudara ketahui mengenai sifat-sifat kepemimpinan yang efektif!
4. Jelaskan evolusi kepemimpinan yang Saudara ketahui disertai diagramnya!
5. Menurut analisis Saudara, mengapa terjadi perubahan evolusi kepemimpinan, dari era kepemimpinan manusia super, menuju pada era manajemen rasional?
6. Menurut analisis Saudara, mengapa terjadi perubahan evolusi kepemimpinan dari era manajemen rasional menuju era manajemen tim?
7. Menurut analisis Saudara, mengapa terjadi perubahan evolusi kepemimpinan dari era manajemen tim menuju era kepemimpinan fasilitator?

8. Menurut pemahaman Saudara, apa yang sebaiknya dilakukan pemimpin ketika menyadari bahwa telah terjadi perubahan dari paradigma lama menuju paradigma yang baru, seperti saat ini?

# BAB II

## KEKUASAAN DAN WEWENANG

**Tujuan Instruksional:**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan:

1. Memahami perbedaan kekuasaan dan wewenang
2. Memahami penggunaan kekuasaan dan reaksi anggota/bawahan
3. Memahami karakteristik manajer dan pemimpin

**Contoh Kasus Riil:**

Dua insinyur dalam organisasi besar dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan masa dinas sebagian besar sama, ditempatkan dalam jabatan manajemen hampir bersamaan waktunya. Pada akhir enam (6) bulan pertama, Manajer A menunjukkan keberhasilan berarti, sedangkan Manajer B mengalami frustrasi berat. Manajer B menemui kesulitan dalam memenuhi ketepatan waktu, keresahan diantara para insinyur dalam departemen, pekerjaan yang berhasil diselesaikan hanya berkualitas marjinal, serta manajemen puncak telah menyatakan keprihatnannya atas keadaan yang memburuk ini.

Manajer B kelihatannya bingung dalam perannya yang baru.

Agaknya ia tidak percaya diri lagi ketika ia menyadari bahwa mulai sekarang ia tidak lagi melakukan pekerjaan rekayasa yang sesungguhnya. Namun demikian, ia harus menghabiskan waktunya. Jadi, ia mulai memeriksa secara rinci semua pekerjaan para insinyurnya sebelum mereka keluar dari departemen. Kalau ia menemukan kesalahan, segera ia minta perhatian dari seorang yang bertanggung jawab tetapi perbaikannya ia kerjakan sendiri.

Setelah menemukan beberapa kasus seperti itu, ia menyimpulkan bahwa perlu diadakan lebih banyak pemeriksa dan akhirnya ia menemukan sesuatu yang salah seolah-olah menjadi tantangan baginya. Lebih banyak waktunya kini tersita untuk mengawasi orang agar dapat memastikan bahwa tidak ada kesalahan yang diperbuat.

Menurut Manajer B, beberapa proyek prioritas tinggi memerlukan perhatian pribadinya, sehingga ia kerjakan sendiri. Sementara itu, pekerjaan lain terbengkelai. Laporan kemajuan proyek lain tidak teradministrasikan tepat waktu, data biaya proyek tidak tersedia bila dibutuhkan, pegawai menjadi pasif dan secara progresif mengurangi tanggung jawab. Bahkan ada satu dua insinyur yang lebih berpengalaman mengundurkan diri, dan beberapa lainnya memohon perpindahan. Akhirnya Manajer B dipandang gagal dalam mengelola orang lain.

Di sisi lain, Manajer A membuat persepsi dan menangani pekerjaan barunya secara lain. Pada awalnya ia menginventarisasikan seluruh departemen untuk menentukan pekerjaan yang harus diselesaikan dan karyawan yang tersedia yang akan melakukannya. Ia tidak saja memperhatikan orang yang tersedia, namun juga keterampilan individual, kemampuan, kekuatan, kelemahan, pertumbuhan, dan kebutuhan pribadi serta keinginan mereka.

Melalui pertemuan departemen dan individual, Manajer A mengkomunikasikan peran dan pentingnya departemen sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan. Ia membagi dan

membicarakan bersama anggota / bawahannya mengenai masalah yang mungkin menghambat kinerja anggota. Ia juga tidak segan-segan menerima saran dari anggota untuk kemajuan departemen yang dipimpinya. Ia berminat aktif pada setiap orang baik secara individu dan bekerjasama dengan mereka untuk membimbing, menetapkan sasaran, memperbaiki kinerja, meningkatkan kepuasan kerja dan pencapaian pribadi.

Contoh tersebut menyoroiti beberapa dimensi pengelolaan orang agar mencapai hasil. Namun yang terpenting dalm hal ini adalah kasus tersebut menggambarkan gagasan melaksanakan sesuatu oleh dan lewat orang lain. Di sini tidak dipermasalahkan apakah masalah yang dihadapi Manajer B terletak dalam eleksi buruk atau pelatihan yang kurang memadai. Yang menjadi fokusnya adalah bahwa keberhasilan sebagai manajer sangat erat berhubungan dengan pengadaan iklim yang dapat mengeluarkan potensi maksimum anggota-anggotanya.

(Seperti dikutip dari Timpe, 1991).

## **A. PERBEDAAN KEKUASAAN DAN WEWENANG**

Beberapa hak yang dimiliki oleh pemimpin dalam sebuah organisasi adalah kekuasaan dan wewenang. Dengan memiliki kedua hak tersebut, bukan berarti pemimpin dapat bertindak semaunya sendiri untuk mencapai tujuannya, namun di balik kedua hak ini, justru harus disadari oleh tiap pemimpin, bahwa kedua hak tersebut harus diaplikasikan dalam organsasi yang dipimpinya secara tepat dan benar agar tidak terjadi masalah di kemudian hari atau bahkan menjadi bumerang bagi pemimpin itu sendiri. Masalah dapat saja timbul ketika seorang pemimpin menggunakan kekuasaan dan wewenangnya tanpa melihat situasi dan kondisi anggota. Pemimpin yang bijak akan selalu belajar memahami apa yang diharapkan oleh anggota-anggotanya dengan senantiasa berpegang pada niat yang mulia untuk meraih tujuan dan kepetingan organisasi bersama-sama.

Untuk itu, ada baiknya apabila kita memahami terlebih dahulu apa sebenarnya yang dimaksud kekuasaan dan wewenang?

Kekuasaan adalah kapasitas seseorang untuk mempengaruhi dalam pembuatan keputusan. Kekuasaan timbul karena: *expert power, referent power, reward power, legitimate power*. Kekuasaan merupakan bagian dari wewenang. Wewenang adalah hak untuk bertindak atau memerintahkan orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001).

Wewenang merupakan hak bertindak untuk memerintah orang lain yang timbul karena:

1. Kekuatan yang sah dalam mempengaruhi bawahan agar mau berbuat sesuai harapan pimpinan.
2. Wewenang sejalan dengan pekerjaan.
3. Penggunaan kewenangan lebih dikenal dalam pelaksanaan tugas-tugas berdasar prinsip-prinsip dan azas-azas demokrasi yang erat kaitannya dengan struktur organisasi.

Inti kepemimpinan yang efektif adalah pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku anggota / bawahan. Hingga saat ini baru ada sejumlah kecil penelitian mengenai hubungan antara kekuasaan pemimpin dan efektivitasnya. Dalam kebanyakan penelitian tersebut, diklasifikasikan ke dalam pengertian taksonomi yang dikembangkan oleh J. R. P. French Jr. dan B. Raven pada tahun 1959 (Timpe, 1991). Taksonomi ini mendefinisikan lima (5) jenis kekuasaan yang berbeda sebagai berikut:

- a. *Wewenang (otoritas = kekuasaan legal)*: hak pemimpin menurut hukum untuk membuat permintaan atau tuntutan tertentu.
- b. *Kekuasaan atas imbalan* : pengendalian pemimpin atas imbalan yang bernilai bagi anggota / bawahan.
- c. *Kekuasaan memaksa* : pengendalian pemimpin atas hukuman.
- d. *Kekuasaan karena keahlian*: pengetahuan dan kompetensi pemimpin sehubungan dengan tugas sebagaimana dipersiapkan oleh anggota / bawahan.

- e. *Kekuasaan karena wibawa*: loyalitas anggota / bawahan kepada pemimpin serta keinginan untuk menyenangkannya.

Hasil riset pada saat itu menyatakan bahwa pemimpin yang efektif sebagian besar mengandalkan pada kekuasaan keahlian dan wibawa untuk mempengaruhi anggota / bawahan. Penelitian-penelitian selanjutnya, sebagian besar menyatkan bahwa penggunaan kedua kekuasaan ini dihubungkan dengan kinerja dan keputusan anggota / bawahan. Aplikasi kekuasaan legal dan memaksa cenderung berhubungan negatif dengan efektivitas, atau bahkan ridak berkorelasi. Hasil penelitian sehubungan dengan imbalan tampaknya berbaur tanpa ada kecenderungan yang jelas.

## **B. PENGGUNAAN KEKUASAAN DAN REAKSI ANGGOTA/BAWAHAN**

Kekuasaan yang diaplikasikan oleh pemimpin kepada anggota-anggotanya dapat berimplikasi pada beberapa hal yang bereda satu dengan yang lain, terutama pada reaksi anggota. Konsekuensi yang mungkin dirasakan oleh pemimpin terkait dengan penggunaan kekuasaan yang dijalankannya dapat berupa: menghasilkan komitmen anggota, atau anggota sekedar menuruti pemimpinnya, atau dapat saja terjadi perlawanan dalam diri anggota. Konsekuensi yang terjadi dalam diri anggota ini merupakan hasil dari kombinasi motivasi dan usaha yang mereka lakukan.

Apabila anggota penuh komitmen pada pemimpin, mereka cenderung bergairah melaksanakan perintah pemimpin. Sedangkan sikap ‘menurut’ hanya merupakan keberhasilan sebagian yang diraih pemimpin. Mereka cenderung tidak bergairah dari hati nuraninya untuk bekerja maksimal karena hanya menuruti apa yang diperintahkan atasannya. Kemungkinan usaha yang dikeluarkan oleh anggota untuk kemajuan organisasi juga minimal. Konsekuensi lain yang

berupa penolakan anggota, jelas merupakan ketidakberhasilan pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya.

Dari beberapa sumber-sumber kekuasaan yang telah dituangkan pada halaman sebelumnya, gambar 2.1 membantu pembaca memahami tentang keluaran sebagai hasil dari berbagai jenis kekuasaan yang berbeda.

**Gambar 2.1**  
**Keluaran (Sikap Anggota) sebagai Hasil dari Berbagai Jenis Kekuasaan Berbeda**

Sumber Kekuasaan	Komitmen	Perlawanan	Menurut
Wewenang	Dapat terjadi	MUNGKIN	Dapat terjadi
Kekuasaan Imbalan	Dapat terjadi	MUNGKIN	Dapat terjadi
Kekuasaan Memaksa	Jauh dari mungkin	Dapat terjadi	MUNGKIN
Kekuasaan Keahlian	MUNGKIN	Dapat terjadi	Dapat terjadi
Kekuasaan Wibawa	MUNGKIN	Dapat terjadi	Dapat terjadi

Sumber: Timpe, 1991.

Yang menjadi masalah dalam kebanyakan riset mengenai kekuasaan adalah bahwa ia mengabaikan keterampilan pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya. Hasil dari suatu usaha untuk mempengaruhi anggota / bawahan akan tergantung banyak pada keterampilan pemimpin dan jenis kekuasaan yang dimilikinya. Kekuasaan keahlian dan wibawa mungkin hanya menghasilkan sikap menurut saja bahkan perlawanan. Apabila pemimpin tidak mengaplikasikannya dengan terampil.

Wewenang dan kekuasaan imbalan dapat menghasilkan komitmen anggota jika digunakan oleh pemimpin yang memiliki keterampilan bagus dan dalam situasi yang tepat. Paksaan tidak perlu menghasilkan perlawanan, apabila dipergunakan dengan terampil, justru dapat menghasilkan sikap menurut. Dari penjelasan ini, dapat dipahami bahwa hasil riset tentang kekuasaan menghasilkan penemuan yang agak membingungkan. Seseorang dapat memperoleh kesan bahwa pemimpin yang efektif hanya menggunakan kekuasaan keahlian dan wibawa, tanpa sama

sekali memerlukan wewenang, paksaan atau imbalan. Namun kesan ini bertolak belakang dengan penemuan dari riset motivasi yang mengindikasikan bahwa imbalan dapat dengan efektif meningkatkan usaha dan kinerja anggota dalam beberapa situasi. Riset tentang motivasi juga membuktikan bahwa kadangkala hukuman dapat dengan efektif membuat anggota menuruti petunjuk dan peraturan atasan (Timpe, 1991).

Salah satu elemen kunci kepemimpinan adalah influence (pengaruh). Pertimbangan utama dari pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal-hal yang diperlukan dalam mencapai sasaran yang spesifik. Pertimbangan lainnya adalah dengan membangun hubungan pribadi dengan para pengikutnya berdasar kepercayaan, harapan/rasa ketergantungan dan kepedulian yang sebenarnya satu dengan yang lain.

### **C. EFEKTIVITAS SUATU WEWENANG**

Douglas McGregor memandang bahwa efektivitas wewenang sebagai fungsi dari bagaimana tergantungnya anggota / bawahan ada dalam pekerjaan, dalam organisasi dan dalam departemen yang bersangkutan. Ketergantungan dapat berkisar mulai dari tergantung sama sekali sampai ke sebagian saja tergantungnya atau bahkan relatif mandiri. Semakin besar ketergantungan seseorang, maka semakin efektif pula wewenang resmi. McGregor berupaya mempertahankan pendapatnya bahwa sebagian besar orang hanya sedikit saja yang tergantung pada satu alternatif pekerjaan. Oleh karena itu, wewenang resmi hanya akan menjadi efektif sebagian untuk penyelesaian pekerjaan (Timpe, 1991).

Penulis berpendapat bahwa efektivitas wewenang dapat tercapai ketika setiap individu dalam organisasi menyadari bahwa mereka tidak dapat bekerja tanpa orang lain. Mereka juga sadar bahwa kehadiran pemimpin yang mampu menggunakan

wewenangnya secara tepat cenderung menghasilkan kinerja positif dan tujuan bersama. Dengan kata lain, apabila pekerjaan mampu diselesaikan bersama-sama dengan karyawan lain, namun bila tidak ada pemimpin yang memiliki keterampilan bagus menggunakan wewenangnya, maka efektivitas wewenang jauh dari yang diharapkan.

#### **D. PERBEDAAN PEMIMPIN DENGAN MANAJER**

Banyak orang yang menduga bahwa pemimpin dan manajer memiliki fungsi yang sama. Kalau seseorang dipilih menjadi pemimpin, otomatis dia juga jadi manajer, dan sebaliknya. Pandangan ini perlu diluruskan agar tidak menimbulkan kerancuan di kemudian hari, karena kedua kata ini memiliki makna yang berbeda.

Menurut Warren G. Bennis, ada perbedaan yang cukup signifikan antara manajer dengan pemimpin. “Untuk bertahan hidup di abad XXI ini, kita memerlukan seorang pemimpin generasi baru, pemimpin dan bukan manajer”! Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak pemimpin yang berperilaku seperti seorang manajer, meskipun mereka telah memiliki bawahan seorang manajer. Hal ini terjadi karena kebanyakan mereka belum memahami apa filosofi dan eksistensi dari seorang pemimpin sehingga terjebak dalam peran yang salah.

##### **Perbedaan Manajer dengan Pemimpin :**

1. Manajer adalah mengelola, pemimpin adalah memulai.
2. Manajer dapat bersifat tiruan, pemimpin orisinal.
3. Manajer mempertahankan, pemimpin mengembangkan.
4. Manajer berfokus pada sistem dan struktur, pemimpin berfokus pada orang.

5. Manajer bergantung pada hasil pengawasan, pemimpin membangkitkan kepercayaan.
6. Manajer memiliki pandangan jarak pendek, pemimpin memiliki perspektif ke depan/jarak jauh.
7. Manajer selalu berorientasi pada hasil akhir, pemimpin berorientasi pada masa depan.
8. Manajer biasanya meniru, pemimpin memulai.
9. Manajer menerima status quo, pemimpin menantang.
10. Manajer sebagai pihak yang menjalankan misi dan visi, pimpinan sebagai pihak yang menetapkan misi dan visi.

Menurut Warren G. Bennis, 1989 perbedaan kedua posisi tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan manajer dan Pemimpin**

No	Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Manajer
1.	Seorang innovator	Seorang administrator
2.	Seorang yang kreatif dan original	Seorang peniru
3.	Tugasnyamengembangkan organisasi	Tugasnya mempertahankan organisasi
4.	Berfokus pada orang	Berfokus pada system dan struktur
5.	Menginspirasi kepercayaan dan komitmen	Mengandalkan kontrol dan pengawasan
6.	Wawasan jangka panjang	Wawasan jangka pendek
7.	Bertanya apa dan mengapa	Bertanya bagaimana dan kapan
8.	Melihat horizon	Melihat bottom line
9.	Menantang status quo dan melakukan perubahan	Menerima dan mempertahankan status quo
10.	Melakukan sesuatu yang benar (Does the right things)	Melakukan sesuatu dengan benar (Does things right)

## E. KARAKTERISTIK MANAJER

Memahami karakterisitik manajer sangat diperlukan karena hal ini terkait dengan proses manajerial dalam organisasi yang

mana manajer sebagai orang yang dipercaya pemimpin untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial untuk mencapai tujuan bersama. Adapun karakteristik manajer adalah sebagai berikut:

1. Seorang administrator
2. Seorang peniru
3. Tugasnya mempertahankan organisasi
4. Berfokus pada sistem dan struktur
5. Mengandalkan kontrol dan pengawasan
6. Wawasan jangka pendek
7. Bertanya bagaimana dan kapan
8. Melihat *bottom line*
9. Menerima dan mempertahankan *status quo*
10. Melaksanakan sesuatu dengan benar (*Doing things right*)

Setelah memahami karakteristik manajer, ada baiknya pembaca juga amemhamai karakteristik pemimpin karena manajer dan pemimpin jelas memiliki peran yang berbeda.

## **F. KARAKTERISTIK PEMIMPIN**

1. Seorang inovator
2. Seorang yang kreatif dan original
3. Tugasnya mengembangkan organisasi
4. Berfokus pada orang
5. Menginspirasi kepercayaan dan komitmen
6. Wawasan jangka panjang
7. Bertanya apa dan mengapa
8. Melihat horizon
9. Menantang *status quo* dan memberi perubahan
10. Melakukan sesuatu yang benar (*Doing the right things*)

Dengan memahami perbedaan karakteristik antara manajer dan pemimpin, diharapkan pembaca dapat menentukan posisi apayangkelakakandipilihnya, apakah menjadi manajer, menjadi pemimpin atau keduanya? Semua tergantung pada individu masing-masing pada bagaimana dalam berpikir, bersikap, dan bertindak laku menuju kebahagiaan yang ingin diraih bersama oleh individu dan organisasi.

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan perbedaan kekuasaan dan wewenang menurut pemahaman Saudara!
2. Jelaskan perbedaan pemimpin dengan manajer!
3. Jelaskan karakteristik manajer yang telah Saudara pelajari!
4. Siapkah Saudara menjadi manajer pada saatnya nanti? Bila siap, apa saja yang sudah Saudara persiapkan hingga saat ini?
5. Siapkah Saudara menjadi pemimpin pada saatnya nanti? Apa yang sudah Saudara siapkan sebagai pemimpin di masa sekarang ini?



# BAB III

## TEORI KEPEMIMPINAN

### Tujuan Instruksional:

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan:

1. Memahami perkembangan teori-teori kepemimpinan
2. Memahami teori *Great man* dan *Big Bang*
3. Memahami teori sifat
4. Memahami teori-teori perilaku
5. Memahami teori-teori kontingensi
6. Memahami teori-teori yang lain

### Warren Bennis (1989)

*Kepemimpinan dalam masyarakat dewasa ini, mensyaratkan kemampuan untuk mengendalikan kekuasaan yang tersebar, dan memberi kekuasaan pada orang lain untuk mengubah impian menjadi kenyataan. Impian harus memberi tempat kepada kreativitas.*

*Ada beberapa prinsip yang perlu dipahami tentang kepemimpinan. Prinsip-prinsip tersebut diantaranya: (1) Pemimpin, bukan manajer. Jika ada, perangkat cirri khas apa yang dimiliki pemimpin yang mampu mengubah niat mejadi kenyataan? Dalam derajat yang berlainan, rupanya semua CEO yang diteliti memiliki kompetensi berikut ini:*

1. *Pandangan*: kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan suatu pandangan yang meyakinkan tentang keadaan yang diinginkan.
2. *Komunikasi dan persekutuan*: kemampuan untuk mengkomunikasikan impian mereka agar memperoleh dukungan dari pemilih mereka yang beraneka ragam.
3. *Kegigihan, konsistensi, focus*: kemampuan untuk tetap mempertahankan arah organisasi, terutama bila keadaan tidak menentu.
4. *Memberi kuasa*: kemampuan menciptakan lingkungan - bangunan social yang sesuai - yang dapat mengendalikan energi dan kemampuan yang perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.
5. *Pengetahuan organisasi*: kemampuan mencari jalan dan sarana lewat mana organisasi dapat memantau kinerjanya sendiri; membandingkan hasil yang diperoleh dengan sasaran yang ditetapkan; berhubungan dengan data yang berevolusi secara berlanjut dengan mana ia dapat meninjau kembali tindakan masa lalu dan merajut tindakan yang kemungkinan sama sekali baru.

*Saya telah mewawancarai secara mendalam sekitar 90 pemimpin yang berhasil, 60 diantaranya dari masyarakat bisnis. Profil para eksekutif utama mendekati penggambaran seperti yang dibuat oleh Conference Board: umur pertengahan, usia 50-60 tahun, rata-rata pengalaman dinas selama 9 tahun, gaji rata-rata \$300.000, hampir seluruhnya bergelar sarjana, sekitar 25% bergelar pasca sarjana.*

*Mereka bergelut dalam berbagai kualifikasi pekerjaan. Dr Bennis membuat perbedaan tajam antara pemimpin dan manajer. "Pemimpin melakukan sesuatu yang benar, tetapi manajer melakukan sesuatu dengan benar". Anda dapat menemukan orang yang dapat melakukan sesuatu dengan benar, tetapi belum tentu / tidak melakukan hal yang benar.*

*Saya mengakui konsepsi umum bahwa dalam politik kekuasaan itu bergandengan tangan dengan korupsi. "Saya tidak mau mengatakan bahwa politisi itu orang tanpa cela, tetapi saya tidak melihat tanda bahwa mereka lebih korup dari orang lain". Pertanyaan dalam daftar pertanyaan sangat luas. Setelah memastikan latar belakang pribadi seorang pemimpin, titik berat pertanyaan beralih ke pengalaman yang membentuk.*

*"Saya mau tahu tentang karir orang-orang tersebut, mengapa ia memilih pekerjaan ini dan bukan yang lain? Mengapa ia meninggalkan sesuatu pekerjaan bila itu yang sedang dilakukan? Saya akan meninjau seluruh perjalanan karirnya. Saya ingin tahu, apa yang telah membentuk mereka menjadi pemimpin atau manajer. Saya kemudian bertanya apa yang menurut mereka menjadi masalah inovasi dalam negeri ini? Saya mengundang mereka memberi saran kepada para lulusan MBA tentang jenis pengalaman yang seharusnya mereka miliki, apa yang mereka harus lakukan agar berhasil sebagai pemimpin?" Saya juga ingin tahu bagaimana mereka menilai situasi, bagaimana memahaminya? Bagaimana mereka mengkaji dan membentuk kesan tentang kenyataan?"*

*Apakah umum bagi pemimpin memulai dengan keinginan memiliki kekuasaan? Ataukah mereka justru terperangkap d dalamnya? "Mengenai ini, ternyata mereka berbeda pendapat". Sbagian besar dari mereka berbicara tentang keberuntungan atau nasib, tetapi saya tidak setuju dengan hal itu. Saya berpendapat mereka mempunyai keinginan sungguh-sungguh memiliki kekuasaan, pencapaian. Mereka berorientasi ke sasaran."*

*Saya lebih terkesan oleh ketidakragaman mereka daripada factor apapun yang umum. Sebagai contoh, tidak seorangpun diantara mereka yang memiliki filosofi manajemen tertentu. **Tidak satupun dari teoritis yang menjadi 'obat paten' atau 'kata ajaib' masa kini yang dapat bertahan.***

Selama bertahun-tahun hingga sekarang ini belajar mengenai kepemimpinan memiliki daya tarik tersendiri karena berkaitan

dengan perilaku seseorang untuk memimpin dengan caranya masing-masing. Selama kurun waktu yang panjang tersebut lahirlah beberapa teori teori kepemimpinan yang berusaha memberikan gambaran mengenai perkembangan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Beberapa teori kepemimpinan yang dimaksud diantaranya adalah:

#### **A. TEORI *GREAT MAN* DAN TEORI *BIG BANG***

Teori yang usianya dipandang cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua *orang tuanya*. *Bennis dan Nanus, 1990 menjelaskan bahwa* Teori *Great Man* (Orang Besar) berasumsi pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Dengan kata lain, pemimpin berasal dari keturunan tertentu yang berhak jadi pemimpin. Misalnya: anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin rakyatnya. Menurut *Bennis dan Nanus (1990)* dalam perkembangannya, teori berdasar bakat cenderung ditolak dan lahirlah Teori *Big Bang*. Teori ini menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan/dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa besar seperti revolusi, pemberontakan, reformasi. Yang dimaksud pengikut adalah orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh / taat pada keputusan-keputusan / perintah-perintahnya dalam kejadian tertentu.

#### **B. TEORI SIFAT ATAU KARAKTERISTIK KEPERIBADIAN (*TRAIT THEORIES*)**

Teori ini hampir sama dengan teori *Great Man*, walaupun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang

pemimpin. Teori *Great Man* menekankan bakat dalam arti keturunan, sedangkan teori sifat berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya tidak seorang pemimpin. Dalam perkembangannya, teori sifat memunculkan apa yang kemudian disebut *Great Person Theory*. *Great Person Theory* memiliki pandangan bahwa pemimpin memiliki sifat-sifat khas / spesifik, yang mana mereka merasa menjadi bagian dari orang lain dan sifat-sifat yang mereka miliki tersebut diaplikasikan dalam bentuk tanggung jawab dalam hal penggunaan wewenang dan kekuasaan (Greenberg dan Baron, 2002).

Karakteristik dari pemimpin yang sukses karena sifat-sifatnya dapat berupa (Greenberg dan Baron, 2002):

1. *Drive*:  
Memiliki keinginan untuk meraih sesuatu, ambisi, energi yang tinggi, tahan mental, dan inisiatif.
2. *Honesty and integrity*:  
Dapat dipercaya, konsisten dalam sikap, dan terbuka.
3. *Leadership motivation*:  
Memiliki keinginan untuk mempengaruhi orang lain guna meraih tujuan yang telah dirumuskan.
4. *Self-confidence*:  
Memiliki kepercayaan diri yang cukup tinggi.
5. *Cognitive-ability*:  
Memiliki tingkat kecerdasan bagus; mampu mengintegrasikan dan menginterpretasikan sejumlah informasi penting yang diterimanya.
6. *Knowledge of the business*:  
Memiliki pemahaman dan pandangan luas tentang industri dan masalah-masalah teknis yang relevan.

7. *Creativity* :

Memiliki kapasitas untuk membuat ide-ide /gagasan yang original.

8. *Flexibility*:

Memiliki kemampuan untuk mengadaptasi kebutuhan-kebutuhan anggota dengan mempertimbangkan situasi.

Menurut Cheser (dalam Wahyusumidjo, 1992) sifat-sifat yang selayaknya dimiliki pemimpin adalah:

1. Sifat-sifat pribadi: fisik, kecakapan (*skill*), teknologi (*technology*), daya tanggap (*perpeption*), pengetahuan (*knowledge*), daya ingat (*memory*), imajinasi (*imagination*)
2. Sifat-sifat pribadi yang merupakan watak yang lebih subyektif: keyakinan, daya tahan, ketekunan, keberanian.

Menurut Davis (dalam Miftah Thoha, 1998); ada empat sifat umum yang efektif:

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keluasan pandangan sosial
3. Motivasi diri
4. Sikap-sikap hubungan sosial

Collons dalam Timpe (1991) berpendapat bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah:

1. Kelancaran berbicara
2. Kemampuan memecahkan masalah
3. Pandangan ke dalam masalah kelompok / organanisasi
4. Keluwesan
5. Kecerdasan
6. Kesediaan menerima tanggung jawab
7. Keterampilan social

## 8. Kesadaran tentang diri sendiri dan lingkungannya

Stogdill (dalam Triantoro, 2004) mengevaluasi 100 studi tentang pendekatan teori sifat dan menemukan beberapa sifat yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Karakteristik Pemimpin yang Efektif**

Krakteristik Fisik	Kepribadian	Karakteristik Sosial	Latar Belakang Sosial	Kecerdasan, Kemampuan	Karakteristik Dunia Kerja
Aktif	Kewaspadaan	Kemampuan bekerjasama	Mobilitas	Pengetahuan	Motivasi berprestasi
Energik	Kreatif	Popularitas dan kewajiban		Pertimbangan	Keinginan menuju sempurna
Dinamis	Integritas Pribadi	Partisipasi social, diplomasi		Kelancaran berbicara	Sikap bertanggung jawab
	Kepercayaan diri	Keterampilan interpersonal			Orientasi tugas
	Memiliki etika				

Sumber : Triantoro, 2004

Wahjosumidjo (1992) mengidentifikasi sejumlah karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari:

1. Ciri-ciri fisik
2. Latar belakang social
3. Inteligensia dan / atau kemampuan memecahkan masalah
4. Kepribadian
5. Ciri-ciri yang berorientasi pada kepentingan masyarakat

Yukl (dalam Hadari, 2003) menemukan karakteristik pemimpin yang sukses terdiri dari:

1. Cerdas
2. Terampil secara konseptual

3. Kreatif
4. Diplomatis dan taktis
5. Lancar berbicara
6. Memiliki pengetahuan mengenai tugas kelompok / organisasi
7. Persuasif
8. Memiliki keterampilan social

Menurut Robbins (2001) teori ini adalah teori yang mencari ciri-ciri kepribadian social, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Menurut Bennis (1984), selain karakteristik 8 tersebut di atas, sebaiknya seorang pemimpin juga memiliki:

1. *Management of action*: kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian anggota organisasi
2. *Management of meaning*: kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan secara jelas dan dapat diimplementasikan
3. *Management of Trust*: kemampuan untuk dipercaya dan konsisten
4. *Management of Self*: kemampuan mengetahui / menguasai / mengendalikan diri sendiri dalam batas kekuatan dan kelemahan diri.

Menurut Covey (dalam Hadari, 2003) karakteristik pemimpin untuk mengefektifkan organisasi terdiri dari:

1. Keinginan untuk terus belajar
2. Berorientasi pada pelayanan
3. Memancarkan energi
4. Percaya pada orang lain
5. Hidup seimbang

6. Melihat hidup sebagai suatu petualang
7. Sinergik
8. Berlatih untuk memperbaharui diri

Di samping itu tanpa bermaksud mengurangi makna ajaran agama lain, teori sifat telah dinyatakan dalam kepribadian Muhammad SAW (abad 15) sebagai rasul Allah SWT dan pemimpin yang patut diteladani (Hadari, 2003). Adapun karakteristik beliau adalah:

1. Siddiq (benar): selalu berpihak pada kebenaran, berkeadilan dan berperilaku secara benar dan berani membela kebenaran
2. Amanah (dapat dipercaya): mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalahgunakannya, tidak mengurangi amanat dari orang lain
3. Tabligh (menyampaikan): mengkomunikasikan semua informasi yang perlu bagi umatnya
4. Fatonah (cerdas): mampu memahami ajaran dari Tuhan Semesta Alam dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi umatnya secara adil dan bijaksana.
5. Maksum (bebas dari dosa): tidak berbuat kesalahan pada manusia lain dan tidak berperilaku melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.

Dari beragam pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan **empat karakteristik utama yang harus dimiliki seorang pemimpin secara umum:**

1. Intelektual (kecerdasan)
2. Kematangan dan keluasan pandangan sosial
3. Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi
4. Memiliki kemampuan hubungan manusiawi

Teori sifat dalam perkembangannya mendapat banyak tantangan, karena dalam kehidupan tidak mungkin ada seorang pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat baik manusia, kecuali para Nabi.

#### **Ada 2 kelemahan pokok teori sifat:**

1. Tidak selalu ada relevansi antara sifat-sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan.
2. Situasi dan kondisi tertentu yang ternyata memerlukan sifat tertentu pula berbeda dari yang lain.

Dari kelemahan tersebut, muncullah teori baru yakni: Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

### **C. TEORI PERILAKU (BEHAVIOR THEORIES)**

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

Penjelasan keenam teori perilaku tersebut adalah:

#### **1. Teori X dan Y**

Pemimpin dalam proses kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang organisasi, bawahan and lingkungan eksternal. Asumsi ini kemudian menjadi dasar bagi pemimpin untuk memunculkan reaksi dan perlakunya dalam proses kepemimpinannya.

McGregor menegaskan dalam buku *The Human Side of Enterprise* di dalam Bothwel (1983) yang dikutip oleh Hadari (2003) bahwa ada asumsi-asumsi yang diyakini pemimpin tentang manusia yang bersifat bipolar, dan asumsi ini pada akhirnya akan

mempengaruhi perilaku dan tindakannya. Pendapat McGregor ini banyak dihubungkan dengan teori motivasi.

**Teori X berasumsi:**

1. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha dihindarinya. Asumsi ini melihat bawahan sebagai manusia yang memiliki perilaku malas.
2. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang lebih suka diperintah dan sering kali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaannya dengan hukuman dan hadiah (akibat asumsi pertama di atas).
3. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang tidak ambisius, tidak ingin maju, dan tidak menginginkan serta menhhindari tanggung jawab.
4. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang harus dimotivasi terutama oleh kebutuhan pokok, seperti uang dan kebutuhan akan rasa aman.
5. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang harus dikendalikan dengan ketat dan menganggap bawahan tidak mampu menyelesaikan masalah yang dihadapinya di dalam organisasi tanpa bantuan pemimpin.

Akibat dari asumsi ini adalah pemimpin tidak memiliki kepercayaan terhadap abwahan sehingga pemimpin lebih banyak memberikan perintah, bertindak otoriter, menginginkan kepatuhan tinggi dari abwahan dan menganggap bawahan sebagai orang yang tidak bisa diberi tanggung jawab.

**Teori Y berasumsi:**

1. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang memiliki pendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang menyenangkan dan alamiah seperti bermain.

2. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai pengendalian diri dan pengawasan diri jika mereka terlibat pada pekerjaannya.
3. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang memiliki ambisi, ingin maju, dan menginginkan tanggung jawab secara baik.
4. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang dimotivasi terutama oleh kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan untuk berprestasi, mendapatkan pengakuan, dan mengaktualisasikan dirinya secara maksimal.
5. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mampu menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggung jawab dan kreatif sehingga tidak terlalu membutuhkan pengawasan yang ketat.

Pemimpin yang memegang teori Y ini beranggapan bawahan merupakan individu yang bisa berkembang baik, mampu mengendalikan diri, dan bertanggung jawab pada pekerjaannya. Akibatnya, pemimpin lebih banyak memberi dorongan, kesempatan untuk maju, dan tanggung jawab melalui pendelegasian tugas. Gaya kepemimpinan ini cenderung demokratis, bukan otoriter.

1. Manusia memiliki perilaku bertanggung jawab
2. Motivasi kerja
3. Kreativitas dan inisiatif
4. Mampu mengawasi pekerjaan dan hidupnya sendiri

Dalam hubungannya dengan kepemimpinan, Teori X berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otoriter yang paling efektif untuk mencapai tujuan.

Teori Y berpendapat bahwa gaya kepemimpinan demokratis paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasar 2 bentuk perilaku manusia tersebut, kepemimpinan ini berbaur dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada

tugas dan pada anggota organisasi.

## 2. Studi Kepemimpinan Universitas IOWA

Dilakukan oleh Lippit dan White (dalam Greenberg dan Baron, 2000) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dibedakan atas 3 gaya: authoritarian atau autocratic / dictatorial, democratic dan laissez-faire / free-rein.

- a. Gaya Otoriter: pemimpin menuntut semua bawahan dengan bekerjasama dan semua kegiatan di bawah satu komando dari dirinya/pimpinan itu sendiri. Peran aktif dilakukan oleh satu orang/pemimpin. Bawahan tidak boleh salah.
- b. Gaya demokratis: perilaku pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan agar bawahan bersedia bekerjasama dengannya.
- c. Gaya *laissez-faire* / *free-rein* / bebas kendali: gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain dengan menyerahkan semua wewenang pada anggotanya. Peran aktif dilakukan oleh anggota saja.

## 3. Studi Kepemimpinan Universitas OHIO

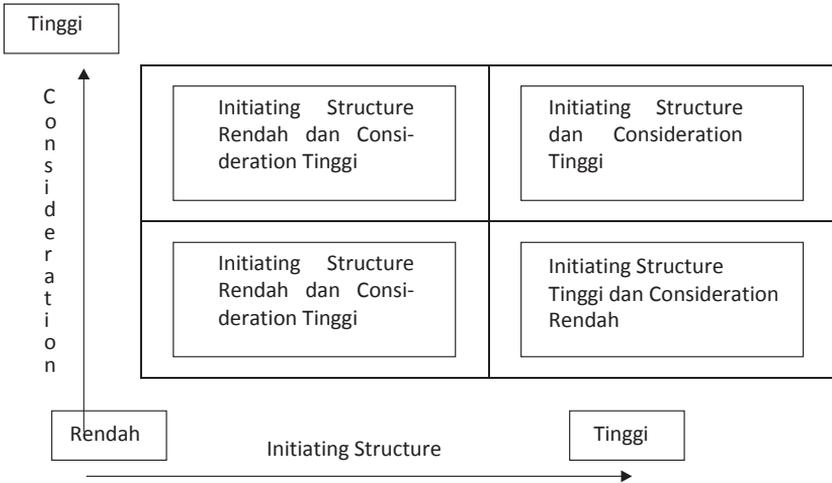
Univ. OHIO dalam penelitian mengenai kepemimpinan yang efektif (Stephen P. Robbins, 2001) menyimpulkan ada 2 dimensi perilaku kepemimpinan efektif yakni: (1) dimensi struktur tugas/prakarsa struktur (*initiating structure*) dan (2) dimensi pertimbangan tenggang rasa (*consideration*).

Perilaku *initiating structure*: mengutamakan tercapainya tujuan, produktivitas tinggi, dan penyelesaian tugas sesuai jadwal.

Perilaku *consideration*: memperhatikan kebutuhan bawahan, menciptakan suasana saling percaya dan menghargai, simpati pada ide dan perasaan bawahan.

Kedua perilaku kepemimpinan tersebut menurut penelitian OHIO tidak saling mempengaruhi/ tidak saling tergantung, berdiri sendiri.

**Gambar 3.1.**  
**Perilaku/Gaya Kepemimpinan Hasil Riset Universitas OHIO**



Sumber: James A.F Stoner dan R. Edward Freeman Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan (Intermedia, 1994: 61

#### 4. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Stephen P. Robbins (2001) menyatakan bahwa Univ. Michigan dalam penelitiannya mengenai perilaku kepemimpinan menemukan 2 jenis perilaku: (1) orientasi pada bawahan/pegawai/ *employee oriented*, dan (2) orientasi pada produktivitas/ *production oriented*. Kedua perilaku kepemimpinan ini saling berhubungan sebagai suatu kontinum. Apabila pemimpin berorientasi pada produktivitas dengan kadar tinggi, maka perilaku berpusat pada karyawan akan rendah kadarnya, dan sebaliknya.

Perilaku kepemimpinan berorientasi pada karyawan akan dapat meningkatkan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja dalam jangka panjang, sedang perilaku berorientasi produktivitas/hasil kerja dapat meningkatkan produktivitas kelompok dalam jangka pendek, namun berdampak kepuasan kerja menjadi rendah. Jadi, 3 penelitian dari 3 universitas yang



Namun teori ini memberi penekanan dengan dibatasi pada 5 macam gaya, terdiri dari 4 gaya berada di sudut dan 1 gaya di tengah.

Gaya kepemimpinan Managerial Grid dapat dilihat pada gambar berikut:

**Pada Grid 1.1:**

Pemimpin sangat sedikit memikirkan karyawan dan produksi yang dihasilkan. Kepemimpinan dijalankan hanya dengan menyampaikan informasi dari pimpinan sebagai atasan kepada anggotanya. Blake dan Mounon menyebut gaya/perilaku kepemimpinan ini adalah manajemen miskin (*improverished management*).

**Pada Grid 9.9:**

Pemimpin memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dalam memikirkan anggota dan mewujudkan produktivitas yang tinggi. Pemimpin merencanakan semua kegiatan yang dihubungkan dengan kondisi anggota untuk mewujudkan dedikasinya pada produktivitas organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan memadukan kebutuhan produksi dengan kebutuhan anggota organisasi. Blake dan Mounon menyebut gaya ini disebut tim manajemen (*management team*).

**Pada Grid 1.9:**

Gaya kepemimpinan menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam memikirkan dan mengikutsertakan anggota organisasi, sedang pemikiran terhadap produktivitas rendah. Pemimpin ini disebut pimpinan klub berakhir pekan (*week end*) bagi para manajer yang berlokasi di desa (*country club management*). Pemimpin menunjukkan perilaku dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi semua anggota organisasi, sehingga dapat bekerja dengan santai, bersahabat, berbahagia. Produktivitas organisasi kurang diperhatikan.

**Pada Grid 9.1:**

Perilaku/gaya kepemimpinan ditampilkan dengan memberikan perhatian besar pada produktivitas, sedang perhatian pada anggota rendah. Kepemimpinan ini disebut manajemen tugas atau otoriter (*task or authoritarian management*). Tuntutan pemimpin sangat tinggi pada efisiensi dan efektivitas kerja untuk mewujudkan produktivitas yang tinggi.

**Pada grid 5.5:**

Pemimpin memikirkan secara berimbang baik anggota organisasi maupun produktivitas. Pemimpin tidak menetapkan target yang terlalu tinggi yang tidak dapat dicapai, tetapi tetap mendorong anggota agar bekerja secara produktif.

Dari ketiga penelitian (Universitas OHIO, Michigan, Managerial Grid) orientasi pemimpin dapat diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 3.1**  
**Fokus Studi Orientasi Pemimpin**

<b>Studi</b>	<b>Orientasi pada Orang</b>	<b>Orientasi pada Tugas</b>
OHIO State University	<i>Consideration</i> (pertimbangan)	<i>Initiating Structure</i> (Inisiasi Struktur)
University of Michigan	<i>Employee-Centered</i> (Terpusat pada Bawahan)	Job-Centered (Terpusat pada Tugas)
<i>Managerial Grid</i> (Oleh Blake dan Mountan)	<i>Concern for People</i> (Perhatian pada orang)	Concern for Production (Perhatian pada Produksi)

Sumber: Greenberg dan Baron, 2000

**Empat Sistem Manajemen Likert**

Rensis Likert dalam Fred Luthans (1995: 377) membagi gaya kepemimpinan menjadi 4 sistem:

### Sistem I : ***Exploitative Autocratic***

Gaya kepemimpinan ditunjukkan oleh pemimpin sebagai pihak yang berhak menyelesaikan masalah-masalah organisasi, dengan berperilaku sebagai satu-satunya pengambil keputusan dan memberikan perintah yang harus dilaksanakan oleh anggota. Pimpinan tidak melimpahkan sedikitpun wewenang pada anggota. Bawahan tidak bebas dalam berdiskusi dengan atasan karena sebagai pimpinan tidak boleh dikritik, jarang sekali menerima gagasan maupun kreativitas dari anggota.

### Sistem II: ***Benovolent Autocratic***

Gayai ni ditunjukkan mulai memberikan kesempatan pada anggota untuk menyampaikan komentar terhadap keputusan/perintah atasan. Wewenang berada sepenuhnya pada atasan, sehinggagagasankadangditerimadanseringkali ditolak. Kondisi ini terjadi karena diskusi bebas dengan pimpinan sebagai atasan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan / organisasi tidak dapat dilaksanakan.

### Sistem III: ***Participative***

Gaya ini ditunjukkan dengan memberikan kesempatan pada anggota ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskusikan perintah-perintah. Pemimpin bersedia menerima kritik dan masukan, anggota berkesempatan untuk berkonsultasi. Pimpinan memberikan kepercayaan pada anggota dengan melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawab di bidang kerja anggota masing-masing.

### Sistem IV: ***Democratic***

Gaya ini ditunjukkan dengan melakukan pemecahan masalah pekerjaan/organisasi antara pemimpin dengan anggota. Pemimpin selalu mempercayai anggota, sehingga sebelum membuat keputusan selalu didahului dengan menghimpun dan mempertimbangkan pendapat anggota. Pemimpin berusaha

keras mencapai suasana yang saling mendukung, menghormati, dan menetapkan masalah organisasi sebagai masalah bersama dan harus diselesaikan bersama pula.

#### D. TEORI KONTINGENSI (*CONTINGENCY THEORIES*) ATAU TEORI SITUASIONAL (*SITUATIONAL THEORIES*)

Dari teori-teori kepemimpinan yang telah dijelaskan sebelumnya, semua berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan yang tunggal dalam segala situasi. Oleh karena itu timbullah respon / reaksi terhadap teori-teori tersebut.

Respon / reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku/ gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Pendapat ini disebut Pendekatan atau Teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Karena perilaku pemimpin harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini sering disebut Pendekatan atau Teori Situasional (*Situational Approach*). Teori kontingensi merupakan penolakan terhadap teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang memeblakukan azas-azas umum untuk semua situasi. **Kepemimpinan kontingensi dapat dibedakan atas beberapa model:**

1. Model Kepemimpinan Situasional dari Fiedler
2. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Dimensi dari Reddin.
3. Model kepemimpinan Situasional dari Tannenbaum dan Schmidt.
4. Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard.

##### **1. Model Kepemimpinan Situasional (Kontingensi) dari Fiedler**

Menurut Fiedler ada hubungan perilaku atau gaya kepemimpinan dengan situasi yang dapat mempengaruhi

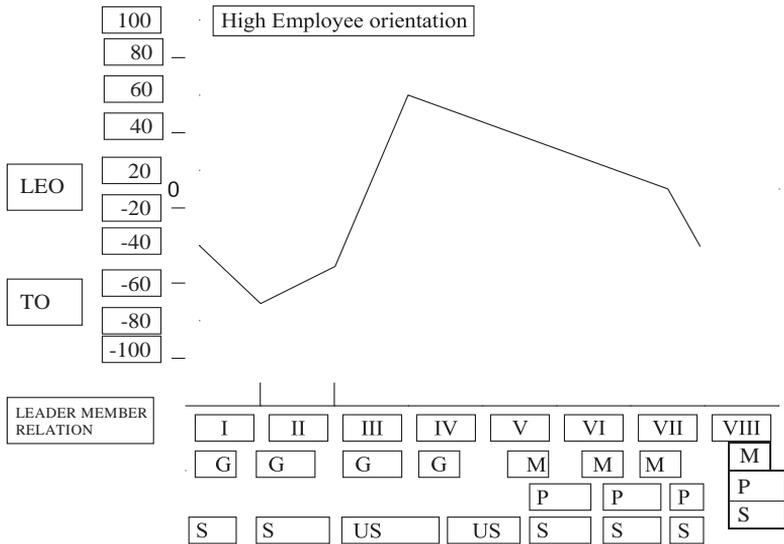
kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Fiedler di dalam Kreitner dan Kinicki (1989: 459) mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin, yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota (*the leader-member relationship*).  
Dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting/kritis dalam menentukan situasi yang menguntungkan.
2. Derajat dari susunan tugas (*the degree of task structure*)  
Dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting/kritis kedua dalam menentukan situasi yang menentukan.
3. Posisi kekuasaan pemimpin (*the leader's position power*)  
Dimensi ini yang diperoleh melalui kewenangan formal. Merupakan variabel penting/kritis ketiga dalam menentukan situasi yang sangat menguntungkan.

Situasi yang menguntungkan dalam menjalankan kepemimpinan adalah hubungan baik antara pimpinan dengan anggota organisasi (pemimpin diterima oleh orang-orang yang dipimpinnya), ada hubungan serasi, suasana persahabatan, tugas-tugas disusun secara jelas. Dalam situasi ini kedudukan/ posisi kekuasaan formal pemimpin menjadi tegas dan kuat. Tolak ukur ketiga dimensi di dalam Kepemimpinan Situasional ini dikategorikan menjadi 2 situasi sebagai 2 pool yang bertentangan, yang terdiri atas:

1. **Hubungan pemimpin dan anggota** dibedakan pada titik ekstrim yang satu adalah hubungan baik (efektif).
2. **Orientasi tugas** pada ekstrim yang satu berupa tugas terstruktur dan pada ekstrim yang lain adalah tidak terstruktur (tidak tertata).
3. **Posisi kekuasaan formal pemimpin**, pada ekstrim yang satu disebut kuat, sedang pada ekstrim yang lain lemah. Dari segi perilaku atau gaya kepemimpinan dibedakan antara gaya berorientasi tugas dan gaya berorientasi hubungan (pimpinan-karyawan/anggota).

**Gambar 3.3**  
**Model / Perilaku atau gaya Kepemimpinan Kontingensi /**  
**Situasional dari Fiedler**



Sumber: John W. Newstrom dan Keith Davis (1998:211);  
 Organizational Behavior: Human behavior at Work

**2. Model kepemimpinan Situasional Tiga Dimensi dari Reddin**

Ada 3 pola dasar yang dapat digunakan dalam menetapkan pola perilaku kepemimpinan menurut Reddin (dalam Wahjosumidjo, 1992:74) yang terdiri dari:

- a. Berorientasi pada tugas (*task oriented*)
- b. Berorientasi pada hubungan (*relationship oriented*)
- c. Berorientasi pada efektivitas (*effectiveness oriented*)

Reddin mengembangkan ketiga orientasi kepemimpinan tersebut menjadi 8 perilaku/gaya kepemimpinan:

**a. Gaya/perilaku yang tidak efektif terdiri dari:**

- 1). *Deserter* (pembelot): menunjukkan kepemimpinan yang tidak ada rasa keterlibatan dengan anggota dan organisai, moral rendah,tindakannya sukar diprediksi.
- 2). *Missionary* (pelindung dan penyelamat): menunjukkan perilaku kepemimpinan sebagai penolong yang lemah dan menganggap mudah masalah yang dihadapi.
- 3) *Autocrat* (otokrasi): menunjukkan perilaku yang keras kepala, mau menang sendiri.
- 4). *Compromiser* (kompromis): menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tidak tetap pendirian, menunda-nunda dan bahkan tidak membuat keputusan, berwawasan dangkal.

**b. Perilaku/gaya kepemimpinan yang efektif:**

- 1). *Bureucrat* (birokrat): menunjukkan perilaku kepemimpinan yang patuh dan taat pada aturan, memiliki kemampuan berorganisasi, cenderung lugu.
- 2). *Developer* (Pengembangan): menunjukan perilaku kepemimpinan kreatif,melimpahkan wewenang, dan menaruh kepercayaan yang tinggi pada anggota organisasi.
- 3). *Benevolentautocrat*(otokrasiyanglunak/disempurnakan): menunjukkan perilaku kepemimpinan dalam bekerja lancar dan tertib, ahli dalam pengorganisasian, dan memiliki rasa keterlibatan diri dalam menggunakan wewenangnya.
- 4). *Executive* (eksekutif): menunjukkan perilaku kepemimpinan bermutu tinggi, mampu memotivasi anggota dan berwawasan luas.

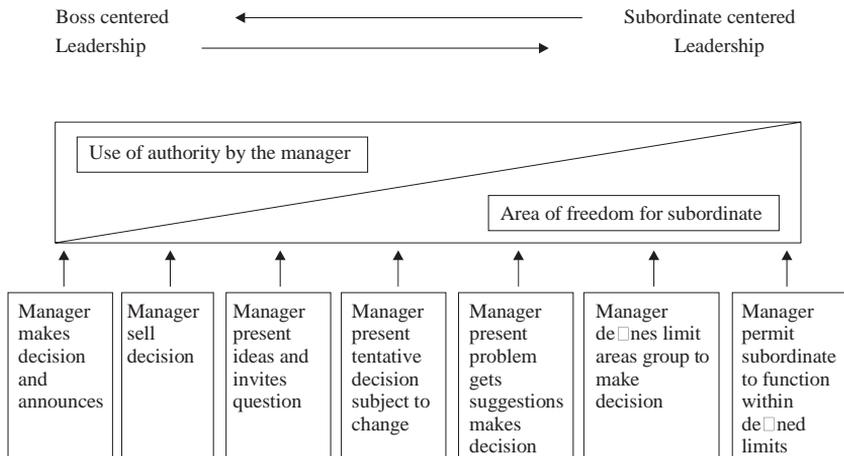
**3. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt**

Menurut Tannenbaum dan Schmidt, ada 3 faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif, yakni:

- a. **Kekuatan pemimpin:** kondisi diri seorang pemimpin yang mendukung dalam melaksanakan kepemimpinannya, seperti latar belakang pendidikan, kepribadian, pengalaman, dan nilai-nilai dalam hidup.
- b. **Kekuatan anggota:** kondisi diri anggota organisasi yang mendukung pelaksanaan kepemimpinan, seperti: pendidikan/pengetahuan, pengalaman, motivasi kerja, tanggung jawab.
- c. **Kekuatan situasi:** situasi dalam interaksi antara pemimpin dan anggota, seperti: suasana atau iklim kerja, suasana organisasi secara keseluruhan, termasuk budaya organisasi, tekanan waktu dalam bekerja.

Berdasar 3 kekuatan itu, Tannenbaum dan Schmidt mengembangkan model kontinum perilaku atau gaya kepemimpinan yang berupa garis, diawali dari titik yang menunjukkan perilaku terpusat pada pemimpin dan diakhiri pada titik yang menunjukkan perilaku terpusat pada anggota.

**Gambar 3.4**  
**Model Kontinum Kepemimpinan dari Tannenbaum dan Schmidt**



Sumber: Fred Luthans; Organizational Behavior; Singapore: McGraw-Hill Inc.1995: 372

Diagram tersebut menunjukkan ada **7 perilaku atau gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam bentuk pengambilan keputusan sebagai inti kepemimpinan. Ketujuh perilaku tersebut adalah:**

1. Pemimpin sebagai pengambil keputusan.
2. Pemimpin menawarkan keputusan
3. Pemimpin menyampaikan gagasan dan meminta anggota memahaminya sebelum diputuskan.
4. Pemimpin menawarkan keputusan yang boleh didiskusikan dan dapat diubah sebelum ditetapkan.
5. Pemimpin menyampaikan masalah, menerima saran, dan membuat keputusan.
6. Pemimpin menyerahkan pembuatan keputusan pada anggota dengan didahului memberi batas-batas yang tidak boleh dilampaui.
7. Pemimpin mempercayakan pada anggota organisasi sebagai bawahan untuk menjalankan fungsinya dalam batas-batas yang ditetapkan pimpinan sebagai atasan.

#### **4. Teori Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard**

Kepemimpinan situasional merupakan teori kontingensi yang memfokuskan pembahasannya pada para pengikut atau anggota. Teori ini bertolak pada prinsip bahwa kepemimpinan yang efektif dapat terwujud melalui kemampuan memilih perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan “tingkat kesiapan (*readiness*) dan kematangan (*maturity*)” anggota. Pada umumnya teori kepemimpinan ini kurang memperhatikan kondisi bawahan.

Kesiapan (*readiness*) dan kematangan (*maturity*) merujuk pada tingkat kemauan dan kemampuan anggota dalam menerima dan menyelesaikan tugas tertentu. Berdasar tingkat kesiapan

dan kematangan itu, gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4, yaitu: (1) menyatakan/memerintah/mengatakan (*telling*), (2) menjual/menawarkan (*selling*), (3) mengikutsertakan/partisipasi (*participating*), (4) pendelegasian wewenang (*delegating*).

### **1. *Telling Style* (gaya mengatakan/memerintah/mengarahkan)**

Gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan dengan anggota rendah. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan anggota rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota tentang apa, bagaimana, kapan, dimana dalam melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan organisasi yang kesiapan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugasnya. Untuk mengatasi hal itu, pemimpin harus dapat memberikan instruksi secara spesifik, pengarahan dan pengawasan yang kuat pada anggota-anggotanya.

### **2. *Selling Style* (Gaya menawarkan / menjual)**

Gaya kepemimpinan ini memiliki orientasi tugas dan hubungan dengan anggota yang sama-sama tinggi. Gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota yang kemampuan kerjanya belum memadai sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kadang-kadang memiliki motivasi bagus dalam bekerja, dan kadang-kadang motivasinya rendah. Pemimpin harus berperilaku sebagai pengarah dan pendukung (*support*) bagi setiap anggotanya agar mereka selalu termotivasi untuk bekerja dengan lebih semangat.

### **3. *Participating Style* (Gaya Partisipasi)**

Gaya kepemimpinan ini ditunjukkan dengan orientasi pada

tugas rendah dan orientasi pada hubungan dengan anggota tinggi. Pada dasarnya gaya ini menunjukkan kesediaan dan kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan/memberdayakan anggota. Gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sudah memiliki kesiapan dan kematangan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Salah satu diantaranya adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan bersama dengan anggota atau dilakukan sendiri oleh pimpinan.

#### **4 *Delegating Style* (Gaya Pendelegasian Wewenang)**

Gaya kepemimpinan ini memiliki orientasi pada tugas rendah dan orientasi pada hubungan dengan anggota juga rendah. Gaya ini akan efektif dilaksanakan apabila anggota sangatteringgi kesiapan dan kematangannya dalam bekerja. Situasi anggota sebagai bawahan menunjukkan kemampuan, kemauan atau keahlian dalam bekerja sehingga layak untuk diberikan pelimpahan wewenang dari pimpinan.

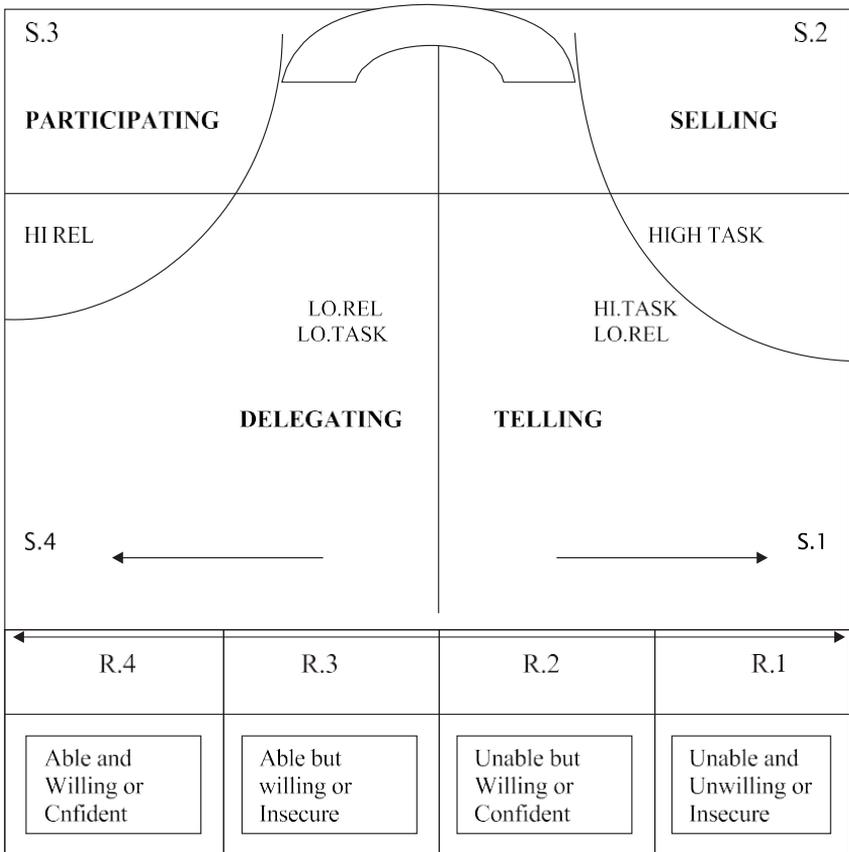
Teori kepemimpinan situasional juga dibangun atas dasar asumsi bahwa tidak ada satupun gaya/perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku anggota untuk bertindak, berbuat atau bekerja pada semua situasi. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki perilaku atau gaya fleksibel dan mampu mendiagnosis situasi dan menggunakan gaya/perilaku yang sesuai dengan situasi yang sedang dihadapinya.

James A.F. Stoner; R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilberth (1996 : 163) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu, namun lebih tergantung pada seberapa sesuai sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dan situasi.

Tannenbaum dan Schmidt (dalam Hadari Nawawi, 2003: 104) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota dan

tujuan yang hendak dicapai. Pilihan itu dipengaruhi oleh 3 kekuatan: pemimpin, anggota, dan situasi. Teori kepemimpinan situasional ini disebut teori perilaku kontinum kepemimpinan, yang beradadi antara ekstrim otoriter dengan ekstrim demokratik.

**Gambar 3.5**  
**Model kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard**



Sumber: Paul hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson (1996): *Managemenet of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource* (New Jersey: Prentice Hall, Inc: 2000

Hersey dan Blanchard dalam A. F. Stoner dan Charles Winkel (1986: 63-64) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan anggota. Keatangan ini bukan dilihat dari sisi usia, atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi, kesadaran untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan.

Selanjutnya dikatakan juga oleh Hersey dan Blanchard bahwa hubungan antara pemimpin dan anggota bergerak melalui 4 tahapan, dimana pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan perkembangan setiap tahap.

## **E. TEORI DENGAN PENDEKATAN *DYADIC***

Teori ini menyatakan bahwa teori sifat dan perilaku terlalu menyederhanakan hubungan antara pemimpin dan anggota. Teori *dyadic* memfokuskan pada konsep pertukaran antara seorang pemimpin dan seorang anggotanya, yang dikenal sebagai hubungan *dyadic*. Teori ini menguji mengapa pemimpin mempunyai pengaruh lebih besar pada seorang anggota dibandingkan bawahan lainnya. Teori ini menegaskan bahwa seorang pemimpin akan membentuk hubungan yang berbeda dengan bawahan yang satu dan bawahan lainnya. Contohnya jika dua anggota diwawancarai tentang pemimpinnya, maka keduanya akan memberikan penilaian baik positif dan negatif tentang pemimpinnya sehingga untuk memahami hal ini perlu dilihat lebih dekat hubungan antara pemimpin dan anggota secara *dyadic* (George Grean & Mary Uhl-Bien, 1995 dalam Riantoro, 2004).

Pendekatan teori *dyadic* ini dibagi menjadi dua (2), yaitu:

### **1. Teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL)**

Teori ini menekankan pentingnya pemimpin membentuk *dyad* dengan tiap-tiap anggota dalam organisasi. Teori ini

menunjukkan fenomena bahwa setiap anggota akan memiliki penilaian berbeda tentang pemimpinnya. Teori ini memunculkan apa yang dinamakan fenomena *in-group* dan *out-group* dalam hubungannya dengan pemimpin. Anggota yang menilai pemimpinnya lebih positif, telah mengembangkan hubungan yang dekat dengan pemimpinnya dan menjadi asisten yang memainkan peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Mereka ini termasuk di dalam *in-group*. Anggota yang masuk kategori *out-group* tidak mempunyai peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Karena adanya perbedaan ini, anggota cenderung masuk ke dalam subgrup yang dibagi dalam supporter atau oposisi. Kelompok *in-group* memiliki akses tinggi pada pemimpin, lebih mengekspresikan pengaruh timbal balik dan memiliki usaha kolaboratif dengan pemimpin. Mereka juga mempunyai kesempatan memperoleh hadiah, perhatian, dan status yang lebih banyak, dan perhatiannya dengan kelompok anggota *out-group* cenderung bersikap pasif dan tidak memiliki bargaining pada pemimpin. Pemimpin cenderung menggunakan wewenang formal dan paksaan untuk mengendalikan perilaku kelompok anggota ini (Fred Danereau, 1995 dalam Riantoro, 2004).

## **2. Teori *Leader-Member Exchange* (LMX)**

Teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pemimpin dan anggota yang menekankan bahwa hasil terbaik dicapai melalui proses pertukaran pimpinan dan anggota yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menyatakan bahwa kualitas pertukaran pemimpin dan anggota lebih substansial pada kelompok *in-group*. Teori ini menghasilkan tiga (3) tahapan *dyadic* antara pemimpin - anggota. Tahap pertama: pemimpin dan anggota bertindak seperti orang asing yang saling menguji hubungan keduanya untuk menilai apakah jenis hubungan keduanya cocok dan harmonis. Tahap kedua: hubungan pemimpin - anggota menjadi seperti rekan kerja dengan memainkan peran mereka masing-masing. Tahap ketiga:

hubungan pemimpin - anggota mencapai pola perilaku yang menetap, peran kedua menjadi matang dan pertukaran tersebut akan menentukan apakah anggota termasuk di dalam kelompok *in-group* atau *out-group* (daft, 1999 dalam Riantoro, 2004).

Teori LMX sebelumnya disebut sebagai teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL), karena fokusnya kepada proses timbal balik yang terjadi dalam *dyad* (dua bagian berupa kesatuan yang berinteraksi). Teori tersebut meneliti hubungan ke bawah maupun ke atas yang dibuat pemimpin dan berimplikasi bagi keefektifan dan kemajuan pemimpin dalam organisasi. Istilah *vertical dyad* menunjukkan pada hubungan antara pemimpin dan bawahan saja. Dasar pemikiran teori VDL adalah pemimpin biasanya menetapkan hubungan pertukaran yang istimewa dengan sejumlah bawahan yang dipercayainya (*in-group*) yang berfungsi sebagai asisten. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan bawahan yang selebihnya (*out-group*) secara substansial berbeda. Ada pola hubungan LMX yang berpengaruh terhadap persepsi kualitas hubungan pemimpin-bawahan, yaitu pola hubungan *out-group* yang berdasarkan pertukaran ekonomi, dan pola hubungan *in-group* berdasarkan pertukaran social (Mosman, 1991 dalam Yulianto, 2004).

Menurut teori LMX, hubungan *in-group* atau *out-group* awalnya dibangun pada hubungan pemimpin-bawahan sebagai dua pihak yang saling membutuhkan. Graen dan Cashman (dalam Yulianto, 2004) menyatakan bahwa seleksi *in-group* dibuat atas dasar kesesuaian pribadi, kemampuan untuk dapat dipercaya bawahannya. Lebih lanjut, pertukaran *out-group* lebih pada tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah dan kelompok hanya perlu mematuhi persyaratan yang bersifat formal, seperti kewajiban, peraturan, prosedur standar serta pengarahan oleh pemimpin.

Pertukaran yang bersifat *dyadic* dengan bawahan pada *in-group* mengikuti urutan pengembangan yang berbeda

dibandingkan dengan pertukaran atasan-bawahan pada *outgroup*. Teori LMX memprediksi bahwa bawahan dalam *in-group* memiliki kinerja yang tinggi, *turnover* rendah, dan kepuasan kerja tinggi terhadap atasannya (Robbins, 1998). Teori LMX menjelaskan cara pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda setelah waktu tertentu dengan berbagai bawahannya. Biasanya pemimpin memberi beberapa orang bawahan otonomi, dan manfaat-manfaat sebagai imbalan terhadap kesetiaan mereka, komitmen dan bantuan yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas administrative. Pengaruh ke atas seorang pemimpin adalah sebuah determinan penting terhadap potensi dalam membangun hubungan pertukaran dengan bawahan.

Menurut Graen (dalam Yulianto, 2004), LMX adalah pertukaran hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan. Liden dan Masylin (dalam Gomez dan Rosen, 2001) menyatakan ada empat dimensi hubungan LMX, yaitu *contribution* (kinerja tugas melebihi diskripsi pekerjaan yang spesifik), *affect* (persahabatan dan kesenangan), *loyalty* (loyalitas dan kesamaan kewajiban), dan *professional respect* (tanggap terhadap kemampuan profesional). Masylin dan Bien (2001) dalam Gomez dan osen (2001) menunjukkan hasil risetnya bahwa dalam hubungan *dyad partner* antara atasan dan bawahan, terdapat hubungan yang signifikan positif dengan *contribution*, *professional respect* dan *loyalty*, tetapi tidak ada hubungan signifikan dengan *affect*. Hasil riset Masylin dan Bien lainnya adalah terdapat hubungan yang kuat antar *dyad partner* dengan LMX, sehingga hubungan atasan-bawahan secara interaktif mempengaruhi kualitas LMX.

Hubungan antara atasan-bawahan sangat berpengaruh terhadap persepsi keadilan bagi karyawan dalam organisasi. Perbedaan *in-group* dan *out-group* menentukan persepsi keadilan bawahan. Dansereau, Graen, dan Haga, 1975 (dalam Gomez dan Rosen, 2001) menyatakan bahwa bawahan yang tergolong *in-group* merasakan atasannya lebih adil karena atasan memberi

kebebasan dalam bekerja, memberi dukungan terhadap tindakan bawahan, memberikan keyakinan dan perhatian terhadap bawahan, unsure kepercayaan bawahan terhadap atasan lebih besar dibandingkan *out-group*. Hal tersebut memiliki implikasi yakni ketika manajer mempercayai secara penuh terhadap bawahannya, ia tidak akan segan-segan memberi perlakuan yang disukai oleh bawahannya, seperti informasi, kebebasan dan keleluasaan bertindak.

## F. BEBERAPA TEORI KEPEMIMPINAN YANG LAIN

### 1. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori ini mendasarkan pada munculnya seorang pemimpin sebagai hasil dari waktu, tempat, keadaan/situasi dan kondisi yang mendukungnya. Hal ini terjadi, misalnya banyak pemimpin yang muncul bersamaan dengan adanya kerusuhan di tempatnya, kemudian maju sebagai pemimpin untuk mengatasi konflik / kerusuhan yang terjadi tersebut.

### 2. Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction-Expectation Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa keberhasilan seseorang menjadi pemimpin didasari oleh beberapa variabel yang terdiri dari aksi (*action*), interaksi (*interaction*), dan perasaan (*sentiment*).

### 3. Teori Humanistik (*Humanistic Theory*)

Teori ini berdasar pada asumsi “the human being is by nature a motivate organism : the organization is by nature structured and controlled.” Artinya manusia pada hakekatnya sebagai organisme memerlukan pemimpin yang mampu memotivasinya, sedangkan organisasi karena hakekatnya sebagai struktur memerlukan pemimpin untuk mengendalikannya.

#### **4. Teori Tukar Menukar (*Exchange Theory*) / Teori *Dyadic***

Teori ini berdasar pada asumsi bahwa interaksi sosial antar individu, termasuk juga antar pemimpin dan anggotanya merupakan tukar menukar kontribusi. Anggota berkontribusi dalam bentuk aplikasi pengetahuan, keterampilan, dan keahlian. Pemimpin berkontribusi dalam bentuk memberikan kompensasi kepada anggota.

#### **5. Teori Alur Tujuan (*Path Goal Theory*)**

Teori ini berdasar pada asumsi bahwa pemimpin yang efektif harus mampu mempengaruhi persepsi anggota agar tujuan pribadi, tujuan pekerjaan, dan tujuan organisasi dapat dicapai melalui satu alur (jalan yang sama). Teori ini memberikan empat klasifikasi perilaku pemimpin. Klasifikasi ini mencerminkan empat tipe perilaku pemimpin yang dapat diadopsi oleh seorang pemimpin. Empat gaya klasifikas pemimpin tersebut adalah:

a. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*):

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar pada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku pemimpin dengan gaya ini cenderung terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah. Pemimpin menciptakan iklim tim kerja dan menganggap bawahan sebagai rekan kerjanya. Kepemimpinan ini memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang / hubungan.

b. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*):

Pemimpin menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengatur bawahan secara ketat. Perilaku pemimpin lebih banyak porsinya untuk membuat perencanaan, jadwal kerja, tujuan kinerja, standar perilaku karyawan, serta menekankan pada pemenuhan terhadap aturan organisasi.

c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*):

Digambarkan bahwa pemimpin lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan ini lebih banyak kesamaan dengan gaya kepemimpinan S3 (partisipatif) pada teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.

d. Kepemimpinan Orientasi - Berprestasi (*achievement-oriented leadership*):

Digambarkan sebagai pemimpin yang menetapkan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan besar untuk anggotanya. Perilaku pemimpin jenis ini termasuk menekankan kinerja dengan kualitas tinggi dan peningkatan kinerja di amsa yang akan datang. Pemimpin jenis ini pun percaya pada kemampuan anggotanya dan membrikan bimbingan untuk mencapai tujuan optimal.

Teori *Path-Goal* ini bukan merupakan sifat kepribadian seperti yang dijelaskan oleh teori sifat, tetapi merupakan tipe-tipe perilaku yang dapat diamati secara objektif dan dapat diadopsi oleh pemimpin. Selain empat gaya pemimpin, teori path-goal juga menjelaskan dua kontingensi situasional yang akan mempengaruhi pemimpin, yaitu:

(1) Karakteristik pribadi dari anggota:

Karakteristik anggota pada teori ini sama dengan tingkat kesiapan dan kematangan anggota yang dijelaskan pada teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Karakteristik ini meliputi: apakah anggota memiliki kemampuan, keahlian, keterampilan, keyakinan diri, dan motivasi.

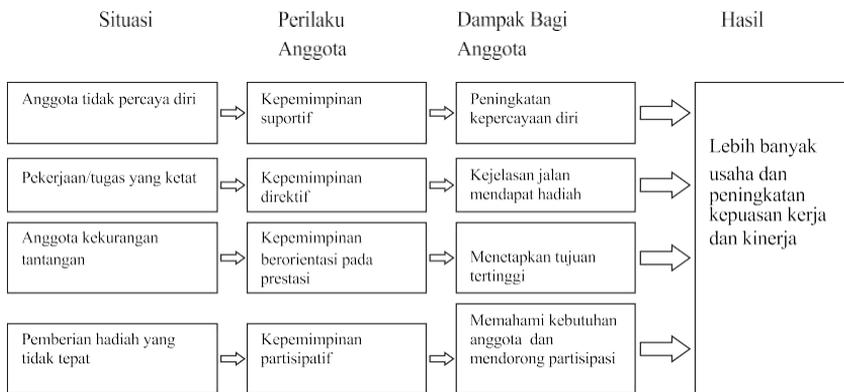
(2) Lingkungan kerja (*work environment*)

Karakteristik lingkungan kerja meliputi: tingkat struktur tugas, system wewenang formal, dan kelompok kerja.

Gambar berikut ini menunjukkan bagaimana empat gaya kepemimpinan disesuaikan dengan karakteristik dan situasi

yang dihadapi oleh pemimpin. Misalnya: jika situasi yang dihadapi pemimpin adalah anggota yang memiliki kepercayaan dan keyakinan diri rendah, maka gaya kepemimpinan yang harus diadopsi adalah gaya suportif. Melalui gaya kepemimpinan ini, anggota akan merasa diperhatikan pimpinan, dibantu, dibimbing, diberi dukungan social untuk mengatasi kesulitan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

**Gambar 3.6**  
**Situasi Jalur Tujuan dan Perilaku Pemimpin yang Sesuai**



Sumber: Triantoro, 2004

Aplikasi teori *path-goal* ini menurut Luthans, 1995 dalam (triantoro, 2004) bagi seorang pemimpin dengan memenuhi prinsip-prinsip berikut ini:

- (1). Pemimpin harus memahami apa kebutuhan yang diinginkan anggota dan berusaha menstimulasi anggota mencapai kebutuhan tersebut melalui *reward* yang dijanjikan pemimpin.
- (2). Pemimpin harus berusaha meningkatkan *reward* bagi anggota ketika berhasil mencapai tujuan kerjanya.
- (3). Pemimpin harus berusaha semaksimal mungkin untuk menyediakan jalur atau jalan mudah bagi anggota untuk

mencapai tujuan kinerjanya dengan memberikan bimbingan dan pengarahan.

- (4). Membantu anggota mengklarifikasikan harapan-harapan yang sesuai dengan potensi anggota itu sendiri.
- (5). Pemimpin harus berusaha untuk meminimalisir hambatan yang dapat menimbulkan keputusasaan anggota dalam prosesnya mencapai tujuan dan kinerja anggota.
- (6). Pemimpin harus berusaha untuk meningkatkan kesempatan anggota merasakan kepuasan pribadi melalui pencapaian kinerja secara efektif.

### **6. Model Kontingensi Vroom-Jago**

Model ini berfokus pada derajat kepemimpinan partisipatif dan bagaimana tiap tingkatnya mempengaruhi kualitas dan pertanggungjawaban keputusan. Sejumlah factor situasional akan menentukan apakah pendekatan partisipatif atau otokratik yang kemungkinan menghasilkan keputusan terbaik. Model ini berasumsi bahwa seorang pemimpin menghadapi sejumlah masalah yang harus dicari solusinya. Pengambilan keputusan dapat dibuat oleh pemimpin sendiri, dapat dengan diskusi bersama anggota, atau diserahkan pada anggota sepenuhnya. Menurut teori ni, pengambilan keputusan yang terbaik disesuaikan dengan kondisi factor situasional yang mempengaruhinya.

Model Vroom-jago ini cukup aplikatif, yang berarti memberikan pedoman bagi pemimpin secara tepat untuk melibatkan partisipasi anggota yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Ada lima (5) gaya pengambilan keputusan yang dapat diadopsi oleh pemimpin dalam menghadapi permasalahan, dari pendekatan otokratik atau menuju pendekatan demokratik. Untuk mengaplikasikan gaya pengambilan keputusan yang tepat, model Vroom-Jago memberikan pedoman pertanyaan diagnostik untuk menentukan gaya apa yang tepat dalam pengambilan

keputusan. Pedoman pertanyaan diagnostik tersebut berisikan delapan pertanyaan sebagai berikut:

### **Pedoman Pertanyaan Diagnostik**

1. Kewajiban terhadap kualitas (*quality requirement* : QR):

*Seberapa penting kualitas dari keputusan tersebut? Jika keputusan berkualitas tinggi sangat penting bagi kinerja kelompok / anggota, maka pemimpin harus secara aktif terlibat.*

2. Kewajiban terhadap Komitmen (*commitment requirement* : CR):

*Seberapa penting komitmen anggota pada keputusan tersebut? Jika implementasi keputusan itu membutuhkan komitmen anggota yang tinggi, pemimpin melibatkan anggota dalam keputusan tersebut.*

3. Informasi pemimpin (*leader's information*: L):

*Apakah pemimpin memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan berkualitas tinggi? Jika pemimpin tidak memiliki informasi yang cukup atau tidak ahli tentang permasalahan tersebut, pemimpin harus melibatkan anggota yang berkompeten untuk mendapat informasi.*

4. Struktur masalah (*problem structure*: PS):

*Apakah masalah yang sedang dihadapi tersebut terstruktur secara baik? Jika masalahnya kabur, tidak jelas, maka pemimpin perlu berinteraksi dengan anggota untuk membantu memperjelas masalah dan mengidentifikasi kemungkinan solusinya.*

5. Kemungkinan Komitmen (*commitment probability*: CP):

*Jika pemimpin membuat keputusan sendiri, apakah hal itu sudah dipertimbangkan, bila anggota akan mempunyai komitmen terhadap keputusan tersebut? Jika anggota secara umum dapat menerima dan mengikuti pemimpin, keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan akan menjadi kurang penting.*

6. Kesesuain tujuan (*goal congruence* :GC):

*Apakah anggota dapat memenuhi tujuan organisasi dalam memecahkan masalah tersebut? Jika anggota tidak dapat memenuhi dan mencapai tujuan organisasi dalam pemecahan masalah tersebut, maka pemimpin pemimpin tidak harus melibatkan kelompok untuk membuat keputusan sendiri.*

7. Konflik antar Anggota (*subordinate conflict*: SC):

*Apakah konflik akan muncul diantara anggota dari solusi yang sedang dibuat? Perselisihan diantara anggota dapat diselesaikan melalui partisipasi dan diskusi untuk itu pemimpin harus melibatkan anggota dalam pembuatan keputusan.*

8. Informasi dari anggota (*subordinate information*: SI):

*Apakah anggota memiliki cukup informasi akurat untuk membuat keputusan? Apabila anggota memiliki cukup banyak informasi tentang masalah yang sedang dihadapi, maka pemimpin selayaknya melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan.*

Demikianlah beberapa teori kepemimpinan yang perlu dipahami. Dengan memahami beragam teori kepemimpinan tersebut, pemimpin dapat mengambil atau mengadopsi satu atau lebih teori untuk diaplikasikan dalam organisasi yang dipimpinya. Dengan menjalankan satu atau lebih teori kepemimpinan, dapat dievaluasi seberapa efektifkah kepemimpinan yang dijalankan selamaini?

Gary A. Yukl (1989: 5-7) mengatakan bahwa kriteria dalam mengevaluasi kepemimpinan diantaranya adalah:

1. Kinerja kelompok / organisasi: berupa tingkat produktivitas, efisiensi, efektivitas, hubungan kerja, standar pekerjaan.
2. Kepuasan kerja anggota organisasi, berupa: perasaan senang dan sikap positif terhadap pekerjaan atau hasil kerja, pimpinan, organisasi, dan hubungan kerja.

3. Pertumbuhan/perkembangan organisasi

Pengembangan organisasi berarti pemimpin mampu menggerakkan anggota menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Dapat diartikan bahwa indikator keefektifan pemimpin dapat dilihat dari kematangan, kedewasaan, dan ketangguhan anggota dalam menghadapi beragam masalah dalam kerja.

4. Pengaruh pimpinan terhadap anggota /kelompok organisasi

Menurut Edwin A. Lock (dalam Hadari Nawawi, 2003:110), kriteria kepemimpinan yang efektif diantaranya: (a) memiliki tekad yang kuat, (b) memiliki kemampuan tangguh dalam memimpin, (c) menunjukkan kejujuran dan integritas, (d) sangat percaya diri, memiliki kreativitas, fleksibilitas dan karisma.

Menurut Kastz dan Rosenzweigh (dalam Stephen P. Robbins, 2000:8) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif memerlukan keterampilan manajemen meliputi: (1) keterampilan teknis, (2) keterampilan manusiawi, dan (3) keterampilan konseptual.

Bowers dan Seashore (dalam Hadari Nawawi, 2003: 111) menyatakan ada 3 dimensi kepemimpinan yang efektif:

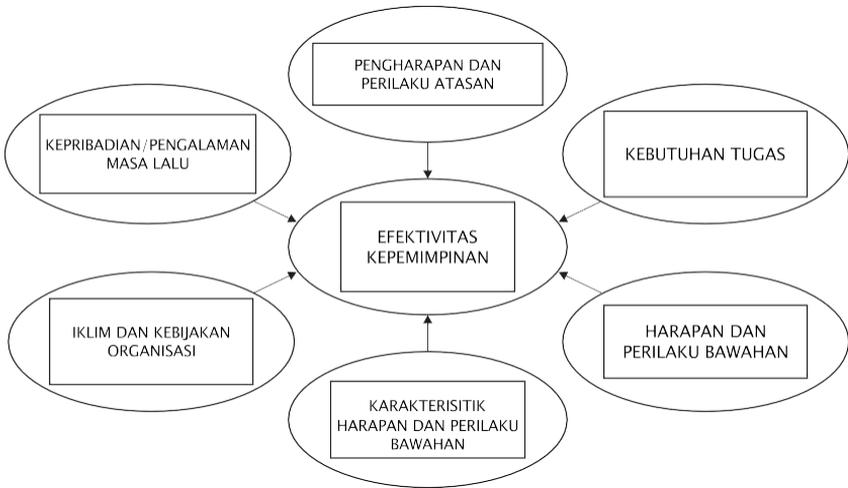
- (1). Dukungan: perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan perasaan harga diri anggota dan menanamkan dan perasaan penting pada anggota.
- (2). Kemudahan interaksi: pemimpin mampu mengembangkan hubungan yang erat dengan anggota dan saling memuaskan.
- (3). Kemudahan kerja: perilaku pemimpin yang mampu membantu pencapaian sasaran melalui aktivitas dan peralatannya yang tersusun dengan baik.

Menurut James . F. Stoner dan R. Edward Freeman (dalam Hadari Nawawi, 2003:111) perilaku / gaya kepemimpinan memberikan kontribusi besar pada keefektifan organisasi.

**G. FAKTOR-FAKTOR YANG DAPAT MEMPENGARUHI DAN MENJADI KRITERIA EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN**

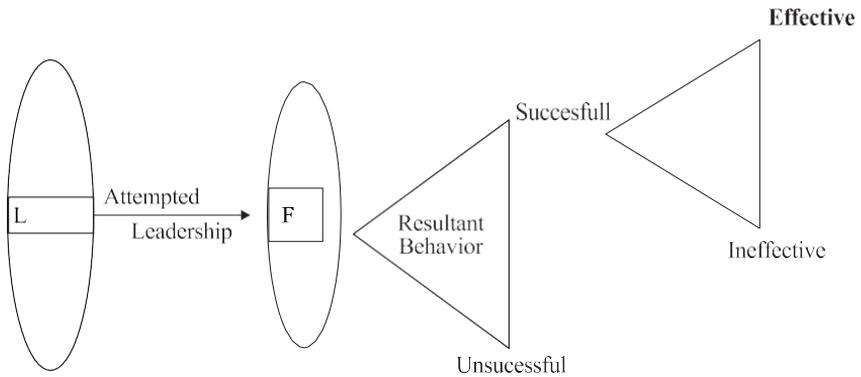
1. Kepribadian dan pengalaman masa lalu
2. Pengharapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik harapan dan perilaku anggota
4. Kebutuhan tugas
5. Iklim dan kebijakan organisasi
6. Harapan dan perilaku rekanan

**Gambar 3.7**  
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan**



Sumber: Stoner dan Freman dalam Hadari Nawawi, 2003:112

**Gambar 3.8**  
**Pengaruh pemimpin terhadap yang Dipimpin**



Sumber: Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (dalam Hadari, 2003)

Faktor-faktor yang berpengaruh pada efektivitas kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut (Hadari, 2003):

1. Faktor kepribadian dan pengalaman masa lalu berkenaan dengan kondisi pemimpin terutama berkaitan dengan sifat-sifat pemimpin yang disenangi anggota, seperti: jujur, ajin, adil, senang bergaul, dapat dipercaya dan sebagainya.
2. Faktor pengharapan dan perilaku atasan menyangkut perilaku bekerja yang sesuai dengan keinginan atasan seperti: disiplin, memiliki daya inisiatif dan kreativitas, mampu memecahkan masalah, mampu memimpin dan sebagainya.
3. Faktor karakteristik pengharapan dan perilaku bawahan menyangkut kemampuan menyesuaikan dengan kemampuan dan aspirasi bawahan seperti: mampu memberikan perintah secara jelas, memiliki perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, memahami tingkat kecerdasan karyawan dan sebagainya.

4. Faktor kebutuhan tugas terutama menyangkut kesesuaian antara keterampilan/keahlian dalam tugas.
5. Faktor iklim dan kebijakan organisasi terutama berkenaan dengan keteladanan dalam memahami serta melaksanakan nilai-nilai di dalam budaya organisasi.
6. Faktor harapan dan perilaku rekanan berhubungan dengan kemampuan memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan harapan pihak yang dilayani.

#### **H. HASIL PENELITIAN BERHUBUNGAN DENGAN LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX)**

1. Penelitian Yuni Siswanti berjudul: Pengaruh Leader -Member Exchange (LMX) pada Hubungan Kepercayaan Manajerial dan Pemberdayaan Pegawai (2008). Hasil riset penulis pada saat itu sebagai berikut:
  - a. Kepercayaan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX
  - b. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan pegawai.
  - c. LMX tidak memediasi hubungan antara kepercayaan manajerial dengan pemberdayaan pegawai.
2. Penelitian Yuni siswanti berjudul Pengaruh Nilai-nilai dan Sikap, Iklim Kerja, dukungan Organisasional, dan Leader-Member Exchange pada Masyarakat Industri Rumah Tangga terhadap Kesiapan individu untuk berubah (2009). Hasil riset penulis sebagai berikut:
  - a. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah
  - b. Nilai-nilai, sikap, iklim kerja, dukungan organisasional, dan LMX berpengaruh seretak dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Hasil penelitian Eka Diaris Miftah (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pemberdayaan Kerja sebagai Mediasi Dukungan Organisasional dan Pertukaran Pemimpin – anggota (LMX) terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Madubaru Madukismo Yogyakarta (2014), dengan jumlah 82 karyawan, dan alat uji hipotesis menggunakan SEM (Structural Equation Model) dihasilkan:

- a. Dukungan organisasional dan LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan kerja.
- b. Variabel pemberdayaan kerja tidak memediasi pengaruh LMX terhadap komitmen organisasional
- c. Variabel pemberdayaan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan perkembangan teori-teori kepemimpinan!
2. Jelaskan teori Great man dan Big Bang yang Saudara pahami!
3. Jelaskan tentang teori sifat!
4. Jelaskan teori-teori perilaku yang telah Saudara pelajari!
5. Jelaskan teori-teori kontingensi!
6. Jelaskan teori-teori kepemimpinan lain yang turut andil dalam perkembangan teori kepemimpinan!
7. Apakah manfaat yang Saudara peroleh dari mempelajari teori-teori kepemimpinan tersebut? Jelaskan!



## **BAB IV**

# **GAYA KEPEMIMPINAN (STYLE OF LEADERSHIP)**

### **Tujuan Instruksional:**

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan:

1. Memahami pengertian gaya kepemimpinan
2. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan
3. Memahami pengertian tipe kepemimpinan
4. Memahami berbagai gaya kepemimpinan

### **Kasus Riil**

#### **Pemberontak yang Menjadi Bankir**

*Teruntuk: ayah-bundaku yang telah mengajarku untuk tidak membungkuk-bungkuk kepada kekuasaan, tetapi kepada kebenaran*

*Demikianlah bunyi kalimat yang tertera pada halaman pertama buku Bank Muamalat Indonesia Tbk. Wawan, demikian ia biasa dipanggil, memang sangat menyukai kalimat tersebut, yang sekaligus menjadikannya sebagai motto hidup, cerminan dari sikap idealismenya sejak dahulu. Mungkin perjalanan hidupnya semasa muda, serta latar*

*belakang keluarga yang akrab dengan dunia politik, sedikit banyak pula mempengaruhi pola pikir dan sikap Wawan di kemudian hari.*

*Pada masanya, Wawan memang tergolong salah seorang aktivis kampus yang cukup vokal. Saat kuliah di Jurusan Teknik Arsitektur, Fakultas Teknik, UI, sebagian besar aktivitasnya ia habiskan dengan melakukan kegiatan-kegiatan di kampus yang cenderung berbau politik. Keterlibatannya dalam kegiatan-kegiatan tersebut membuatnya sering kali dianggap sebagai pemberontak. Akibatnya, pada tahun kedua kuliahnya, Wawan terpaksa drop out dari Fakultas Teknik. Ia kemudian pindah ke Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISI), masih di kampus yang sama. Namun, di fakultas yang baru itu pun jiwa pemberontaknya ternyata tak juga padam. Di FISIP ia masih melakonoi hal yang sama, yang membuatnya mesti mengalami nasib seperti sebelumnya: putus kuliah di tengah jalan.*

*Sebagai seorang “pemberontak”, Wawan tidak ingin menyerah begitu saja kepada keadaan. Gagal kuliah di Tanah Air, ia pun lantas terbang ke luar negeri untuk meneruskan studinya yang sempat berantakan. Beruntung, akhirnya ia berhasil memperoleh beasiswa. Dengan modal beasiswa itu, ia kemudian menimba ilmu di New York Institute of Technology, AS dengan memilih bidang arsitektur. Mengapa memilih bidang arsitektur? Dengan ringan Wawan menjawab, “Sebenarnya saya tidak menyukai bidang ini. Namun, berdasarkan tes psikologi, saya ternyata dianggap mampu untuk menjadi seorang arsitek.” Setelah berhasil menamatkan belajarnya pada tahun 1985, anak mantan gubernur pertama Sumatera Utara, Riau, dan Aceh ini ternyata tidak segera melakoni profesi sebagai seorang arsitek. Ia malah melanjutkan program masternya di bidang interdisciplinary study di University of Texas, AS.*

### **Suka Bidang SDM**

*Sebelum kembali ke Indonesia, Wawan sempat bekerja di AS selama dua tahun. Meski pekerjaannya di sana terbilang mapan, Wawan ternyata bahwa untuk pengembangan karirnya di amsa mendatang,*

akan lebih baik jika melakoninya di negeri sendiri. Dari beberapa bidang yang sempat ditekuninya, ia mengaku memiliki keinginan yang besar untuk banyak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang sifatnya pelatihan, utamanya yang berhubungan dengan pemberian motivasi dan pengembangan Sumberdaya Manusia (SDM). Pucuk dicinta ulam tiba. Ketika bergabung dengan Bank Duta pada tahun 1989, Wawan kemudian memilih ditempatkan di departemen pelatihan dan pengembangan-meski saat itu bidang tersebut bukanlah termasuk bidang prestisius. Mengenai bidangnya itu, Wawan mengutarakan pendapatnya, “Banyak hal yang bisa dipelajari dari bidang ini. Tidak sekedar pengembangan SDM, tetapi juga pengembangan organisasi. Selain itu, kita juga memiliki banyak kesempatan pelatihan, dan sebaliknya ikut melatih orang lain.”

Wawan mengakui bahwa kesukaannya terhadap bidang SDM ini sebenarnya sudah dipupuk sejak dulu. Karena sangat cintanya pada bidang SDM, maka tak heran kalau Wawan “hanya” memiliki ambisi tertinggi menjadi direktur SDM ketika ia memulai berkarir di PT. Bank Muamalat Indonesia. “Namun cita-cita saya malah tidak kesampaian, sebab saya langsung diangkat sebagai direktur utama,” ujarnya sambil tergelak.

### **Merombak Bank Muamalat**

Sebagai dirut baru yang ditunjuk tahun 1999, suami dari Mira Sri Ratna Damariati ini pun lantas melakukan berbagai perubahan yang mendasar, terutama dari sisi kultur perusahaan, struktur organisasi, dan sense of business perusahaan. “Sudah sejak lama sebenarnya saya memikirkan perlu adanya perbaikan di Bank Muamalat ini. Maka, begitu memiliki otoritas, saya pun langsung melakukan berbagai perbaikan yang dianggap perlu,” papar Wawan. Dari sisi kultur, Wawan mencoba menanamkan misi bahwa Bank Muamalat harus bisa menjadi role model bagi lembaga-lembaga keuangan syariah dunia, dan menjadi organisai yang berkelas dunia. Oleh karenanya, untuk mendukung misi itu ia melakukan efisiensi pada berbagai bidang. “Adalah tidak masuk

*akal jika Bank Muamalat yang dulu asetnya masih sekitar Rp 400 miliar ternyata memiliki kepala divisi yang jumlahnya sama dengan Bank Duta, yang asetnya Rp 4 triliun,” katanya.*

*Selain itu, penghematan juga dilakukannya dalam hal pembukaan cabang. “Jika bank lain membutuhkan biaya sekitar Rp 2 miliar untuk pembukaan satu cabang, kami cukup mengeluarkan dana sekitar Rp 570 juta saja. Memang cabang yang dihasilkan cukup sederhana dan kecil, namun saya rasa tidak kalah cantiknya dengan bak-bank lain,” jelas Wawan.*

*Apa hasil dari jurus-jurus penghematannya? Dalam hal jumlah cabang, misalnya, sejak didirikan 13 tahun lalu Bank Muamalat hanya memiliki sekitar 13 cabang, tetapi tahun 2003 sudah meningkat menjadi 35 cabang. Perubahan lain, yakni adanya peningkatan jumlah titik layanan. Kalau di tahun 2002 jumlah titik layanan baru 66 buah, sampai akhir 2003 ternyata telah berkembang menjadi sekitar 156 titik layanan, tumbuh 136,4%.*

*Selain dari sisi kultur, lelaki berdarah Tapanuli Selatan ini pun melakukan perombakan besar-besaran terhadap struktur organisasi perusahaan. Ketika menjabat sebagai dirut, jumlah divisi yang ada di Bank Muamalat berhasil ia ciutkan dari 16 divisi menjadi hanya 5 divisi. Uniknya, salah satu divisi yang ia hapuskan adalah divisi SDM, bidang yang justru dia senangi. Apa alasannya? Apakah dalam pandangannya kini divisi itu tidak penting lagi? Wawan memaparkan, “Justru karena saya menganggap begitu pentingnya pengembangan SDM, maka saya rasa tugas itu harus diserahkan kepada semua level supervisor yang ada di perusahaan, seperti kepala cabang dan kepala grup.” Lebih jauh Wawan mengutarakan bahwa ia sangat tidak setuju jika urusan pecat memecat karyawan cukup diserahkan kepada divisi SDM saja. “Ibaratnya, kalau memecat letnan, ya kapten atau komandan lapangannya dong yang harus melakukannya, bukan diserahkan kepada staf pembinaan,” ujarnya berapi-api.*

*Masalah transparansi juga menjadi focus perhatiannya, termasuk transparansi dalam bidang keuangan. Bagi Wawan, laporan keuangan*

*bukanlah sesuatu yang sifatnya rahasia. Dengan dibukanya laporan keuangan Bank Muamalat, Wawan berharap semua orang memiliki akses untuk mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya. “Makin banyak orang yang mengontrol, dampaknya akan makin baik bagi perusahaan ini, dan bank kami pun akan makin selamat,” tandasnya.*

*Namun, tak urung akibat kebijakan-kebijakannya itu, wawan pun menuai banyak keluhan yang berisi ketidakpuasan dari para bawahannya. Tak cumakeluhan, bahkan beberapa kali terjadi pergolakan di perusahaan yang dipimpinnya. Mensikapi hal itu, ia pun tetap konsisten dengan kebijakan yang telah diambilnya. “hal yang paling saya jauhi dalam memimpin organisasi adalah mengejar popularitas. Saya hanya mencari kebenaran dan berusaha memperbaiki organisasi ini supaya lebih baik, makin sejahtera, dan memiliki arti,” tegasnya.*

*Tekad Wawan untuk menjadikan Bank Muamalat sebagai bank syariah kelas dunia memang patut diacungi jempol. Namun, di tengah iklim kompetisi yang begitu ketat di antara bank-bank syariah yang lain yang jumlahnya makin menjamur di Tanah Air, masih perlu dipertanyakan sejauh mana sebenarnya kekuatan yang dimiliki oleh bank yang awal pendiriannya diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan pemerintah ini untuk menghadapi kompetisi tersebut. Dengan optimisme yang tinggi, Wawan menyatakan bahwa modal SDM yang dimilikinya merupakan pilar utama dalam membangun Bank Muamalat. Itu pula sebabnya ia pun membangun konsep SDM yang MIKR (militan, intelek, kompetitif, dan regeneratif).*

*Satu hal lagi yang ia anggap penting adalah senantiasa berorientasi pada hasil mencapai ridho Allah SWT, maka proses yang dijalannya pasti akan benar dan lurus,” ungkap Wawan. (Sumber: Swa)*

## **A. PENGERTIAN GAYA KEPEMIMPINAN**

1. Perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2. Pola tingkah laku yang menunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain (Agus Dharma, 1984).
3. Pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya (Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, 1988).

## **B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI GAYA KEPEMIMPINAN**

1. Sistem nilai
2. Rasa yakin terhadap bawahan
3. Inclinasi kepemimpinan
4. Perasaan aman dalam situasi tertentu

Gaya kepemimpinan merupakan bagian dari apa yang disebut "**Tipe Kepemimpinan**". **Tipe kepemimpinan** adalah: bentuk/pola/jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu /lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya.

## **C. BERBAGAI GAYA KEPEMIMPINAN**

### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Ciri-ciri:

- a). Menghimpun sejumlah perilaku yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- b). Didasari oleh salah satu kebutuhan manusia yang disebut kekuasaan, sebagai bagian dari kebutuhan realisasi/aktualisasi diri di dalam kebutuhan sosial psikologis yang memotivasi seseorang berbuat sesuatu yang dilakukan dengan menunjukkan kekuasaannya.

- c). Pemimpin dengan semua kekuasaan di tangannya merupakan pihak yang memiliki hak, terutama dalam mengambil keputusan dan hak itu tidak pernah didelegasikan kepada bawahannya.
- d). Keputusan dan perintah pimpinan dianggap selalu benar, sehingga bila terjadi kegagalan, yang sala adalah bawahan bukan pimpinan.
- e). Kekuasaan pimpinan digunakan untuk mengintimidasi dan menekan bawahan, diikuti pengawasan ketat.

## **2 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Ciri-ciri:

- a). Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan satu dengan yang lain.
- b). Memberi hak dan kesempatan sama pada setiap anggota sebagai makhluk sosial dalam mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing.
- c). Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama disertai saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan tiap individu sebagai anggota organisasi.
- d). Memberikan perlakuan sama pada tiap individu untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat.
- e). Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.
- f). Pimpinan selalu mampu dan berusaha mengikutsertakan anggota secara aktif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

- g). Keberhasilan pimpinan dengan gaya ini dapat dilihat dari apa yang dilakukannya terhadap bawahan.

Kepemimpinan demokratis dapat bergerak dari titik ekstrim tertinggi yang menggambarkan gaya kepemimpinan sangat demokratis, sampai dengan titik ekstrim rendah menjadi gaya otoriter.

Dalam pergeseran tersebut, tipe demokratis berlangsung dalam gaya yang terdiri dari:

### 1. Gaya Kepemimpinan Birokrat (*Bureocrat*)

- a. Pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja. Ketaatan itu lebih diutamakan daripada kerjasama dan hasil yang akan dicapai.
- b. Pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pimpinan yang lebih rendah dalam satu struktur organisasi.
- c. Pemimpin berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku, meskipun dilakukan di luar pelaksanaan tugas organisasi.
- d. Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengatur posisi berjenjang dalam tim kerja.
- e. Pemimpin kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena cenderung tidak menyukai perubahan dan perkembangan, meskipun terbuka bagi bawahan menuangkan ide, kreativitas, inisiatif dan saran.
- f. Pemimpin lamban dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang dibakukan atau sesuai prosedur yang kaku.

- g. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan beresiko rendah daripada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan organisasi.

**2. Gaya Kepemimpinan Pengembangan (*Developer*)**

- a. Pemimpin sangat mahir dalam menciptakan, mengembangkan dan membina kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin telah mulai menerapkan fungsi-fungsi manajemen.
- b. Pemimpin bekerja secara teratur dan bertanggung jawab.
- c. Pemimpin mau dan mampu mempercayai orang lain dalam melaksanakan pekerjaan, dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawabnya secara jelas.
- d. Pemimpin selalu berusaha meningkatkan kemampuan kerja anggotanya.
- e. Pemimpin memiliki kemauan dan kemampuan positif dalam menghargai, menghormati, memberdayakan anggotanya sesuai kemampuan masing-masing.
- f. Pemimpin memiliki kemauan dan kemampuan membina hubungan manusiawi yang efektif di dalam dan di luar jam kerja.
- g. Pemimpin meyakini bahwa anggota organisasi merupakan individu yang mampu bertanggung jawab bila diberi kesempatan sesuai dengan batas-batas potensi yang dimiliki.

**3. Gaya Kepemimpinan Eksekutif (*Executive*)**

- a. Pemimpin memiliki keyakinan bawa orang lain khususnya anggota dapat bekerja dan menjadi pemimpin sebaik dirinya, sehingga harus dihargai secara layak dan manusiawi.
- b. Pemimpin memiliki komitmen tinggi pada kegiatan pengembangan anggotanya yang berpotensi.

- c. Pemimpin cenderung memiliki orientasi pada kualitas pelaksanaan tugas dan hasil-hasilnya, dengan menetapkan standar pekerjaan yang tinggi.
  - d. Berdisiplin dalam bekerja
  - e. Pemimpin selalu berusaha menumbuhkan dan mengembangkan partisipasi aktif anggotanya.
  - f. Pemimpin memiliki semangat yang tinggi, moral, loyalitas dan dedikasi, sehingga menjadi teladan bagi anggota organisasi.
  - g. Pemimpin memiliki kemampuan menumbuhkan kesadaran dan kesediaan bekerja keras untuk menjadi anggota organisasi yang sukses tanpa menekan/memaksa.
  - h. Pemimpin menempatkan dan menghargai anggota sebagai partner, bukan sekedar bawahan biasa.
  - I. Pemimpin memiliki kemampuan mewujudkan kualitas kehidupan kerja (QWL) yang kondusif.
  - j. Pemimpin memiliki perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar sesama anggota organisasi dan antar bawahan dengan pimpinan/manajer, terutama berupa konflik non fungsional.
  - k. Pemimpin terbuka terhadap kritik, saran, pendapat yang dimanfaatkan untuk memperbaiki kekeliruan/kesalahan dalam melaksanakan kepemimpinannya.
  - l. Pemimpin memiliki kemampuan membedakan masalah yang perlu/tidak perlu diselesaikan di dalam/di luar rapat. Selanjutnya pemimpin memiliki kemampuan memprioritaskan penyelesaian masalah dari masalah yang paling penting.
- 4. Gaya Kepemimpinan Organisatoris dan Administrator**
- a. Pemimpin menyenangi pembagian dan pembidangan kerja yang jelas dengan membentuk unit-unit kerja,

menciptakan kerjasama yang sistematis.

- b. Pemimpin bekerjasama secara berencana dengan langkah-langkah yang sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen.
- c. Pemimpin sangat mementingkan tersedianya data dan/ atau informasi yang mutakhir untuk dipakai dalam pengambilan keputusan, sehingga dilaksanakan Sistem Informasi Manajemen yang memuat informasi akurat sesuai kebutuhan.
- d. Pemimpin memiliki kemampuan mewujudkan kerjasama, ternyata rendah orientasinya pada hubungan kemanusiaan, sehingga gaya ini cenderung mudah tergelincir menjadi gaya otoriter yang menuntut ketaatan pada pemimpin sebagai atasan yang berwenang melaksanakan peraturan dalam bekerja.
- e. Pemimpin dalam bekerja atau mengelola organisasi dan anggotanya berpegang teguh pada peraturan, baik dari organisasi atasan maupun yang ditetapkan secara khusus untuk lingkungan organisasinya. Peraturan dijadikan dasar untuk menolak gagasan, inisiatif, kreativitas, inovasi dan sebagainya dengan alasan tidak sesuai dengan peraturan. Penyebab utamanya adalah pemimpin tidak senang dengan perubahan yang dianggapnya mengganggu stabilitas organisasi.
- f. Pemimpin mampu meyakinkan anggota bahwa ide, kreativitas, inovasi dan sebagainya yang datang dari dirinya harus dilaksanakan secara bertanggung jawab.

##### **5. Gaya Kepemimpinan Resmi (*Legitimate/Headmanship*)**

Gaya ini termasuk bagian dari gaya kepemimpinan demokratis, diantaranya disebut Kepala Kantor, kepala Biro atau Ketua Tim, Ketua Lembaga Penelitian, Direktur Keuangan atau Koordinator perguruan Tinggi Swasta, dan sebagainya.

**Karakteristik:**

- a. Pemimpin memerankan dirinya sebagai pelindung anggota, sebagaimana layaknya seorang ayah. Pemimpin berusaha mengetahui kegiatan dan masalah anggota, karena ia harus bertanggung jawab atas segala akibatnya, baik positif/negatif.
- b. Pemimpin menampilkan tanggung jawabnya mengayomi, melindungi, dan membela kepentingan anggotanya. Menjadi tumpuan harapan anggota.
- c. Pemimpin selalu berusaha mendahulukan dan mengutamakan kepentingan organisasi karena merupakan kepentingan bersama, walaupun terpaksa harus mengorbankan kepentingan anggota yang berbeda atau bertentangan bersama.
- d. Kepemimpinan ini dijalankan juga dengan sikap pengabdian, kerelaan berkorban dan kepeloporan yang tinggi dalam mewujudkan kegiatan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

**3. Gaya Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire/Free-Rein)**

- a. Berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus diri sendiri, dengansesedikit mungkin memberi pengarahan/petunjuk.
- b. Pemimpin membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusannya.
- c. Pemimpin memberi sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan.
- d. Pemberian kebebasan pada anggota untuk bertindak tanpa kontrol/pengawasan, kecuali jika diminta.

Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam kepemimpinan bebas ini adalah:

**a. Gaya kepemimpinan Agitator**

- 1). Didominasi oleh perilaku yang menimbulkan konflik/pertentangan antar anggota, bahkan dengan pihak luar organisasi. Perilaku ini didasari kehendak pemimpin untuk memperoleh sesuatu yang menguntungkan dirinya sendiri dari pertentangan yang sengaja diciptakan.
- 2). Kepemimpinan dijalankan dengan adu domba, kenghasut, menyebarkan fitnah, menciptakan konflik non fungsional. Kondisi ini tercipta diawali dengan memberi kebebasan pada setiap anggota untuk membuat keputusan dan melaksanakannya. Setiap pendapat yang berbeda mendapat dukungan dari sejumlah anggota sebagai pengikutnya.
- 3). Banyak ditemui di bidang politik yang dilakukan dengan menciptakan situasi saling mencurigai, tidak percaya, saling menjatuhkan.

Jadi kepemimpinan agitator adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan memecah belah anggota untuk kepentingan dirinya sendiri sebagai pemimpin.

**b. Gaya Kepemimpinan Simbol**

- 1). Pada dasarnya dijalankan tanpa memimpin dalam arti sebenarnya karena tidak melakukan usaha mempengaruhi anggota. Kepemimpinannya sekedar ditempatkan, dihormati dan disegani sebagai simbol puncak di lingkungan organisasi. Bisa terjadi karena tradisi, keturunan, nama besar, dsb.
- 2). Pemimpin tidak memiliki dan tidak menjalankan wewenang, tidak memikul tanggung jawab karena dilimpahkan sepenuhnya pada pemimpin pelaksana.

- 3). Sering difungsikan sebagai penasehat, sehingga bebas untuk digunakan atau tidak oleh pemimpin pelaksana.

#### **4. Gaya Kepemimpinan yang Lain**

##### **a. Gaya Kepemimpinan keahlian (*Expert*)**

Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada keahlian tertentu yang dimiliki seseorang dan keahliannya tersebut banyak dibutuhkan oleh anggota-anggotanya. Gaya ini menekankan seorang pemimpin harus profesional di bidangnya yang dapat diperoleh dari pendidikan formal dan/atau pengalaman kerja yang cukup lama di bidangnya. Dalam aplikasinya, gaya kepemimpinan keahlian cenderung dilaksanakan dengan gaya atau perilaku yang termasuk pada tipe kepemimpinan otoriter. Kecenderungan ini dapat terjadi karena pemimpin yang ahli sering merasa tidak perlu memperoleh masukan berupa inisiatif, kreativitas, saran atau kritik dari anggotanya yang dipandang tidak ahli di bidang yang dia kuasai tersebut. Keputusan yang diambil dipandang yang terbaik menurut kaca mata pemimpin keahlian tersebut, dan harus dilaksanakan tanpa berhak dibantah oleh anggota-anggotanya.

##### **b. Gaya Kepemimpinan Karismatik**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, karisma adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Karismatik adalah atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.

Gaya kepemimpinan karismatik adalah gaya atau perilaku kepemimpinan yang bersandar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, yang memiliki daya tarik yang sangat memukau, dengan memperoleh

pengikut yang banyak (Hadari, 2003). Menurut Robbins (1996) kepemimpinan karismatik adalah kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau heroik dalam mengamati perilaku-perilaku tertentu. Yukl (1989) mengidentifikasi indikator kepemimpinan karismatik sebagai berikut:

- 1). Pengikut meyakini kebenaran pemimpinnya dalam memimpin.
- 2). Pengikut menerima gaya kepemimpinan pemimpinnya tanpa banyak bertanya /membantah.
- 3). Pengikut memiliki rasa kasih sayang kepada pemimpinnya.
- 4). Pengikut secara sadar mengikuti perintah pemimpinnya.
- 5). Pengikut diikutsertakan dalam mewujudkan misi perusahaan secara emosional.
- 6). Bertujuan mempertinggi kinerja (performance) pengikut.
- 7). Pengikut sangat percaya bahwa pemimpinnya mampu mewujudkan misi organisasi.

House (dalam Robins, 1996) mengidentifikasi dua indikator kepemimpinan karismatik, yakni:

- 1). Kepercayaan diri (*self confident*)
- 2). Memiliki keteguhan dalam keyakinan (*have strong conviction*) yang luar biasa tinggi.

Karakteristik utama kepemimpinan karismatik (Hadari, 2003) dijelaskan sebagai berikut:

- 1). Percaya diri
- 2). Memiliki visi dan tujuan ideal untuk menformulasi masa depan yang lebih baik.
- 3). Memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara jelas.
- 4). Keyakinan yang kuat terhadap visis, komitmen, bersedia menerima resiko.
- 5). Perilaku yang ke luar aturan, dalam hal ini cenderung tidak

memunculkan perilaku baru yang kreatif, dikagumi dan sering membuat kejutan.

- 6). Dipandang sebagai agen perubahan, bukan pengikut status quo.
- 7). Memiliki kepekaan terhadap lingkungan, mampu menilai lingkungan secara realistis.

### c. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Hadari (2003), gaya paternalistic adalah gaya kepemimpinan yang diwarnai oleh sikap kebabakan dalam arti besifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi. Pemimpin menjadi tempat bertanya dan tumpuan harapan pengikutnya dalam menyelesaikan masalah-masalah. Menurut Sondang (1991) dalam Hadari (2003), tipe kepemimpinan paternalistic banyak ditemui pada masyarakat agraris, tradisional. Popularitas pemimpin paternalistic disebabkan oleh: (1) kuatnya ikatan primordial, (2) *extended family system*, (3) kehidupan masyarakat yang komunalistik, (4) peran adat istiadat yang sangat kuat, dan (5) hubungan pribadi dan rasa hormat yang sangat tinggi pada orang tua.

Menurut Hadari (2003), gaya atau perilaku kepemimpinan paternalistik dilihat dari kepemimpinan yang bersifat melindungi, secara tradisional cenderung termasuk tipe kepemimpinan otoriter karena anggota harus mematuhi setiap aturan yang ditetapkan pemimpin. Apabila dilihat dari perkembangan kehidupan masyarakat, kepemimpinan ini termasuk tipe kepemimpinan demokratis karena pemimpin tidak mementingkan diri sendiri dan merupakan tempat bertanya bagi anggota, termasuk dalam hal memberi kesempatan anggota mengungkapkan ide/gagasan-gagasannya.

**D. HASIL PENELITIAN BERHUBUNGAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN**

1. Hasil penelitian Galih Ramantika (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pengaruh Budaya Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada Pamela Swalayan 7 di Yogyakarta (2014), dengan jumlah 63 karyawan, dihasilkan:
  - a. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
  - b. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Hasil penelitian Susanti (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salaman Magelang (2014), dengan jumlah 55 guru sebagai sampel, menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
3. Hasil penelitian Fadli Fahrudi (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pengaruh Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. GE Lighting Indonesia Yogyakarta (2011), dengan jumlah 156 karyawan bagian produksi di PT. GE Lighting Indonesia, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**E. SUMBER WACANA (JURNAL INTERNASIONAL) YANG BERHUBUNGAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN UNTUK MEMPERKAYA WAWASAN PEMBACA**

1. Ballaro, Julie, M., & O'Neil, Mary Ann. 2013. Transformational and Transactional Leadership behaviors;

- A Phenomenological Study of Woman Executives in Major League Sports. **International Leadership Journal**. Vol. 5, Issue 1, Winter.
2. You-De Dai., You-Yu Dai., Kuan-Yang Chen., & Hui-Chun Wu. 2013. Transformational vs transactional leadership: which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 25, Issue: 5: 760-778.
  3. McCleskey, Jim allen. 2014. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**. Vol. 5, Number 4.
  4. Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership; Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 18 (3): 19-31.
  5. Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8 (10): 9-32.
  6. Bass, B. M, Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson. 2003. Predicting unit performance by assesing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 88 (2): 207-218.

**Pertanyaan berhubungan dengan kasus untuk didiskusikan:**

1. Langkah –langkah praktis dan operasional apa saja yang sudah dilakukan pimpinan Bank Muamalat untuk mempertahankan kinerja SDM nya?
2. Menurut analisis Saudara, pimpinan Bank Muamalat tersebut cenderung mengaplikasikan gaya kepemimpinan apa? Jelaskan alasannya!

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan pengertian gaya kepemimpinan menurut pemahaman Saudara!
2. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan!
3. Jelaskan pengertian tipe kepemimpinan!
4. Buat ringkasan (dalam bentuk kolom-kolom), berbagai gaya kepemimpinan yang telah Saudara pelajari!
5. Apabila kelak Saudara menjadi pemimpin, gaya kepemimpinan apakah yang akan Saudara anut? Mengapa Saudara cenderung memilih gaya tersebut? Jelaskan!



## BAB V

# PERAN PEMIMPIN DI ERA PERUBAHAN

### Tujuan Instruksional:

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa:

1. Memahami masalah memimpin perubahan
2. Memahami memimpin perubahan strategis
3. Memahami memimpin perubahan fundamental
4. Memahami memimpin berbasis cultural
5. Memahami memimpin berdasar hubungan
6. Strategi memimpin perubahan
7. Pelajaran penting bagi pemimpin perubahan

*Penemuan terbesar dari generasi saya adalah bahwa manusia dapat mengubah hidupnya dengan mengubah sikap berpikarnya*

**- William James, Psikolog**

### A. MEMIMPIN PERUBAHAN

Perubahan yang terjadi begitu pesat dan sulit diprediksi oleh setiap organisasi, menuntut pemimpin memiliki kemampuan

menghadapi dan mengatasinya secara professional. Pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai agen perubahan bagi anggota-anggotanya. Dalam perkembangannya, anggota-anggota organisasi tersebut harus mampu menjadi agen perubahan bagi lingkungannya. Untuk itu, kedua pihak perlu diberlakukan proses pemberdayaan, sehingga masing-masing individu merasa siap menghadapi perubahan dan siap pada saat yang dibutuhkan.

Pemberdayaan membutuhkan gaya kepemimpinan partisipatif yang memberlakukan anggota sebagai mitra kerja. Dalam pemberdayaan, pemimpin mendelegasikan sebagian wewenang yang dimiliki kepada anggota agar melalui pendelegasian tersebut, anggota organisasi merasa dipercaya oleh pemimpin untuk berperan dalam menyelesaikan masalahmasalah organisasi.

Dalam menghadapi era perubahan seperti saat ini, setiap pemimpin dituntut mampu melakukan perubahan strategis, perubahan fundamental, perubahan dengan pendekatan cultural, perubahan partisipatif, dan perubahan berbasis hubungan. Dengan menguasai beragam bentuk-bentuk perubahan tersebut, pemimpin siap mengelola perubahan, mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki untuk memenangkan persaingan.

## **B. MEMIMPIN PERUBAHAN STRATEGIS**

Sebagian besar perubahan organisasi dilakukan dengan pendekatan organisasi terlebih dahulu, baru kemudian diikuti perubahan individu yang terlibat di dalamnya. Pengalaman menunjukkan kesimpulan yang berkebalikan, yakni keberhasilan perubahan dimulai dari mengubah individunya terlebih dahulu baru perubahan organisasi. Pendekatan "*individual out*" secara strategis mengubah organisasi dengan terlebih dahulu mengubah individual (Black dan Gregersen, 2003:2 dalam Wibowo, 2006: 16).

Perubahan individu dimulai dari adanya kesadaran bahwa pada dasarnya setiap orang dalam benaknya telah memiliki “*peta mental*” tentang bagaimana mereka melihat organisasi dan pekerjaannya. Peta mental tersebut mengarahkan perilaku orang dalam kehidupan berorganisasi. Seorang pemimpin organisasi dituntut mampu menjadi map maker atau pembuat peta yang efektif, karena bila individu tidak dilakukan pemetaan kembali atas apa yang ada di benak mereka, ada kecenderungan tidak dapat memecahkan *brain barrier* (suatu rintangan dalam otak seseorang).

Memimpin perubahan strategis harus bersedia menghadapi tantangan dan hambatan serta mampu menerobos inovasi, mekukan pertumbuhan dan memiliki taktik dalam menentukan perubahan

### **1. Tantangan**

Perubahan strategis akan selalu dan tetap sulit sampai dapat digali semakin dalam untuk menemukan dasarnya. Makin cepat pemimpin melakukan perubahan, maka akan semakin besar gelombang tekanan resistensi terhadap perubahan, sehingga membentuk rintangan kuat untuk berhasil.

Pemimpin perubahan menghadapi *brain barrier* yang terbentuk dari peta mental yang telah ada sebelumnya. Peta mental yang sangat kuat menunjukkan bagaimana orang melihat dunia kerja, mengarahkan langkahnya, dan perilakunya sehari-hari. Oleh karena itu, pembuat peta mental perubahan harus memahami, memecahkan dan menggambar ulang peta mental individu satu-persatu, dan orang per orang.

### **2. Hambatan**

Adanya tantangan untuk memetakan kembali peta mental individu membawa pemimpin pada rintangan kritis yang menghalangi perubahan strategis secara berkelanjutan. Dengan demikian, *brain barrier* harus dipecahkan dengan mempelajari

penyebab kegagalan perubahan.

Penyebab kegagalan perubahan (Black dan Gregersen, 203:6 dalam Wibowo, 2006; 218) adalah:

- a. Karena gagal melihat perlunya perubahan
- b. Meskipun sudah dapat melihat perlunya perubahan, namun sering gagal untuk bergerak melakukan perubahan.
- c. Walaupun mampu melihat perlunya perubahan dan dapat bergerak melakukan perubahan, namun gagal menyelesaikan perubahan.

Untuk menjawab masalah tersebut, perlu dilakukan penyederhanaan dalam memikirkan perubahan karena alasan-alasan sebagai berikut:

1. Sesuatu menjadi praktis hanya apabila kita dapat dengan mudah mengingat dan mengulanginya. Bila individu dapat mengingat dan mengulanginya, maka tidak akansulit untuk mengaplikasikannya. Jadi, apapun alat perubahan yang kita harapkan untuk digunakan, syaratnya harus: (a) mudah diingat, (b) diulang, dan (c) dapat diaplikasikan
2. Prinsip 80/20 mengajarkan bahwa 80% hasil dapat diperoleh dari 20% pekerja. Oleh karena itu, lebih baik mencapai 80% hasil yang diinginkan daripada tidak pernah mencapai 100%, sehingga lebih baik menfokuskan pada elemen perubahan yang paling kritis.

Salah satu perbedaan terpenting mengenai memimpin perubahan strategis adalah dengan menjaga konsep tetap sederhana dan tetap fokus pada hal-hal yang mendasar. Fenomena yang terjadi, terobosan perubahan membutuhkan penguasaan lengkap tentang fundamental perubahan, termasuk menguasai dasar-dasar perubahan.

### **3. Menerobos Inovasi dan Perubahan**

Dalam hal berupaya menerobos perubahan, pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut:

1. Setiap perubahan penting berakar dari keberhasilan sebelumnya. Kebutuhan akan perubahan lahir dari kesuksesan sebelumnya.
2. Keberhasilan merupakan indikator untuk melakukan sesuatu yang benar dan melakukan sesuatu dengan baik (Black dan Gregerson, 2003:11; dalam Wibowo, 2006:219)
3. Perubahan dimulai dari pergeseran keadaan yang semula benar sekarang menjadi salah, meskipun masih tetap dilakukan dengan baik (Pergeseran dari tahap pertama ke tahap kedua).
4. Perubahan tahap kedua dimulai dengan mengenal sesuatu yang kita asumsikan benar di waktu lalu, sekarang menjadi salah. Setelah berjalannya waktu, sesuatu yang benar menjadi lebih jelas.

Karena sesuatu yang benar masih baru, *biasanya tidak dapat dilakukan dengan baik*. Ini merupakan tantangan pada tahap perubahan ketiga. Penjelasan tersebut di atas menunjukkan bahwa kita harus menguasai tantangan dalam memimpin perubahan strategis dan mencari cara bagaimana menerobos *brain barriers*.

#### **4. Taktik Menentukan Perubahan**

Ada 3 macam taktik menentukan perubahan (Black dan Gregerson, 2003:178; dalam Wibowo, 2006:220):

##### **a. *Anticipatory Change* (Perubahan Antisipatif)**

- 1). Antisipasi terhadap kebutuhan perubahan
- 2). Merumuskan terlebih dahulu bagaimana seharusnya wujud peta baru yang benar, sehingga dapat direncanakan antisipasi yang dibutuhkan saat terjadi perubahan aktual.

##### **b. *Reactive Change* (Perubahan Reaktif)**

- 1). Memberikan reaksi pada tanda yang jelas dan memberi sinyal bahwa perubahan dibutuhkan saat itu.

- 2). Perubahan reaktif merupakan reaksi karena terlihatnya tanda-tanda bahwa akan terjadi perubahan.
- 3). Gejala-gejala ini dapat muncul dari pelanggan, pesaing, pemerintah, pemegang saham, pekerja, dan stakeholder lainnya.

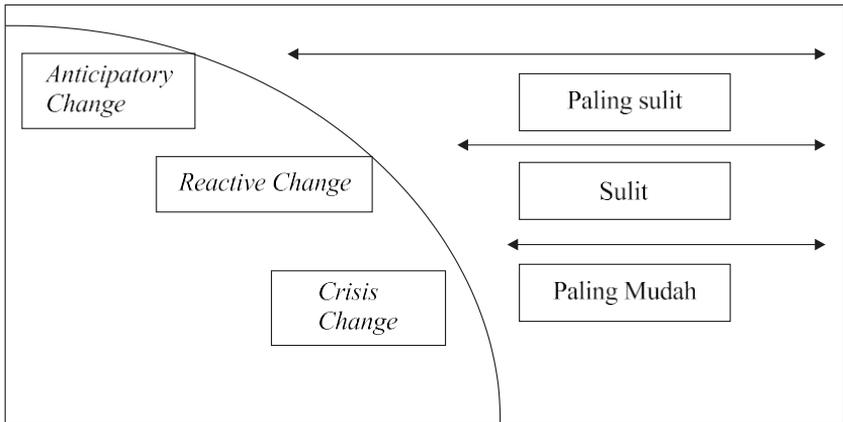
**c. *Crisis Change* (Perubahan Krisis)**

Perubahan krisis dihadapi perusahaan apabila tanda-tanda untuk perubahan sudah cukup besar dan intensif, tidak dapat dielakkan lagi. Perubahan harus segera dilakukan karena kondisi sudah kritis.

**5. Perbedaan Taktik dan Tingkat Kesulitan Perubahan**

- a. Perubahan reaktif lebih mudah dijalankan daripada perubahan antisipatif.
- b. Perubahan antisipatif lebih sulit dijalankan, namun biayanya lebih murah secara signifikan dalam jangka panjang.
- c. Apabila tingkat kesulitan perubahan meningkat, biaya perubahan akan turun dan sebaliknya.
- d. Perubahan antisipatif merupakan perubahan yang tersulit, diikuti perubahan reaktif, dan kemudian perubahan krisis.
- e. Perubahan reaktif lebih mudah dijalankan daripada perubahan antisipatif.
- f. Perubahan antisipatif lebih sulit dijalankan, namun biayanya lebih murah secara signifikan dalam jangka panjang.
- g. Apabila tingkat kesulitan perubahan meningkat, biaya perubahan akan turun dan sebaliknya.
- h. Perubahan antisipatif merupakan perubahan yang tersulit, diikuti perubahan reaktif, dan kemudian perubahan krisis.

**Gambar 5.1**  
**Perbedaan Taktik dan Tingkat Kesulitan Perubahan**

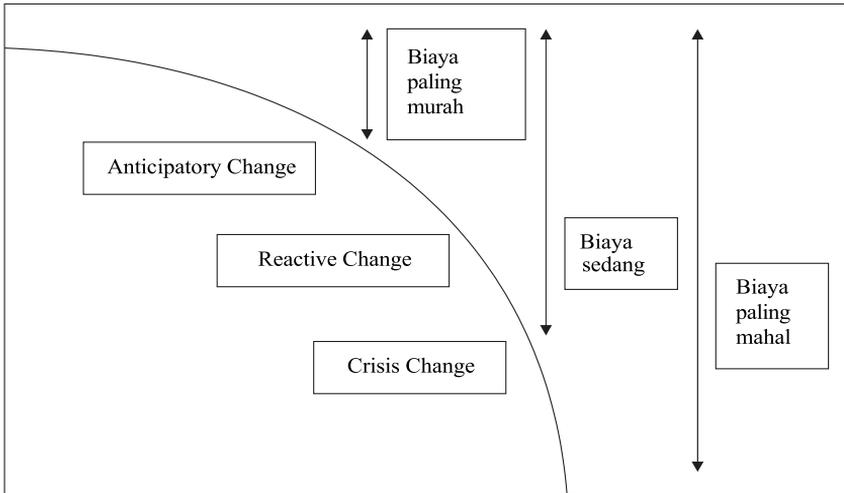


Sumber: Black dan Gregersen, 2003 dalam Wibowo (2006)

## 6. Perbedaan Taktik dan Tingkat Biaya

- a. Perubahan antisipatif merupakan taktik dengan biaya termurah, disusul perubahan reaktif, dan kemudian perubahan krisis memerlukan biaya termahal.
- b. Perubahan antisipatif merupakan perubahan tersulit karena harus memperkirakan antisipasi terhadap perubahan yang mungkin terjadi, tetapi belum tentu terjadi, namun biaya bebas menjadi murah.
- c. Pada perubahan krisis, masalah sudah jelas terjadi sehingga biaya yang timbul sebagai konsekuensinya relatif paling murah.
- d. Perubahan reaktif berada di tengah-tengah perubahan antisipatif dan perubahan krisis, baik dari segi biaya maupun tingkat kesulitannya.

**Gambar 5.2**  
**Perbedaan Taktik dan Biaya Perubahan**



Sumber: Black dan Gregersen, 2003 dalam Wibowo (2006)

### C. MEMIMPIN PERUBAHAN FUNDAMENTAL

Perubahan fundamental merupakan perubahan mendasar; perubahan yang menyangkut prinsip-prinsip sehingga berdampak sangat besar dan luas bagi organisasi yang bersangkutan. Pemimpin yang melakukan perubahan fundamental ini ada yang menyebut pemimpin transformasional, dan ada pula yang menyebutnya pemimpin visioner, namun pada dasarnya tetap ada perbedaan diantara beberapa gaya kepemimpinan tersebut.

Untuk memimpin perubahan secara efektif, Husey (2000:69-83) dalam Wibowo, 2006:224 menyarankan pendekatan tahap demi tahap dengan istilah **EASIER**.

#### 1. **Envisioning (Memimpikan)**

- a. Mendefinisikan visi secara jelas merupakan elemen penting dalam kepemimpinan perubahan. Visi yang tidak didefinisikan dengan jelas dapat menyebabkan

berbagai variasi interpretasi di beragam tingkatan organisasi; pada akhirnya dapat mendistorsi implementasi perubahan.

- b. Langkah pertama yang harus dilakukan pemimpin perubahan adalah merumuskan gambaran organisasi di masa depan yang ingin dicapai.

## 2. **Activating (Mengaktifkan)**

- a. Tugas utama pemimpin perubahan salah satunya adalah mengaktifkan *follower*. Maknanya: pemimpin harus mampu memastikan bahwa seluruh orang dalam organisasi mampu memahami, mendukung, dan mengimplementasikan visi.
- b. Komitmen terhadap visi merupakan syarat keberhasilan, terutama diantara orang yang memiliki peran kunci.

## 3. **Supporting (Mendukung)**

- a. Pemimpin harus mampu memberi inspirasi *follower* untuk melakukan lebih dari yang mungkin ingin mereka capai, memberikan dukungan moral untuk meraih tujuan bersama.
- b. Pemimpin harus mempunyai empati yang kuat, melihat sesuatu dari sudut pandang *follower*.
- c. Pemimpin harus bersikap jujur, dan memberikan kepercayaan pada anggotanya.

## 4. **Implementing (Melaksanakan)**

- a. Memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti.
- b. Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan.
- c. Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan
- d. Membangun prioritas berbagai tindakan
- e. Mengusahakan anggaran yang dibutuhkan

- f. Menetapkan tim dan struktur yang diperlukan untuk implementasi.
- g. Membagikan hak sumberdaya manusia terhadap tugas.
- h. Menetapkan tujuan untuk program perubahan.
- I. Mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.

**5. Ensuring (Memastikan)**

- a. Pemimpin harus mampu memastikan bahwa implementasi telah dilakukan sesuai rencana.
- b. Memastikan apakah hasil yang diinginkan telah dapat dicapai.

**6. Recognizing (Mengenal)**

Pemimpin memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Pengakuan dapat bersifat positif dan dapat pula negatif.

**D. MEMIMPIN BERBASIS KULTURAL**

*Cultural leader* adalah orang yang mampu memberi contoh, menyeimbangkan *human value* atau nilai kemanusiaan dengan tugas pekerjaan. Dalam hal mengubah budaya organisasi, tidak dapat didelegasikan sehingga pemimpin harus yang terdepan. Tugas *Cultural Leader* membuat jelas bagaimana masalah manusia dan operasional dapat disatukan. Untuk memimpin berbasis cultural, pemimpin memberi kesempatan kepada anggota untuk melakukan hal-hal berikut ini:

**1. Memimpin Pekerja Sekarang**

*Leader* yang kuat mengembangkan budaya kerja yang mengikat dengan melakukan dua hal penting, yakni:

- a. Menciptakan lingkungan yang tepat (*Creating the Right Environment*)
- b. Menyusun Proses yang Tepat (*Installing the Right Processes*)

## 2. Produktivitas Tinggi dapat dicapai dengan Lebih Mudah

Penelitian terhadap perusahaan di Amerika menemukan bahwa perusahaan yang menciptakan ikatan kemanusiaan dan keterbukaan budaya kerja, terbukti memperoleh keuntungan produktivitas melebihi cara lainnya.

## E. MEMIMPIN BERDASAR HUBUNGAN

### 1. Pengertian

Memimpin berdasar hubungan dilakukan dengan mengintegrasikan semua kemungkinan hubungan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan; melalui membujuk, negosiasi, koalisis, kolaborasi dengan pesaing.

*Connective leadership* atau kepemimpinan berdasar hubungan merupakan salah satu model yang diajukan Jean Lipman-Blumen (Hesselbein dan Johnson, 2002:89-101; dalam Wibowo, 2006:232). Menurut Lipman-Blumen, pemimpin harus belajar mengintegrasikan *interdependence* (saling ketergantungan) dengan diversity atau keberagaman.

### 2. Memahami *Interdependence* dan Diversity

- a. *Interdependence* atau saling ketergantungan didorong terutama oleh teknologi yang menghubungkan setiap orang dan setiap hal, dimanapun tempatnya. Hal ini mendorong setiap pelaku untuk saling berkolaborasi, mencari kesamaan dan memperkuat persamaan kepentingan. Sebaliknya keberagaman berkepentingan dengan karakter yang berbeda satu dengan yang lain yang mencerminkan kebutuhan manusia akan identitas, keunikan, menekankan pada kebebasan dan individualisme.
- b. Keberagaman merupakan kekuatan untuk perbedaan sosial, ekonomi, dan budaya. Bahkan keberagaman meningkatkan prioritas baru dan sering berlawanan.

### 3. Memimpin di Era Konektif

- a. Peran *connective leader* dalam situasi keberagaman dan *interdependece*, sangat besar, terutama dalam upaya bagaimana menjalin kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan terhadap organisasi yang dipimpinnya.
- b. *Connective leader* memberikan ontribusi pada kesuksesan anggotanya dan orang lain di luar organisasi, bertindak sebagai mentor tanpa kehilangan kemampuannya dengan pesaing. Mereka membangun jaringan sosial dan melipatgandakan koalisi.
- c. Untuk mendapatkan hasil terbaik, *connective leader* harus mengembangkan 6 kekuatan kepemimpinan.

Enam (6) kekuatan kepemimpinan yang harus dikembangkan pemimpin adalah:

#### 1) Etika kecerdasan politis

Kemampuan *connective leader* untuk menunjukkan sistem pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam bisnis dengan pihak lain diwarnai perasaan etika yang kuat. Mereka menggunakan kekuatan pribadi orang lain bukan hanya kekuatannya sendiri untuk mengatasi masalah bersama / kelompok.

#### 2) Kebenaran dan Akuntabilitas

Kebenaran menghasilkan kredibilitas dan membantu membuka mata hati orang lain termasuk nggotanya untuk mempertimbangkan apakah perubahan perilaku pemimpinnya mencerminkan pemahaman baru dan lengkap untuk mengatasi setiap masalah organisasi.

Akuntabilitas mencakup 2 kewajiban: (1) menjelaskan keputusandantindakan seseorang, (2) bertanggung jawab kepada *stakeholder*. Akuntabilitas berarti pemimpin menginginkan setiap pilihan yang akan diambil bersama harus diteliti dan dipertimbangkan kemungkinan-kemungkinan akibat yang akan diterima.

### 3) Politik Kebersamaan

Untuk membangun masyarakat dalam berorganisasi, *connective leader* mengambil perspektif yang lebih luas tentang apa yang diperlukan, dan oleh siapa. Mereka mencari kesamaan dan dasar bersama. Diantara kelompok yang mengamati mereka bersifat *mutually exclusive* (bersifat saling menggantikan).

### 4) Berpikir jangka panjang dan bertindak jangka pendek

Untuk dapat menghargai masa depan, diperlukan pemimpin yang menyingkirkan egonya untuk memastikan bahwa orang yang berbakat mensukseskan mereka. Mekanisme keberhasilan biasanya kurang dalam organisasi dengan pemimpin yang mempunyai sedikit minat membawa orang lain ke dalam kemajuan.

### 5) Kepemimpinan melalui harapan

*Connective leader* menentukan harapan yang tinggi, kemudian mempercayakan tugasnya sendiri yang paling berharga pada orang lain. Kepemimpinan melalui harapan bukanlah obat mujarab, tetapi *connective leader* membiasakan diri pada dinamika pembelajaran dan memahami bahwa tidak semua usaha baru menghasilkan kesuksesan segera. Mereka saling mendukung rekan kerja, bila gagal, mendorong lagi untuk bangkit kembali.

### 6) Pencarian Arti

*Connective leader* selalu berupaya mendorong anggotanya untuk menjadi berarti bagi orang lain. Membuat perubahan-perubahan yang membantu menumbuhkan kekuatan besar untuk mewujudkan visi dan misinya bersama-sama anggota. *Connective leader* senantiasa berupaya mengubah impian menjadi kenyataan.

#### **4. Prinsip-prinsip *Connective Leader***

##### **a. Gaya kepemimpinan langsung (*Direct Style of Leadership*)**

Strategi dalam *direct style*:

- 1). *Intrinsic* kepuasan, kegembiraan dalam menguasai tugas sendiri, standar internal
- 2). *Competitive* (bersaing dengan pihak lain)
- 3). *Power* (mengambil tanggung jawab, mendelegasikan tugas, mengkoordinasi tindakan orang).

##### **b. Gaya Kepemimpinan Relasional (*Relational Style of Leadership*)**

- 1). Pemimpin dengan gaya ini senang bekerja dalam tugas kelompok atau membantu orang lain.
- 2). Tiga strategi yang dapat dipakai adalah:
  - a). *Collaborative* (bekerja sama)
  - b). *Contributory* (menyumbang):bermain di belakang layar dengan membantu orang lain menyelesaikan tugasnya
  - c). *Vicarious* (dilakukan untuk orang lain): mendapat kepuasan dengan dengan memfasilitasi orang lain.

##### **c. Gaya Kepemimpinan Instrumental (*Instrumental Style of Leadership*)**

- 1). Individu yang melihat dirinya dan orang lain sebagai instrumen untuk mencapai tujuannya.
- 2). Gaya ini dilakukan dengan cara:
  - a). Personal
  - b). Sosial
  - c). *Entrusting*: menyandarkan diri pada orang lain untuk mencapai visi bersama tanpa supervisi, tetapi dengan harapan kuat untuk sukses.

## F. STRATEGI MEMIMPIN PERUBAHAN

Peter m. Senge dan peter. F. Drucker (Hesselbein dan Johnston, 2002:7-17 dalam Wibowo, 2006:240), menyatakan ada beberapa strategi yang harus dilakukan pemimpin perubahan:

### 1. Akselerasi Perubahan di Masa Depan

Akselerasi perubahan di masa depan merupakan akumulasi yang kejadian yang telah berlangsung lama. Peter Senge berpendapat bahwa perubahan dalam 10-20 tahun ke depan cenderung lebih kecil dibanding 10-20 tahun yang lalu. Drucker memperkirakan bahwa di masa yang akan datang, khususnya di negara berkembang, faktor dominan yang berpengaruh besar pada perubahan adalah perubahan kependudukan; berdampak pada permintaan dan penawaran barang dan jasa; sehingga harus dilihat sebagai peluang. Menurut Drucker, setiap pemimpin harus menjadi *change leader*; harus dapat menciptakan perubahan agar dapat memimpin perubahan.

### 2. Pemimpin dalam Pusaran Perubahan

Beberapa poin yang perlu dipahami pemimpin dalam hal ini adalah: (1) kesediaan untuk berubah; (2) inovasi; (3) *self-supporting*; (4) *emotionally invested* (banyak orang tidak lagi memiliki kepribadian, kecuali hanya memperhatikan produknya semata). Peter Senge membedakan antara *creating* (menciptakan) dan *problem solving* (pemecahan masalah). Manajer saat ini lebih senang memperhatikan *problem solving* daripada *creating*. Drucker berpendapat bahwa pemimpin perubahan harus *creating* (mampu menghasilkan sesuatu yang kreatif dan inovatif disesuaikan dengan kebutuhan pasar).

### 3. Langkah Memimpin Perubahan

- a. Pemimpin perubahan harus mampu meyakinkan semua orang bahwa perubahan adalah sebuah peluang, bukan hambatan. Perubahan seringkali menimbulkan kejutan yang tidak diharapkan; sehingga pemimpin perubahan harus

selalu siap.

- b. Semua peluang harus dibuat daftar prioritas.
- c. Pemimpin perubahan tidak harus menjalankan sendiri pekerjaannya, dia dapat menunjuk orang lain yang dapat dipercaya.

#### **4. Keseimbangan antara Perubahan dan Kontinuitas**

Demi kelangsungan perubahan, dalam organisasi dibutuhkan kepercayaan, komitmen diantara semua orang dalam organisasi; karena perubahan adalah sesuatu yang bersifat kontinyu, bukan sementara.

#### **5. Meningkatkan Kepuasan Pekerja**

Agar perubahan selalu ada dalam organisasi saat dibutuhkan, maka pemimpin perubahan harus mampu dan berpikir untuk memberikan kepuasan bagi anggotanya; seperti kenaikan kompensasi, pemberian hadiah, peningkatan karier dan sebagainya.

### **G. PERAN PEMIMPIN PERUBAHAN**

#### **1. Menciptakan hubungan kerja efektif;** dengan cara:

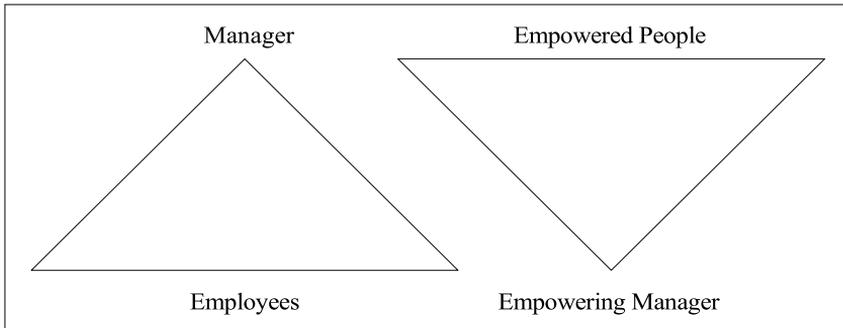
- a). Menghargai anggota
- b). Menunjukkan empati
- c). Bersikap tulus

#### **2. Pergeseran Fungsi Manajer**

Dalam iklim pemberdayaan, manajer bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya, bukan semata-matra mempertahankan kondisi yang bersifat status quo, melainkan mengusahakan pemberdayaan bagi anggotanya agar mereka menjadi aktif, dinamis, dan kreatif.

Smith (2000 dalam Wibowo (2006) menggambarkan perbedaan peran antara manajer lama dengan manajer yang cenderung pada pemberdayaan sebagai berikut:

**Gambar 5.3**  
**Pergeseran Fungsi Manajer**



Sumber: Smith (2000 dalam Wibowo (2006)

### 3. Memimpin dengan Contoh

Pemimpin harus menjadi model peran bagi orang yang diberdayakannya. Smith, 2000:38 dalam Wibowo, 2006:247 memberi contoh:

- a. Pemimpin harus dapat membuktikan bahwa ia orang yang dapat dipercaya.
- b. Pemimpin harus siap menerima risiko atas inovasi yang dilakukan.
- c. Pemimpin harus mendorong diri sendiri bekerja lebih eras.
- d. Pemimpin harus jujur dan tulus pada setiap anggota.
- e. Pemimpin harus memiliki kepercayaan pada anggota.
- f. Pemimpin harus memberikan inspirasi dan memacu semangat anggota.

### 4. Mempengaruhi Orang Lain

Pemimpin perubahan harus mampu mempengaruhi orang lain secara positif; dengan memperhatikan kapan, siapa, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mempengaruhi setiap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan yang dipimpinnya.

5. **Mengembangkan *Team Work***
6. **Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan**
7. **Menjadikan Pemberdayaan sebagai *Way of Life***
8. **Membangun Komitmen**

## H. PENYAKIT KEPEMIMPINAN

### 1. Pemimpin yang tidak mendengarkan

Penyakit kepemimpinan yang paling parah adalah ketika pemimpin tidak mau mendengar atau menolak untuk mendengar. Bisa jadi saran/ide/gagasan dari anggota adalah bagus untuk perkembangan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini sering menimbulkan pengembangan *blind spot* pemimpin. *Blind spot* dapat merupakan kekuatan atau kelemahan yang gagal dikenal oleh organisasi, sehingga seringkali organisasi gagal mengatasi situasi akibat perubahan yang cepat terjadi di sekitarnya karena pemimpinnya merasa mampu menyelesaikan sendiri semua masalah tanpa perlu mendengar masukan anggota-anggotanya.

### 2. Pemimpin yang tidak mempraktikkan apa yang dikatakan

Kesalahan besar lainnya dari seorang pemimpin adalah kecenderungan menjadi munafik. Mereka hanya bisa mengatakan banyak hal tanpa diiringi aplikasinya, sehingga seringkali anggota menjadi kurang menghargai kemampuan pemimpinnya yang berakibat pada rendahnya kredibilitas pimpinan.

### 3. Pemimpin yang mempraktikkan favoritisme

Kecenderungan pemimpin memberlakukan istimewa kepada beberapa orang anggotanya, merupakan penyakit kepemimpinan. Bahkan diantara anggota yang dekat dengan pemimpin, diberi nilai tinggi dalam hal prestasi kerja tanpa ada pertimbangan kuat seberapa kemampuan atau partisipasi anggota tersebut.

Akibat yang terjadi bagi organisasi adalah banyaknya anggota yang kurang begitu simpatik terhadap pimpinan karena ketidakadilannya tersebut, rendahnya kepuasan kerja, rendahnya komitmen, dan tingginya *turnover intention* anggota.

#### **4. Pemimpin yang mengintimidasi orang lain**

Penyakit kepemimpinan lain yang perlu diwaspadai oleh seorang pemimpin dalam menghadapi era perubahan ini adalah mengintimidasi orang lain. Pemimpin ini secara tidak sadar sering menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dan penuh ketakutan karena anggota sering memperoleh perlakuan keras dari atasan. Pimpinan menjadi tidak peduli pada tantangan nyata yang terjadi di luar perusahaannya, karena disibukkan pada upaya mengintimidasi dan mencari-cari kesalahan anggotanya, sehingga tidak siap menghadapi perubahan.

#### **5. Pemimpin yang mendemoralisasikan orang lain**

Perilaku pemimpin ini misalnya: menjatuhkan orang lain pada setiap kesempatan, sinis dan curiga pada anggota. Secara tidak langsung perilaku ini dapat mematikan gagasan/ide/kreativitas anggota), sehingga kesiapan anggota menghadapi perubahan sangat kecil. Di sisi lain, pemimpin tidak memahami bahwa perilakunya ini sangat tidak efektif dan cenderung menurunkan motivasi anggota untuk bekerja dengan baik.

#### **6. Pemimpin yang gagal menciptakan arah**

Penyakit kepemimpinan berikutnya adalah pemimpin yang gagal menciptakan arah. Pemimpin ini tidak mampu mengarahkan anggota-anggotanya melaksanakan visi, misi, strategi, dan mengimplementasinya menuju tujuan yang diharapkan bersama karena pimpinan tidak tahu bagaimana sebaiknya anggota dibawa. Arah yang jelas dan konsisten sangat penting bagi jalannya organisasi menuju tercapainya tujuan.

## **7. Pemimpin yang tidak mengembangkan orang**

Pemimpin seperti ini jarang sekali melakukan emberdayaan pada anggotanya keran sering kali mereka tidak percaya pada kemampuan anggota. Mereka lebih percaya pada kemampuan dirinya sehingga tugas-tugas yang seharusnya dapat didelegasikan pada anggota cenderung dilakukan sendiri. Kondisi ini menyebabkan, anggota tidak dapat berkembang dengan baik, demikian pula waktunya habis untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tidak cukup penting.

Akibatnya keputusan strategis yang seharusnya dipikirkan, menjadi terbengkelai.

## **8. Pemimpin yang puas dengan dirinya**

Penyakit kepemimpinan lain yang adalah pemimpin yang puas dengan dirinya. Pemimpin seperti ini cenderung sangat percaya pada kemampuannya saat ini, sehingga mereka tidak lagi mau belajar untuk pengembarangan diri, mereka terlena dengan kesuksesan masa lalu, sehingga tidak siap dengan perubahan yang terjadi di luar organisasinya. Dampak terburuk adalah organisasi yang dipimpin gagal mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang dulu sempat diraihinya.

## **I. PELAJARAN UNTUK MEMIMPIN PERUBAHAN**

Peter M. Senge (2002:19) dalam Wibowo, 2006:256 mengamati bahwa langkah pertama ketika berpikir tentang masa depan adalah dengan menyadari bahwa terdapat sesuatu yang sifatnya sudah *given*, yaitu apabila terjadi sesuatu maka akan menyusul kejadian berikutnya. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan pemahaman mengenai pelajaran-pelajaran untuk bagaimana memimpin perubahan, dan ada niat sungguh- sungguh dari pihak pimpinan untuk melakukan perubahan di dalam organisasinya.

Beberapa pelajaran untuk memimpin perubahan diantaranya:

### **1. Perubahan Pola Pikir**

- a. Pemimpin seharusnya *creating* dan mampu melakukan *problem solving* secara optimal
- b. Pemimpin eektif, terbuka pada setiap kejutan perubahan
- c. Perubahan harus dimulai dari membangkitkan gairah pimpinan itu sendiri, baru kepada anggota.

### **2. Dorongan Kompetitif dan Pembelajaran Sepanjang Masa**

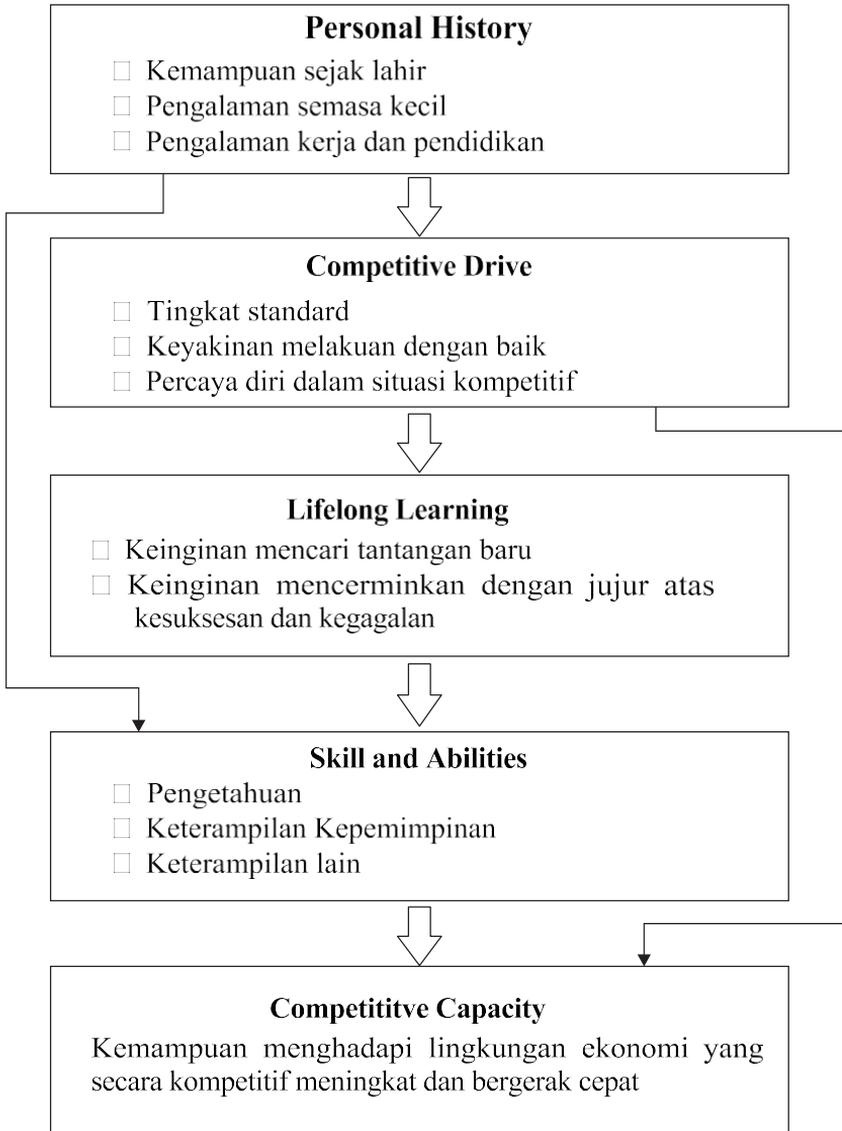
Kotter (1996:178) dalam Wibowo (2006:259) mengamati adanya 2 aspek penting dalam proses perubahan, yakni *dorongan kompetitif dan pembelajaran sepanjang masa*. Dorongan kompetitif membantu menciptakan pembelajaran sepanjang masa, yang menjaga tingkat keterampilan dan pengetahuan meningkat, terutama keterampilan kepemimpinan. Selanjutnya menghasilkan kemampuan berhadapan dengan ekonomi global yang semakin sulit dan bergerak cepat. Hubungan antara dorongan kompetitif dan pembelajaran sepanjang masa dapat dilihat pada gambar 5.4.

### **3. Keterampilan Memimpin Perubahan**

Kunci untuk memimpin perubahan menurut Kanter (2002:47) dalam Wibowo, 2006:260 menuntut keterampilan tersendiri dari seorang pemimpin, yaitu:

- a. Imajinasi untuk melakuka inovasi
- b. Profesionalisme untuk mewujudkan kinerja
- c. Keterbukaan untuk berkolaborasi (dengan banyak pihak)

**Gambar 5.4**  
**Hubungan Pembelajaran dan Sukses Masa Depan**



Sumber: John P. Kotter, leading Change, Boston: Harvard Business School Press, 1996 dalam Wibowo, 2006.

#### 4. Eksekutif Abad XXI

Di abad XXI ini, setiap pemimpin dituntut mampu melakukan *learning organization* dan meningkatkan keterampilan secara terus-menerus dalam organisasinya, sehingga mereka dapat mengendalikan lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh rintangan. Dengan demikian, kunci menghadapi abad XXI adalah kepemimpinan. Pekerja di abad XXI pun harus lebih banyak tahu tentang kepemimpinan dan manajemen, sehingga tercipta *learning organization* yang kontinyu dalam organisasi.

Dengan mempelajari peran pemimpin di era perubahan, diharapkan setiap insan dalam organisasi di era perubahan ini berupaya memahami tugasnya masing-masing, dan mengupayakan jalan yang efektif, kreatif, dinamis, serta inovatif untuk menghadapi perubahan di setiap waktu. Pemimpin perlu bekerja sama dengan seluruh anggota-anggotanya dengan didasari niat yang tulus untuk mencapai kepentingan bersama.

#### **Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan yang Saudara pahami mengenai masalah memimpin perubahan!
2. Jelaskan apa yang Saudara ketahui mengenai memimpin perubahan strategis!
3. Jelaskan apa yang Saudara pahami mengenai memimpin perubahan fundamental
4. Jelaskan apa yang Saudara pahami mengenai memimpin berbasis cultural
5. Jelaskan apa yang Saudara pahami mengenai memimpin berdasar hubungan
6. Jelaskan apa pendapat Saudara mengenai Strategi memimpin perubahan?

7. **Analisislah pada kondisi sekarang ini, pelajaran penting apa bagi pemimpin perubahan dan bagaimana peran pemimpin di era perubahan saat ini?**

# BAB VI

## PERAN PEMIMPIN DALAM PEMBELAJARAN ORGANISASI

### Tujuan Instruksional:

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan:

1. Memahami pengertian pembelajaran organisasi (*learning organization*)
2. Tugas utama organisasi pembelajar

*Para pemimpin yang cerdas hanya mempercayai sebagian yang didengarnya. Para pemimpin yang memiliki pengertian, mengetahui bagian mana yang harus dipercayainya.*

**- John C. Maxwell**

### A. PENGERTIAN PEMBELAJARAN ORGANISASI (*LEARNING ORGANIZATION*)

Agar dapat mencapai tujuannya secara maksimal, kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi tidak dapat melepaskan diri dari keharusan melaksanakan konsep "organisasi belajar (*learning organization* disingkat LO)". Untuk itu Peter M Sange et al., (1990, p.21) mengatakan bahwa *Learning Organization* atau organisasi Belajar (OB) atau organisasi yang selalu belajar adalah sebuah organisasi yang terus menerus mengembangkan

kemampuannya untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Sehubungan dengan itu C. Marine Fiol dan Majorie A. Lyies (1985, p. 97) dalam Hadari (2004) mengatakan bahwa organisasi belajar adalah ”*proses perbaikan tindakan, melalui peningkatan pemahaman dan pengetahuan*” di lingkungan suatu organisasi.

Pengertian Organisasi Belajar dikemukakan juga oleh A. Jashapara mengutip David Birchall dan Laurence Lyons (1995, p.60) dengan menjelaskan bahwa organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang dapat menyesuaikan diri secara terus menerus dalam meningkatkan fokus individu, tim (team) dan organisasi untuk belajar melalui pemasaran kebutuhan- kebutuhan para pelanggan dan pemahaman dinamika kekuatan yang bersaing. Pendapat ini semakin menekankan betapa pentingnya kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi melakukan kegiatan organisasi belajar dengan memfokuskannya pada kemampuan individu, tim dan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus menerus berubah dan berkembang setiap saat.

Peter M. Senge dan Art Klener (1990, p.20) menjelaskan bahwa organisasi belajar adalah organisasi yang para anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitas kerjanya untuk menciptakan hasil - hasil yang sungguh-sungguh diinginkan dan pola - pola berpikir yang baru serta tetap maju secara terarah dan aspirasi bersama diberi ruang yang bebas, dan para anggot secara terus menerus mempelajari bagaimana cara belajar kelompok.

Pengertian berikut dikemukakan oleh Michael Back di dalam Michael Marquardt dan Angus Reynolds (1994, p.20) yang mengatakan: *organisasi belajar adalah organisasi yang memberikan fasilitas pembelajaran dan pengembangan pribadi pada semua anggotanya dan pada saat yang sama organisasi tersebut secara terus menerus mengubah dirinya sendiri*. Pengertian ini menjelaskan bahwa pengefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya, harus dilakukan dengan cara memberikan fasilitas pembelajaran

dan pengembangan pribadi setiap anggota organisasi. Pemberian fasilitas berarti pemimpin perlu memberikan peluang bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuannya melalui proses pembelajaran di dalam atau di luar organisasi, dengan atau tanpa menyediakan pembiayaan (*cost*) untuk keperluan tersebut. Misalnya dengan memberikan kesempatan mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, pelatihan, seminar, dll.

David A. Garin (1993, p.78) dalam Hadari (2004) mengatakan bahwa organisasi belajar merupakan pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan transfer ilmu pengetahuan, yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai pengejawantahan wawasan dan ilmu pengetahuan baru. Pengertian ini jelas menunjukkan bahwa sebuah organisasi bersifat dinamis, karena harus mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungannya, agar dapat mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Perubahan lingkungan yang sangat cepat itu khususnya bagi organisasi profit antara lain berupa :

1. Perubahan nilai-nilai menyebabkan terjadi perubahan pada kebutuhan/keinginan konsumen dalam mengkonsumsi barang atau jasa sebagai produk sebuah organisasi. Konsumen semakin menginginkan dan membutuhkan produk berupa barang atau jasa yang berkualitas. Oleh karena itulah setiap dan semua organisasi/ perusahaan harus belajar untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas produk yang dihasilkannya secara terus-menerus.
2. Perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat berpengaruh langsung pada proses produksi, jumlah dan kualitas produk, mengharuskan organisasi melakukan adaptasi. Perubahan dan perkembangan itu tidak dapat dicegah atau dihentikan oleh organisasi di bidang apapun termasuk di bidang bisnis, karena penemuan-penemuan baru selalu terus dilakukan,

- baik oleh individu atau kelompok (perguruan tinggi, lembaga-lembaga penelitian ). Usaha melakukan adaptasi terhadap perubahan, kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi itu mengharuskan setiap dan semua organisasi/perusahaan untuk melakukan kegiatan belajar secara terus menerus, agar tidak dikalahkan kompetitornya. Sedang bagi organisasi non profit agar selalu mampu meningkatkan pelayanan umum (*public service*) di bidangnya, dan berlangsung lebih tepat (baik), cepat dan berkualitas.
3. Perubahan dan perkembangan konsep-konsep yang mendasar mengenai organisasi khususnya struktur organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, pengembangan kepemimpinan/manajemen untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas, pengembangan karier dan lain-lain mengharuskan setiap dan semua organisasi khususnya di bidang bisnis, untuk melakukan kegiatan belajar. Di samping itu sebuah organisasi juga harus terus belajar untuk memperbaiki prosedur, mekanisme kerja, memperkecil birokrasi, memberdayakan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya (non SDM) secara akurat, mengurangi atau meniadakan kebocoran dalam pembiayaan (*cost*) semua bidang kerja. Hasil organisasi belajar itu adalah kondisi organisasi yang lebih baik dari kondisi yang sekarang.
  4. Era globalisasi menciptakan era persaingan yang berat dan ketat, sebagai kondisi yang mengharuskan setiap organisasi berusaha meningkatkan daya saing dalam menghadapi kompetitornya. Usaha meningkatkan daya saing tidak dapat lain harus dilakukan melalui organisasi belajar, agar secara terus menerus dapat mewujudkan kerja yang lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaingnya. Dalam kondisi seperti ini, organisasi belajar semakin membutuhkan

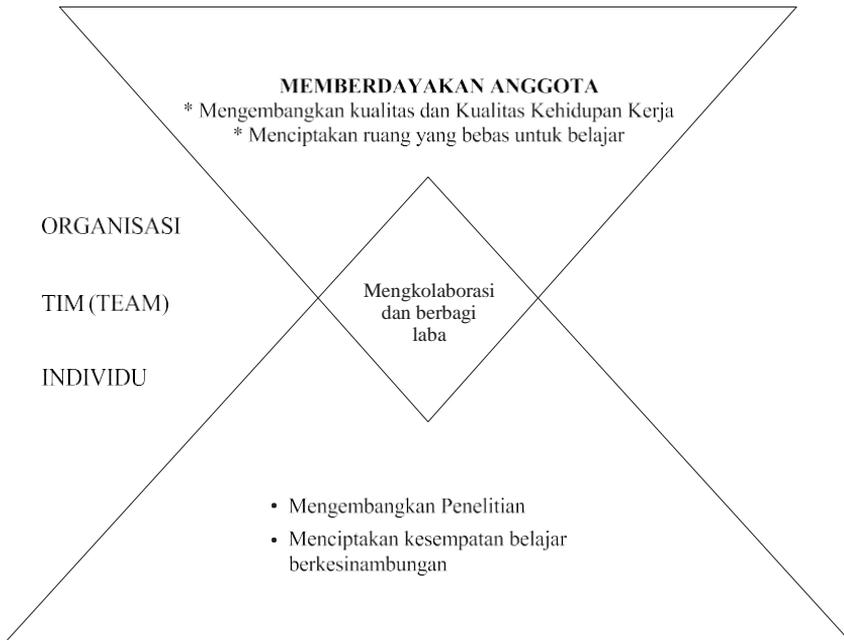
pemimpin yang mempunyai komitmen tinggi terhadap perubahan dan perbaikan serta mampu melaksanakan secara optimal, cerdas, dan cekatan.

Pengertian tersebut menjelaskan pentingnya pemimpin secara terus menerus berusaha meningkatkan kapasitas kerja anggota organisasi untuk mencapai tujuan berupa hasil yang benar-benar diinginkan organisasi atau produk (barang atau jasa) yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Untuk itu pemimpin harus mampu menggerakkan atau memberdayakan anggota organisasinya agar dengan pola berpikir baru mampu mengembangkan kreativitas, gagasan/ide dan lain-lain. Pemberdayaan itu dapat dilakukan melalui cara kerja kelompok yang harus dipelajari secara terus menerus, agar pelaksanaan pekerjaan semakin efektif dan efisien.

Berikutnya Karen Watkins dan Victorria Marsick (dalam Hadari, 2004) mengatakan bahwa kunci kekuatan sebuah organisasi belajar adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kapasitasnya untuk melakukan perubahan. Organisasi belajar memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk menggabungkan inisiatif yang berkualitas dengan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), mencipta ruang - ruang yang bebas untuk pembelajaran, mendorong kerjasama dan pembagian laba, mengembangkan pengawasan, dan menciptakan kesempatan-kesempatan pembelajaran secara terus menerus. Kesempatan-kesempatan seperti tersebut di atas merupakan kondisi untuk mempercepat organisasi belajar mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui pembelajaran individu dan kelompok.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas Michael J. Marguardt dan Angus Reynolds (1994) menggambarkan Tugas Utama Organisasi Belajar dalam diagram berikut ini.

**Gambar 6.1**  
**Tugas Utama Organisasi Belajar**



Sumber: Michael J. Marguardt & Angus Reynold; *The Global Learning Organization* ( New York : Irwin, 1994. p.24).

Gambar tersebut menjelaskan kepada kita bahwa organisasi belajar harus mendorong tiga (3) komponen, yaitu: individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan untuk melaksanakan pembelajaran secara etrus-menerus. Di sinilah pentingnya peran seorang pemimpin. Pemimpin dituntut mengkolaborasi ketiga komponen itu untuk mencapai hasil pembelajaran yang terbaik. Pemberdayaan anggota sangat diperlukan untuk memberi kesempatan dan kepercayaan kepada anggota mengoptimalkan potensinya. Pemberdayaan anggota dalam hal pembelajaran organisasi dapat dilakukan dengan cara: memberi ruang yang seluas-luasnya bagi setiap anggota untuk belajar mengembangkan potensi dan kemampuannya, serta pimpinan

selalu berusaha menciptakan kualitas kehidupan kerja yang sehat, kondusif dan aman bagi setiap anggota. Dengan cara ini, setiap anggota akan memiliki peta mental yang positif, sehat dan terarah, karena apapun yang mereka lakukan selalu memperoleh dukungan dari pimpinan, baik di masa kini maupun di masa yang akan datang. Proses pembelajaran ini dapat dimulai dari setiap individu, kemudian bergerak pada tim / kelompok kerja, dan selanjutnya dalam forum organisasi secara menyeluruh. Sifat yang dinamis harus terus dikembangkan dalam organisasi yang melakukan proses pembelajaran ini, agar tujuan yang hendak dicapai ebrsma dapat lebih efektif tercapai.

Dalam hal ini, pemimpin dan setiap anggota dituntut memiliki komitmen tinggi, rasa saling percaya, hubungan harmonis, penerimaan yang tinggi antar anggota untuk menjalani proses belajar secara berkesinambungan dengan bertumpu pada kompetensi inti masing-masing dan berpedoman pada persepsi yang sama menuju sasaran bersama.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2000) sebenarnya dalam organisasi yang melakukan proses pembelajaran, ada empat aktivitas utama yang terlibat di dalamnya, yakni:

1. Pemecahan ,masalah-masalah secara sistematis
2. Melakukan eksperimen dengan pendekatan baru
3. Belajar dari pengalaman sendiri dan sejarah masa lalu sebagai pengalaman orang lain
4. Mentransfer pengetahuan secara cepat dan efisien melalui organisasi

Dalam kaitannya dengan pencapaian hasil yang ingin dicapai dari proses organisasi belajar tersebut, Michael Marquardt dan Angus Reynolds (1994) memberikan beberapa strategi untuk organisasi belajar. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

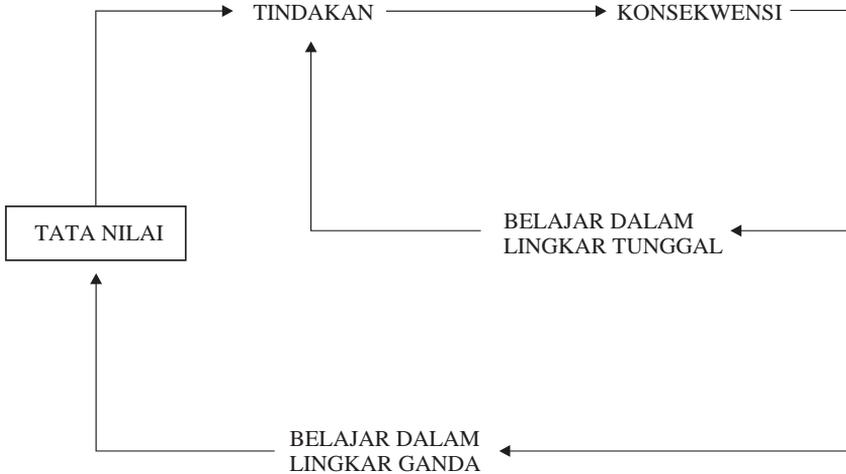
1. Semua anggota organisasi harus memiliki pandangan yang harmonis tentang aktivitas-aktivitas, tujuan-tujuan organisasi, dan mengikuti arah kecenderungan masa yang akan datang, yang secara populer disebut visi.
2. Organisasi harus mengakui dan menerima pentingnya setiap individu memiliki akses untuk secara terus menerus mendapatkan informasi (data) dari semua tingkatan.
3. Anggota organisasi harus memiliki kesempatan belajar dari anggota lainnya dan untuk membuat keputusan mengenai segala sesuatu yang dibutuhkan untuk dikerjakan.

Untuk menjalankan strategi itu, setiap anggota organisasi secara konsisten dapat harus mengembangkan keterampilan dan kemampuan kerja yang baru, menumbuhkembangkan kesadaran dan kepekaan yang baru, dan menciptakan keyakinan, asumsi dan sikap dasar baru dalam bekerja. Bersama dengan melakukan pembelajaran organisasi, setiap orang akan memperoleh manfaat yang maksimal dalam proses belajar, apabila tidak hanya belajar tentang sesuatu yang sudah diketahui orang lain (*maintenance learning*), tetapi juga mau, mampu dan berani bertanya dan mempertanyakan segala sesuatu yang sudah lama diketahui itu atau sesuatu lainnya yang mapan (*innovative learning*). Selanjutnya dijelaskan bahwa kunci keberhasilan belajar inovatif terletak pada keterbukaan dari lingkungan tempat proses belajar itu berlangsung, yang dapat menghasilkan perubahan pada aspek sikap, niat bertindak dan perilaku dari para pelaku organisasi. Sedangkan mengenai proses belajar memelihara sesuatu yang sudah diketahui (*maintenance learning*) di lingkungan suatu organisasi, dapat menghasilkan perbaikan pada aspek perilaku para pelaku aktivitas organisasi.

Apabila dilihat dari proses belajarnya, proses belajar yang dilakukan organisasi dengan hanya memertahankan dan memperbaiki hal-hal yang tampaknya sudah langgeng disebut belajar dalam lingkaran tunggal (*single loop learning*). Organisasi

yang ingin terus maju, sebaiknya tidak hanya melakukan prose belajar dalam lingkaran tunggal, karena akan sulit baginya untuk berkembang dan mengalahkan persaingan. Sehubungan dengan itu Rgyrys & Schon (1993) dalam Hadari (2004) memperkenalkan proses belajar dalam lingkaran ganda (*doeble loop learning*) yakni proses belajar yang menimbulkan perubahan pada tata nilai, keyakinan dan asumsi yang lebih mendasar, yang biasanya menjadi pendorong dari niat bertindak, perilaku atau hasil yang ingin diperbaiki itu.

**Gambar 6.2**  
**Belajar dalam Lingkaran Tunggal dan Lingkaran Ganda**



Sumber: Rgyrys & Schon (1993) dalam Hadari (2004)

## B. KARAKTERISTIK ORGANISASI BELAJAR

Michael Marquadt dan Angus Reynolds (1994, p.20) karakteristik organisasi belajar adalah sebagai berikut:

1. Pembelajaran yang dilakukan oleh individu dan pengembangannya harus dihubungkan dengan pembelajaran organisasi dan pengembangannya dalam sebuah cara yang

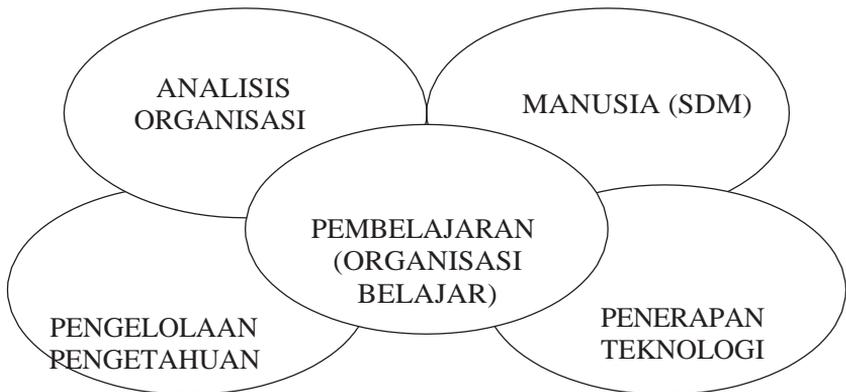
jelas dan terpola.

2. Berfokus pada kreativitas dan kemampuan melakukan adaptasi.
3. Kelompok-kelompok (*teams*) dari semua tipe merupakan bagian dari pembelajaran organisasi dan proses dalam bekerja.
4. Jaringan kerja personal dan teknologi sebagai sarana bantu penting peranannya untuk pembelajaran dan penyelesaian tugas-tugas.
5. Berpikir sistematis adalah sesuatu yang sangat fundamental.
6. Organisasi belajar memiliki sebuah kekuatan: Visi yang jelas dimanapun dan kemanapun anggota organisasi berada atau melangkah.
7. Organisasi belajar secara terus menerus mengubah diri dan berkembang.
8. Anggota organisasi/Karyawan diberdayakan agar terus menerus belajar untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi kerjanya dalam rangka menghadapi masa depan organisasi.
9. Pemimpin diberdayakan agar terus menerus belajar mengenai kepemimpinan yang mampu mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan melaksanakan konsep organisasi belajar bagi keseluruhan aspek di dalam organisasinya.
9. Konsumen atau pelanggan/anggota masyarakat diberdayakan agar dapat mengidentifikasi dan diidentifikasi kebutuhan dan keinginannya.
10. Pemasok dan perantara diberdayakan melalui organisasi belajar, agar dapat memberikan kontribusi terhadap program-program organisasi dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan atau anggota masyarakat pada umumnya.

11. Mitra kerja diberdayakan untuk saling bertoleransi dan saling mendukung dan meraih sukses/laba, melalui organisasi belajar dengan peningkatan berbagai kompetensi, pengalaman dan pengetahuan.
12. Masyarakat diberdayakan melalui lembaga pendidikan, lembaga sosial dan ekonomi sebagai sumber informasi yang melalui organisasi belajar, agar kualitas informasinya semakin tinggi.

Dengan memperhatikan uraian-uraian terdahulu, dapat dinyatakan bahwa organisasi belajar merupakan suatu sistem, yang menurut Michael J. Marquadt terdiri dari lima sub sistem. Kelima sub sistem itu adalah 1) Dinamika Belajar, 2) Analisis Organisasi, 3) Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, 4) Mengelola Pengetahuan, dan 5) Penerapan Teknologi. Sistem itu dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 6.3**  
**Model Sistem Organisasi Belajar**



Sumber: Michael J. Marguard (1996), Building The Learning Organization (New York :McGraw-Hill; p.21) dalam Hadari (2003)

Penjelasan kelima sub sistem di dalam organisasi belajar sebagai berikut:

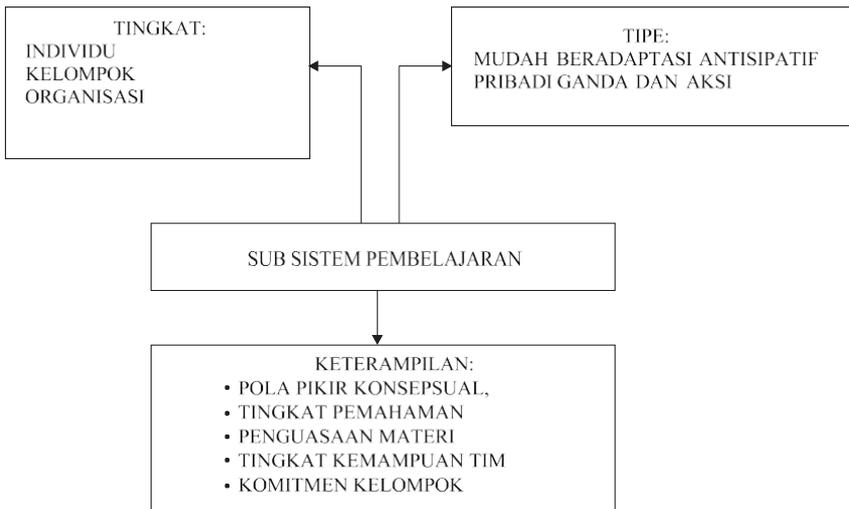
**- Sub Sistem Pertama: Pembelajaran (*Learning*)**

Pembelajaran sehubungan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi agar semua anggota organisasi melakukan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kerjanya. Pembelajaran mencakup tingkat dan jenis pembelajaran serta tingkat dan jenis keterampilan (*skill*) yang harus dikuasai sesuai dengan perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangannya yang harus diadaptasi. Pembelajaran harus dilakukan oleh individu, kelompok (*team*) dan organisasi.

Pembelajaran individu diperoleh dari pengalaman pribadi dan lingkungan sekitarnya yang sedang berubah dan menghasilkan pengetahuan sebagai proses adaptasi. Pengetahuan yang perlu juga diadaptasi adalah tentang prediksi masa depan organisasi yang lebih baik. Pengetahuan itu harus disebarkan atau ditularkan pada semua anggota organisasi melalui interaksi antar individu, agar terwujud persepsi dan aspirasi yang sama sehingga mengikat individu-individu tersebut kedalam suatu tim pembelajaran. Persepsi dan aspirasi itu akan mendorong individu, tim dan organisasi untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah dikuasai.

Keikutsertaan seluruh anggota organisasi (individu) merupakan awal berlangsungnya organisasi belajar yang mencakup jenis pembelajaran: proses adaptasi, penguasaan pengetahuan termasuk skill dan aplikasi pengetahuan dan keterampilan.

**Gambar 6.4**  
**Sub Sistem Pembelajaran**



Sumber: Hadari, 2004

### - Sub Sistem Kedua : Analisis Organisasi

Organisasi dalam organisasi belajar merupakan tubuh tempat proses pembelajaran berlangsung / diselenggarakan. Di dalamnya terdapat empat komponen yang harus mendapat perhatian dari para pemimpin dalam upaya mengefektifkan organisasi. Keempat komponen tersebut adalah : Visi, Budaya, Strategi, dan Struktur organisasi.

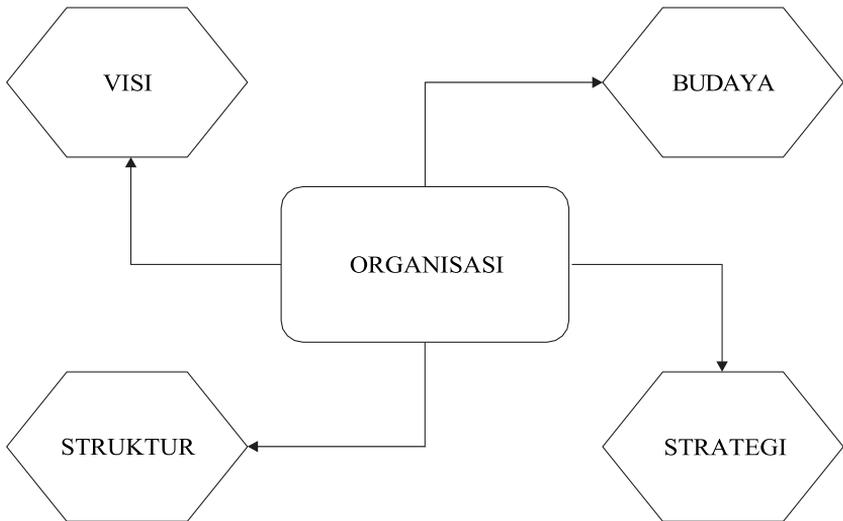
Visi merupakan kondisi organisasi di masa depan yang diharapkan dapat diwujudkan, yang menjadi arahan dalam melaksanakan Misi organisasi. Visi merupakan imajinasi dari organisasi yang dipancarkan ke dalam dan ke luar untuk memberikan gambaran wujud dan bentuk organisasi di masa depan.

Visi organisasi dikristalisasikan di dalam budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai/norma-norma, keyakinan, dan adat, kebiasaan organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi dalam bekerja, termasuk juga selama melakukan kegiatan pembelajaran yang berlangsung terus menerus.

Visi berfungsi juga sebagai arahan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan, yang memerlukan pemilihan dan penetapan strategi organisasi yang relevan. Strategi organisasi pada dasarnya adalah taktik atau cara utama untuk mencapai tujuan yang terdiri dari perencanaan, metode, praktek dan langkah - langkah kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi belajar sangat penting dan tidak pernah berhenti dalam mengimplementasikan strategi, karena akan terus menerus berubah dalam merespon lingkungan organisasi yang dinamis.

Dalam kondisi yang dinamis itu di lingkungan organisasi sesuai dengan jenis atau bidangnya, selalu terdapat sejumlah pekerjaan yang serumpun atau yang terkait erat satu dengan yang lain, sehingga perlu dihimpun di dalam satu unit kerja. Hasil dari pembidangan, pembagian dan usaha menghimpun pekerjaan sejenis atau serumpun itu, adalah terbentuknya unit - unit kerja yang secara keseluruhan disebut stuktur organisasi. Dengan demikian berarti juga Struktur Organisasi terdiri dari beberapa atau sejumlah unit kerja, baik yang berbeda volume dan beban kerjanya dalam satu rumpun pekerjaan, maupun yang sama volume dan beban kerjanya dalam rumpun pekerjaan yang berbeda di dalam unit kerja masing - masing. Struktur organisasi secara implisit memikulkan wewenang dan tanggung jawab dalam bekerja, yang pengimplementasiannya sangat memerlukan kegiatan organisasi belajar, karena organisasi tidak bersifat statis, tetapi dinamis sesuai dengan gaya atau perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung dan dikembangkan di lingkungannya.

**Gambar 6.5**  
**Sub Sistem Organisasi**

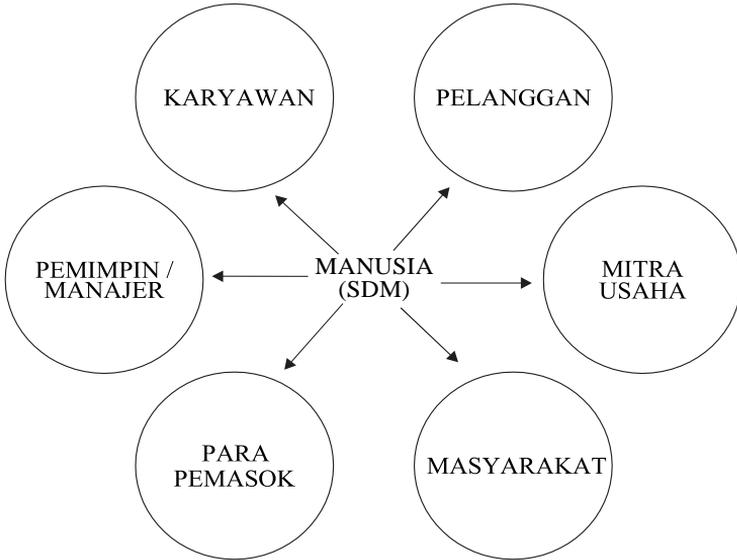


Sumber: Hadari, 2003

#### **- Sub Sistem Ketiga : Manusia (SDM)**

Sub sistem manusia (*people sub system*) dari organisasi belajar merupakan unsur sentral, karena tanpa sub sistem ini seluruh sub sistem lainnya dan kegiatan organisasi akan lumpuh. Manusia sebagai sumber daya adalah penggerak organisasi. Oleh karena itu manusia merupakan pelaku utama dalam organisasi belajar pada semua sub sistemnya. Sub sistem ini terdiri dari anggota organisasi/karyawan, pemimpin organisasi, mitra usaha dan masyarakat khususnya konsumen bagi organisasi yang disebut perusahaan/industri. Keempat unsur SDM itu sangat penting bagi kegiatan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi, melalui kegiatan organisasi belajar. Organisasi yang ingin mengembangkan diri, tidak dapat lain harus melakukannya melalui manusia sebagai sumber daya.

**Gambar 6.6**  
**Sub Sistem Ketiga: Manusia (SDM)**



Sumber: Hadari, 2003

Sub sistem manusia adalah Sumber Daya Manusia di dalam dan di luar organisasi yang harus diberdayakan melalui organisasi belajar.

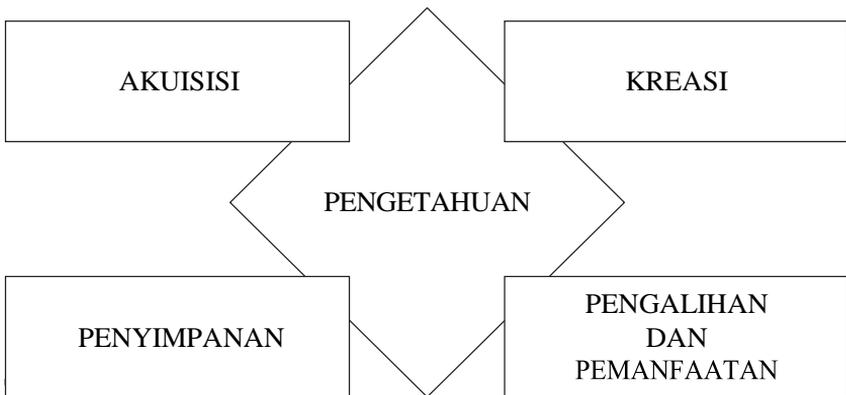
**- Sub Sistem Keempat : Pengetahuan**

Sub sistem ini dalam organisasi belajar terus menerus dibutuhkan, baik yang berkenaan dengan pengetahuan kepemimpinan dan/atau manajemen maupun pengetahuan mengenai bidang kerja di dalam organisasi. Empat kegiatan organisasi belajar yang berkenaan dengan pengetahuan, yang mencakup akuisisi berupa alih/adaptasi pengetahuan, kreasi (penciptaan), penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan.

1. Akuisisi : berupa kegiatan pengumpulan dan penguasaan data dan informasi dari sumber-sumber di dalam dan di luar organisasi.

2. Kreasi : adalah pengetahuan baru yang diciptakan di dalam organisasi melalui kegiatan-kegiatan penyelesaian masalah yang dihadapi unit kerja/organisasi.
3. Penyimpanan adalah kegiatan organisasi belajar dalam bentuk menghimpun data dan informasi dari berbagai sumber ke dalam data base untuk memudahkan pimpinan/ anggota organisasi yang berkepentingan mengakses data atau informasi yang dibutuhkannya.
4. Pengalihan dan pemanfaatan adalah jaringan data/informasi yang diperoleh dari kegiatan tersebut di atas, yang siap digunakan dalam melakukan kegiatan organisasi belajar bagi anggota organisasi.

**Gambar 6.7**  
**Sub Sistem Pengetahuan**

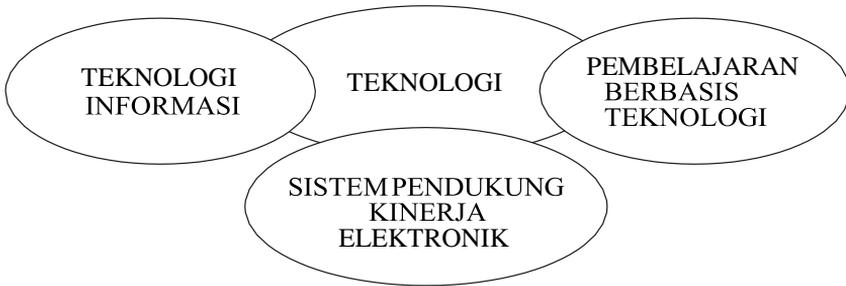


**- Sub Sistem Kelima : Teknologi**

Sub sistem ini dalam kegiatan organisasi belajar merupakan sarana pendukung tersedianya akses dan pertukaran informasi untuk terjadinya proses pembelajaran. Sub sistem ini terdiri dari proses, sistem dan struktur teknis untuk kolaborasi, pembinaan,

koordinasi dan pengembangan pengetahuan dalam arti luas. Disamping itu juga mencakup perangkat peralatan elektronik dan metode-metode yang efektif untuk pembelajaran, seperti seminar melalui komputer, simulasi dan dukungan komputer untuk kolaborasi. Sub sistem ini dapat digunakan sebagai berikut

**Gambar 6.8**  
**Sub Sistem Teknologi**



Sumber: Hadari, 2003

Dalam kegiatan organisasi belajar subsistem ini sangat penting untuk kegiatan kepemimpinan mengefektifkan organisasi, karena dalam era globalisasi dan era informasi sekarang ini dan di masa mendatang, kemampuan organisasi dalam menghimpun, mengolah dan memanfaatkan data/informasi secara cepat dan tepat, akan mempengaruhi kemampuan kompetitifnya.

Penjelasan tentang gambar di atas adalah:

1. Teknologi informasi dalam organisasi belajar meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengkaji, menyimpan dan mendistribusikan data/informasi dengan menggunakan komputer.
2. Pembelajaran berbasis teknologi dalam organisasi belajar mencakup pembelajaran dengan menggunakan video audio dan komputer multi media, baik untuk penyampaian maupun pertukaran informasi berupa pengetahuan, keterampilan dan keahlian tertentu.

3. Komponen sistem pendukung kinerja elektronik dalam organisasi belajar adalah upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi melalui pembelajaran terhadap cara kerja penggunaan alat bantu elektronik, yang terus berubah dan berkembang. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas, agar menghasilkan produk berupa barang atau jasa dan pelayanan yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan/konsumen.

### **C. PERBEDAAN ORGANISASI TRADISIONAL DENGAN ORGANISASI PEMBELAJAR**

Menurut McGill dan Slocum (1993), organisasi pembelajar memiliki tujuan dalam hal karakteristik yang membedakannya dengan organisasi tradisional, yaitu:

1. Budaya organisasi mendorong dan mendukung belajar, keterbukaan pada pengalaman dan tanggung jawab terhadap risiko.
2. Organisasi pembelajar mempraktikkan eksperimentasi yang kontinyu melalui pembuatan perubahan-perubahan kecil.
3. Organisasi pembelajar mempunyai garis yang fleksibel antara manajemen, pekerja, pelanggan dan pesaingnya. Struktur ditekankan lang pada hasil yang diinginkan.
4. Anggota organisasi berfokus pada nilai informasi. Informasi ini harus berguna bagi pengembangan organisasi.
5. Sistem *reward* dalam organisasi mendorong setiap individu untuk belajar terus-menerus. Gaji dan promosi dihubungkan dengan pengambilan risiko, fleksibilitas, mendorong perbedaan. Apabila ada kegagalan dalam cara kerja personal, tidak secara otomatis dikaitkan pada hukuman.
6. Organisasi memili calon karyawan berdasarkan kemampuan mereka untuk mau belajar, bukan semata-mata menekankan pada pengetahuan apa yang sedang mereka miliki.

7. Peran pemimpin adalah mendorong dan memotivasi belajar, dan berupaya tidak mengikuti pola-pola lama yang sudah tidak efektif lagi.

McGill dan Slocum (1993) juga menjelaskan tipe-tipe organisasi yang menunjukkan apakah organisasi tersebut termasuk dalam tipe organisasi pembelajar atau tidak. Peter Senge (1993) mencoba membedakan antara organisasi tradisional dengan organisasi pembelajar. Menurut Senge, ada perbedaan mendasar antara kedua tipe organisasi di atas yang dilihat dari: arah keseluruhan organisasi, formulasi dan implementasi ide, cara berpikir organisasi, pemecahan konflik, kepemimpinan dan motivasi. Tabel berikut ini menjelaskan perbedaan tipe organisasi pembelajar dengan organisasi tradisional (Gambar 6.1).

**Tabel 6.1**  
**Organisasi tradisional Versus Organisasi Pembelajar**

No	Fungsi	Organisasi Tradisional	Organisasi Pembelajar
1	Penentuan bagi arah keseluruhan organisasi	Visi diberikan oleh manajemen puncak	Adanya sebuah visi bersama (Shared vision)
2	Formulasi dan implementasi ide-ide	Manajemen puncak memutuskan apa yang harus diselesaikan, dan yang lain harus mengikutinya	Adanya sebuah visi bersama

3	Cara berfikir organisasi	Tiap orang bertanggung jawab atas tugas-tugasnya sendiri dan menekankan pada peningkatan kompetensi individual	Karyawan memahami tugas-tugasnya sebagaimana memahami dengan baik hubungannya dengan tugas-tugas lainnya
4	Penanganan konflik	Konflik dipecahkan melalui penggunaan kekuasaan dan wewenang	Konflik diselesaikan melalui proses belajar kolaboratif, dan penyatuan berbagai macam pandangan-pandangan karyawan di seluruh organisasi
5	Kepemimpinan dan motivasi	Peran pemimpin adalah menciptakan visi organisasi, memberikan hadiah dan hukuman secara tepat, mempertahankan kontrol pada seluruh aktivitas anggota	Peran pemimpin adalah membangun visi bersama, memberdayakan, mengilhami komitmen, mendorong pengambilan keputusan efektif pada seluruh organisasi, melalui pemberdayaan dan kepemimpinan

Sumber: Peter senge (1993)

## D. STRUKTUR ORGANISASI PEMBELAJAR

Struktur organisasi semula sangat hirarkis, dengan sistem tersentralisasi. Dalam perkembangannya, struktur organisasi menjadi ramping, bersifat horisontal, penekanan pada proses kerja, adanya tanggung jawab yang besar pada anggota karena pemimpin memberikan wewenangnya secara penuh. Tim kerja mandiri mulai tersusun untuk menciptakan inovasi baru bagi organisasi sehingga kinerja organisasi cukup bagus (Daft, 1999).

Pada organisasi pembelajar, budaya menjadi sangat adaptif, sehingga memiliki kemampuan menghadapi perubahan dan tuntutan era globalisasi. Banyak organisasi yang semula sukses, lambat laun mengalami kemunduran, karena sebagian besar perusahaan tersebut sangat kaku pada aturan konvensional, sulit menerima budaya-budaya baru yang sifatnya inovatif. Pemimpin dalam organisasi pembelajar menyadari, bahwa apabila budaya organisasi dipandang tidak adaptif lagi, maka perlu dilakukan perubahan. Hal ini membuat organisasi pembelajar selalu dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Budaya organisasi pembelajar memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. *Keseluruhan lebih penting daripada bagian-bagian dan pembatasan antara bagian diminimalisasikan.*

Anggota organisasi menyadari akan keseluruhan sistem, bagaimana semua saling tergantung. Setiap orang harus berpikir bagaimana tindakan mereka mempengaruhi elemen-elemen organisasi yang lain. Pembatasan harus dikurangi, ditingkatkannya aliran ide, informasi dan orang-orang menciptakan aksi secara terkoordinasi serta memunculkan proses belajar yang terus-menerus.

2. *Kesederajatan adalah nilai utamanya.*

Budaya organisasi pembelajar menciptakan sebuah rasa kebersamaan, kasih sayang, dan perhatian satu dengan

yang lain. Setiap orang sangat dihargai eksistensinya, dan organisasi menjadi tempat untuk menjalin relasi yang cukup manusiawi, serta mendorong anggota untuk mengembangkan potensi mereka dengan penuh.

3. *Budaya organisasi mendorong perubahan, pengambilan risiko dan pemberdayaan.*

Nilai dasar organisasi pembelajar adalah berupaya menolak status quo dan selalu mengevaluasi setiap kegiatan dan tindakan yang dilakukan. Segala hal didiskusikan secara terbuka, penghargaan ide-ide anggota sangat bagus, memunculkan produk-produk baru yang lebih inovatif diiringi proses kerja yang baru.

## **E. PERAN PEMIMPIN DALAM ORGANISASI BELAJAR**

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa program organisasi belajar (*learning organization*), sangat mendukung bagi usaha pemimpin dalam mengefektifkan organisasi masing-masing. Organisasi Belajar adalah organisasi yang pemimpinnya mampu menerapkan pembelajaran bersama secara terus menerus, untuk mentransformasikan organisasinya agar lebih baik dari masa sebelumnya. Pembelajaran itu mencakup seluruh aspek kehidupan organisasi untuk menjadi lebih baik dalam mengelola, memberdayakan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi, memberdayakan Sumber Daya Manusia, mendayagunakan teknologi secara optimal untuk keberhasilan atau produktivitas. Peran pemimpin dalam proses belajar organisasi sangat krusial, karena pemimpin seringkali menjadi model peran bagi anggota-anggotanya untuk diteladani.

Peran pemimpin dalam organisasi belajar dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin berperan dalam menerapkan pembelajaran bersama secara berkesinambungan

2. Pemimpin dapat menjadi contoh yang pertama, bahkan sebagai *role model* dalam proses organisasi belajar kepada anggota-anggota, tim, dan organisasi.
3. Pemimpin berperan memotivasi seluruh anggota untuk secara sadar melakukan proses pembelajaran secara terus menerus agar kecakapan dan pemahamannya tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya meningkat.
4. Memberdayakan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi.
5. Mendayagunakan teknologi secara optimal untuk keberhasilan atau produktivitas.

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan pengertian pembelajaran organisasi (*learning organization*)!
2. Jelaskan tugas utama organisasi pembelajar!
3. Jelaskan model sistem organisasi pembelajar!
4. Jelaskan karakteristik organisasi pembelajar!
5. Bagaimana cara-cara membangun pembelajaran organisasi? Jelaskan!
6. Bagaimana struktur organisasi pembelajar? Jelaskan sesuai pemahaman Saudara!
7. Jelaskan perbedaan organisasi tradisional dengan organisasi pembelajar!
8. Bagaimanakah peran pemimpin dalam pembelajaran organisasi di era perubahan seperti saat ini? Jelaskan!

# **BAB VII**

## **KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL**

### **Tujuan Instruksional:**

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa:

1. Memahami definisi kepemimpinan transaksional
2. Memahami indikator-indikator kepemimpinan transaksional
3. Memahami proses terjadinya kepemimpinan transaksional

### ***Kasus Riil:***

#### **PETER GOZAL: Pengelola Hotel Top di Makassar**

Pusat Bisnis Provinsi Sulawesi Selatan terletak di Makassar, yang sekaligus juga pusat pemerintahan. Kota yang terkenal dgn pantai Losarinya ini semakin berkembang menjadi metropolitan. Lihat, pusat perbelanjaan tumbuh menjamur. Dua tahun lalu kota berpenduduk 1,5 juta jiwa ini hanya memiliki pasar tradisional, kini telah hadir 6 pusat belanja. Bahkan di jalur bandara sampai kampus Universitas Hasanudin yg menurut tata ruang untuk

pendidikan, kini berdiri hypermarkat Alfa dan sedang dibangun sebuah pusat belanja. Panakkukang, yang merupakan kawasan perumahan mewah, sejak hadirnya Mall Panakkukang semakin ramai, apalagi kini hadir distro-distro dan tempat berwisata kuliner. Pusat perdagangan pun mulai bergerak ke daerah Pettarani, yang sebelumnya hanya perkantoran biasa.

Kehadiran hotel baru ternyata tak membuat Makassar Golden Hotel (MGH) ditinggal pelanggannya. Padahal, hotel bintang empat ini telah berusia 23 tahun. Malah tak sedikit hotel yang sejaman dengannya telah tutup buku. Kalaupun masih ada, pengelolaan hotelnya telah beralih ke tangan operator hotel asing. Sementara MGH yang betul-betul mampu bertahan, dikelola oleh manajemen lokal.

Sang nakhoda MGH yang membuatnya tetap eksis adalah Peter Gozal. Bukan hanya eksis, tingkat okupansinya pun diklaim cukup tinggi, yakni mencapai 70% - dan ini hampir tak ada perbedaan antara hari kerja dan akhir pekan.

Apa kunci suksesnya? Menurut Peter, selain lokasinya yang strategis, di tengah kota dan pinggir pantai, MGH juga fokus sebagai hotel bisnis (yang segmentasinya untuk pengusaha). Konsepnya adalah hotel butik dengan jumlah kamar tidak begitu banyak, hanya 60 kamar. Menariknya, petugas hotel di sini diharuskan mengingat nama setiap tamu yang datang. "Kami sebut konsep ini home away from home. Jadi setiap tamu setidaknya setiap kembali ke hotel setelah mengerjakan urusan bisnis akan disapa dengan namanya oleh staf kami," ujar CEO MGH ini.

Sesuai dengan fokusnya itu, hotel yang didirikan Tony Gozal (ayah Peter) ini berusaha memberi kemudahan dan fasilitas bagi para pengusaha yang menjadi pelanggannya. Menurut pria kelahiran Makassar 23 Oktober 1960 ini, yang dibutuhkan pengusaha adalah tidur nyaman, kamar mandi enak, dan ada akses internet. Karena itu pula hotel ini dilengkapi fasilitas Wi-Fi.

Perjalanan bisnis MGH tentu tak selalu mulus. Ketika terjadi krisis moneter 1998, MGH menghadapi masalah besar. Terutama sekali, membengkaknya biaya operasional karena saat itu MGH tengah merenovasi ketiga kamarnya, dan banyak barang kebutuhan hotel yang harus dibeli dengan dolar. Di samping itu, tamu yang datang pun makin berkurang. "Saat itu kami rugi karena tamu kosong. Boleh dibilang, okupansi kami yang tadinya rata-rata 80% drop sampai 30%," kata suami Indrati Gunawan ini mengenang masa pahitnya.

Untungnya, di masa reformasi, banyak LSM yang tumbuh dengandidukungdana asing sehinggamerekaseringmengadakan berbagai pelatihan, khususnya pelatihan utk anggota dewan tentang demokrasi. Hanya saja, untuk bisa diadakan di MGH, budget LSM2 itu tidak menjangkau tarif hotel ini. "Apa boleh buat, kami jual (sewa kamar) dengan harga murah karena budget mereka terbatas," kata Peter. Apalagi, banyak anggota-anggota LSM itu teman-temannya. Maka, Peter menurunkan tarifnya sampai 200ribu per kamar. Padahal normalnya, 400ribu per kamar.

Faktor lain yang membuat MGH mampu eksis, menurut Peter, karena hotel ini tidak punya utang ke bank. Dukungan sekitar 80 orang karyawan untuk mencari solusi atas kesulitan yang dihadapi pun cukup kuat. Salah satunya, ketimbang mem-PHK-kan karyawan seperti dilakukan hotel lain, maka disepakati gaji karyawan MGH di level manajer hingga manajemen puncak dipotong 25 %, digunakan untuk membayar gaji karyawan di level bawah. "Itu berlangsung satu tahun lebih sampai pada saat kondisi agak normal baru saya kembalikan ke tingkat gaji sebelumnya," Peter menuturkan.

Mulai tahun 2000, okupansi hotelnya mulai pulih, malah tidak pernah dibawah 60%-70%, dengan rata-rata pertumbuhan 6% per tahun. Selain dari tamu hotel (70% tamunya dari Jakarta), even pernikahan, khususnya warga

Cina, memberikan kontribusi yang cukup besar bagi MGH. Setidaknya, sepuluh even pernikahan per bulan diadakan di MGH."Kontribusinya cukup besar, sekitar 30%. Itu salah satu garapan utama kami," ujar Peter yg juga pemilik radio Suara Celebes dan Madama di Makassar ini.

Ke depan, lulusan University of Southern California, USA ini akan lebih jauh menembangkan MGH."Saya hanya akan tambah maksimum 120 kamar. Tapi tetap dgn konsep hotel butik," ungkap ayah empat anak ini sambil membandingkan dengan hotel-hotel sekelasnya yang rata-rata memiliki 200-250 kamar.

## **A. DIFINISI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL**

Apabila model tradisional lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang sesuai untuk status quo, maka model agen perubahan (*change agency models*) menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan. Salah satu teori agen perubahan yang paling komprehensif adalah teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan ini dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya disempurnakan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Basa (Eisenbach, Watson, dan Pillai (1999).

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, dan penugasan kerja serta imbalan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi).

## **B. ASPEK-ASPEK DALAM KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL**

Aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran pada kepemimpinan transaksional adalah:

1. Imbalan kontingen (*Contingency Reward*)

Kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi knerja baiok, dan menghargai prestasi kerja, misalnya: pimpinan bersedia memberikan bonus sebesar 100% gaji apabila manajer pemasaran sanggup menaikkan penjualan sebesar 10%.

2. *Active Management by Exception*

Mengawasi dan mencari deviasi (penyimpangan) atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Tindakan ini misalnya: pimpinan akan memberitahu anggotanya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkan mengalami kenaikan signifikan. Pimpinan juga akan membantu anggota memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi.

3. *Passive Management by Exception*

Pimpinan melakukan intervensi hanya jika dtandar yang dicapai angota tidak tercapai. Sebagai contoh: pimpinan mendatangi anggotanya setelah mendengar laporan produksi mingguan menunjukkan bahwa anggota yang bersangkutan menghasilkan banyak produk cacat.

4. *Laissez Faire*:

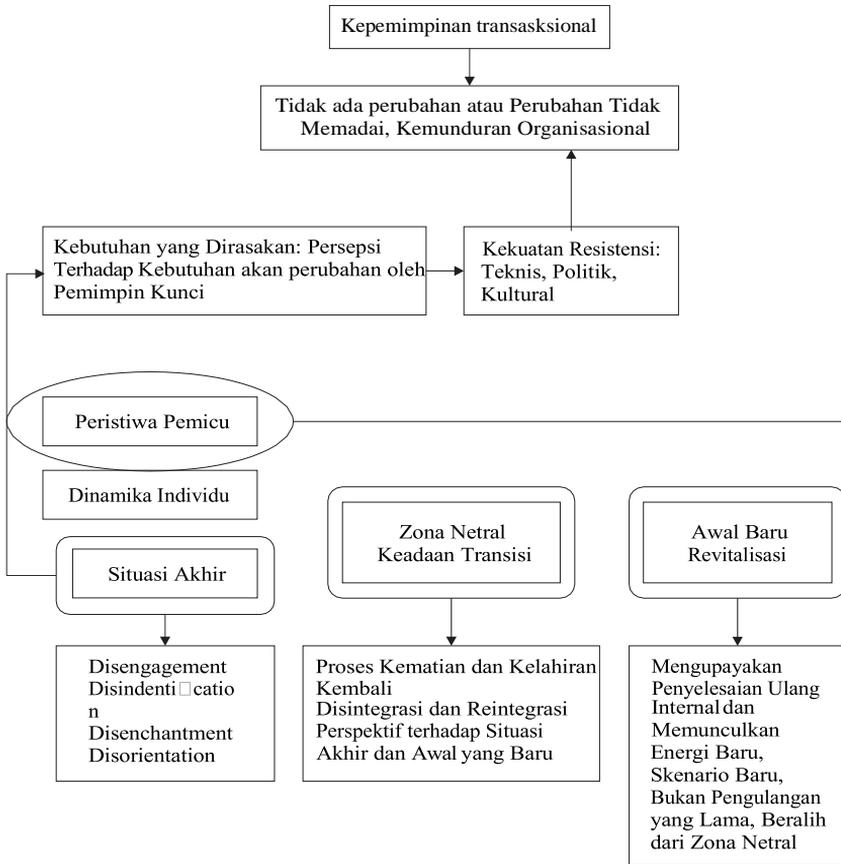
Pimpinan melepaskan tanggung jawab dan cenderung menghindari pengambilan keputusan. Perilaku ini misalnya: pimpinan jarang berada diantara anggotanya dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata. Dari aspek-aspek dalam kepemimpinan transaksional tersebut, maka dapat diketahui dua (2) karakteristik utama tipe kepemimpinan transaksional, yaitu:

- a. Pimpinan menggnakan serangkaian imbalan (*reward*) untuk memotivasi para anggota
- b. Pimpinan hanya melakukan tindakan korektif apabila angotanya gagal mencapai sasaran yang ditetapkan.

Dengan demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan transaksional juga dipandang cenderung menghambat kebutuhan organisasi akan perubahan (Ticky & Ulrich, 1987 dalam Fulop & Linstead, 1999).

Proses terjadinya kepemimpinan transaksional dapat digambarkan dalam gambar 7.1 berikut ini:

**Gambar 7.1**  
**Proses Terjadinya Kepemimpinan Transaksional**



Sumber: Fandy Tjiptono dan Akhmad Syakroza, 1999

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Apa yang Saudara pahami mengenai kepemimpinan transaksional?
2. Jelaskan indicator-indikator untuk mengukur kepemimpinan transaksional!
3. Gambarkan proses terjadinya kepemimpinan transaksional!
4. Apabila Saudara melakukan penelitian dengan kepemimpinan transaksional inisebagai salah satu variabel yang diteliti, indikator apa saja yang akan Saudara gunakan? Apakah keempat indikator digunakan, atau diambil dua atau tiga indikator saja? Jelaskan alasan Saudara!



# **BAB VIII**

## **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

### **Tujuan Instruksional:**

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa:

1. Memahami definisi kepemimpinan transformasional
2. Memahami indikator-indikator kepemimpinan transformasional
3. Langkah-langkah untuk menjadi pemimpin transformasional
4. Perbedaan pemimpin transformasional dengan pemimpin transaksional

### ***Kasus Riil:***

#### **KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN ING HWIE**

Sulit dibayangkan, setelah memasuki era krisis ekonomi, PT. Gudang Garam diguncang oleh beberapa kali demo buruh. Sebagai sebuah perusahaan besar yang mempekerjakan lebih dari

50.00 orang, Gudang Garam adalah sebuah institusi bisnis yang ikatan sosialnya sangat kuat. Ikatan yang kuat ini dirintis oleh pendirinya, almarhum Tjoa Ing Hwie, atau yang biasa dipanggil Pak Surya (Surya Wonowidjojo). Ing Wie memulai usianya di usia 35 tahun (1956) setelah keluar dari pabrik rokok cap “93” milik pamannya. Dia datang dari China dengan hidup pas-pasan, bahkan dia biasa tidur di lorong-lorong lantai. Meskipun Gudang Garam tumbuh menjadi perusahaan besar, Ing Hwie tetap hidup bersahaja namun dapat berpakaian necis. Selama hidupnya ia dikenal sebagai orang yang sangat sosial. Prinsipnya, kalau orang memerlukan bantuan harus ditolong. Ia sering berdialog dengan abang-abang becak yang biasa mangkal di depan pabriknya.

Surya sangat menyayangi 50 orang perintis usahanya yang dulu ikut langkahnya dari pabrik milik pamannya. Setiap tahun mereka diberi bonus istimewa dan diajak jalan-jalan ke luar negeri. Anak-anak mereka pun diprioritaskan bekerja di Gudang Garam. Ia juga dikenal sebagai penyayang binatang. Ia sering terlihat menaburkan parutan kelapa pada mulut-mulut liang semut dan menancapkan mayang-mayang padi di dinding-dinding tembok pabrik untuk memberi makan burung. Baginya, binatang adalah perlambang bagi hidupnya. Karena ia pernah hidup susah, ia merasakan betul makna keberhasilan dan kebebasan.

Ing Hwie selalu berupaya membuat karyawannya betah bekerja. Segalanya ia rancang dengan baik, mulai dari proses perencanaan karyawan, perekrutan, seleksi, penempatan, pengembangan, kompensasi karyawan, masalah keselamatan dan kesehatan kerja hingga masalah pemogokan karyawan yang kadang harus dia hadapi bersama pihak manajemen Gudang Garam yang lain. Dukungan yang diberikan kepada karyawan pun sangat tinggi. Siapapun yang betul-betul berprestasi, ia tidak segan-segan mengirimkannya ke dalam dan luar negeri untuk memperoleh pendidikan lebih tinggi. Setiap kali ada karyawan yang berhasil meraih target perusahaan, maka pasti ia akan

memberikan ucapan penghargaan maupun penghargaan bentuk lain yang menimbulkan motivasi lebih baik dalam diri karyawan. Ia selalu berfikir maju, hal ini ditunjukkan dengan setiap langkah dan pemikirannya senantiasa melihat perubahan yang terjadi di luar perusahaan yang dipimpinnya. Ia mencari alternatif lain/cara lain yang dianggapnya lebih baik dalam hal memasarkan produknya maupun mensejahterakan karyawannya. Selama kepemimpinannya, jarang sekali terjadi demo karyawan.

Singkatnya, semasa hidupnya Ing Hwie sangat dicintai banyak orang. Pada tahun 1985, Ing Hwie meninggal dunia di Auckland, dan saat dimakamkan, jenazahnya diantar oleh ribuan orang yang mewakili kelompok agama yang berbeda-beda. Mereka semua tidak mengganggu Gudang Garam, bahkan mencintainya dari sosok bersahaja yang dapat dipercaya ini. Karena mereka percaya, maka mereka cukup komitmen untuk menjaga Gudang Garam dari ancaman apapun juga.

#### **A. DIFINISI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Bass & Avolio, 1994).

#### **B. INDIKATOR-INDIKATOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Kepemimpinan Transformasional dapat ditransformasikan atau dapat diukur dengan melihat pada aspek-aspek sebagai berikut:

### **1. Karisma (*Idealized Influence*)**

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau eprsepsi terhadap eksesuaian antara *espoused values* dan *enacted values* (Simons, 1999).

Artinya, nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata senada dengan yang ia tunjukkan dalam tindakan. Pemimpin ini memberikan contoh dan cenderung bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi anggota-anggotanya. Ia sangat memperhatikan kebutuhan anggotanya, siap menanggung risiko bersama dengan anggota, hanya menggunakan kekuasaannya pada saat diperlukan serta tidak memanfaatkan kekuasaannya itu untuk kepentingan pribadi. Di samping itu, kepemimpinan transformasional dalam hal ini senantiasa memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada anggotanya. Akibat yang terjadi adalah: anggota menjadi respek, kagum, dan memiliki kepercayaan penuh pada pimpinan. Hal ini ditunjukkan anggota dengan selalu berkeinginan melakukan seperti yang dilakukan pimpinannya. Proses ini sangat bermanfaat dalam hal adaptasi terhadap perubahan, khususnya perubahan fundamental dan bahkan radikal.

### **2. *Inspirational Motivation***

Pemimpin transformasional senantiasa memotivasi anggota-anggotanya dengan cara mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan beragam symbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara *simple*. Pemimpin tipe ini juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan anggota itu sendiri.

### 3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berusaha menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa. Pemimpin mendorong anggotanya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu, anggota sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan mengatasi masalah. Pada hakekatnya, esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan anggota secara ebersama-sama. Melalui aplikasi beberapa praktik manajerial, pemimpin mampu memberdayakan anggota sehingga mereka makin yakin pada kemampuannya sendiri. Proses ini memunculkan *sense of self-efficacy* yang lebih kuat, sehingga anggota lebih mampu dan berhasil mengerjakan berbagai pekerjaan.

### 4. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus pada kebutuhan tiap anggota untuk berprestasi dan berkembang dengan cara bertindak sebagai pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*) bagi anggota-anggotanya. Pemimpin sangat menghargai perbedaan-perbedaan individual dalam hal minat, kebutuhan, persepsi atas sesuatu. Dalam upayanya tersebut, pemimpin transformasional melakukan komunikasi secara personal dengan intensitas tinggi. Seringkali pemimpin memberikan delegasi tugas pada anggota untuk dipantau dan dipastikan apakah anggotanya memerlukan dukungan atau arahan, tanpa bermaksud mengawasi anggota dengan ketat. Kondisi idealnya adalah bahwa anggota tidak merasa diawasi atau diperiksa.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bass (1985) menegaskan bahwa kepercayaan (*trust*) anggota merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional. Kepercayaan merupakan faktor esensial dalam

manajemen perubahan karena dibutuhkan untuk pengambilan risiko yang merupakan bagian integral dari kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini sering kali diidentifikasi melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi, dan komitmen para anggota (Yukl, 1989). Hasil riset deskriptif yang dilakukan oleh Tichy dan Devanna (1990) (dalam Fandy dan Akhmad, 1999) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi melalui tiga (3) tahapan pokok: (1) identifikasi kebutuhan akan perubahan; (2) menciptakan visi baru; (3) melembagakan perubahan. Berdasar hasil riset lainnya, diyakini bahwa kualitas kepemimpinan transformasional tertentu sangat sesuai diaplikasikan untuk memimpin tipe perubahan tertentu. Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk situasi yang bersifat non rutin. Menurut Pawar & Easman (1997) (dalam Fandy dan akhmad, 1999), organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi merupakan tujuannya. Sebaliknya situasi *even-based pacing* (focus untuk mempertahankan *status quo* dan mencapai sasaran-sasaran spesifik) lebih sesuai dengan tipe kepemimpinan transaksional. Bass (1985) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional paling cocok untuk level manajemen puncak. Meskipun demikian, ada pula teoritis yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat berlaku untuk semua level organisasional, bukan semata-mata pada manajemen puncak. Kouzes dan Posner (1988); dalam fandy dan Akhmad (1999) merumuskan lima (5) langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional, yaitu: (1) mempertanyakan praktik yang ada saat ini; (2) menginspirasi visi bersama; 3) membantu orang lain untuk bertindak; (4) memperagakan atau mempraktikkan cara merealisasikan visi baru; dan (5) *encourage the heart*.

Secara umum, kepemimpinan transformasional menjanjikan perubahan dramatis. Namun, konsep ini mendapat banyak

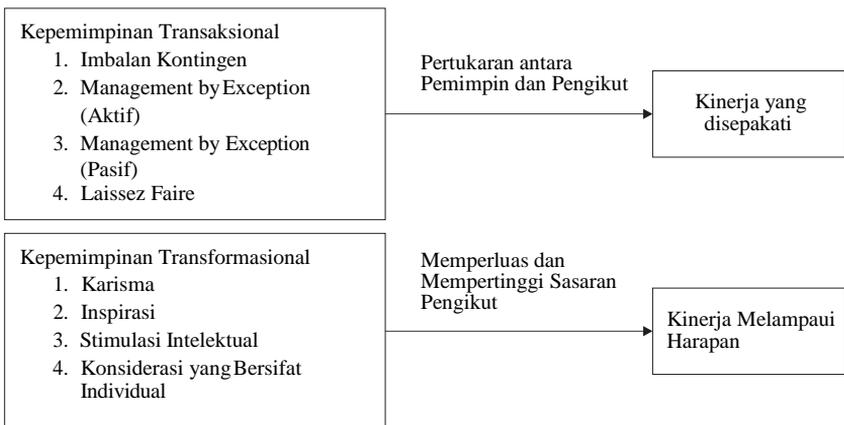
reaksi / kritikan. Salah satunya adalah menyangkut atribusi keberhasilan melakukan perubahan yang dikaitkan hanya pada san “change masters”. Apakah pemimpin transformasional benar-benar menjadi satu-satunya orang bertanggung jawab atas upaya perubahan organisasi? Bagaimana dengan peran dari factor-faktor lain, seperti: karyawan, konteks, dan factor keberuntungan? Inilah yang kritikan dari para teoritis atas kepemimpinan transformasional.

### C. PERBEDAAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Apabila digambarkan dalam bentuk skema, maka perbedaan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 8.1**

#### **Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional**



Sumber: Schemerhorn, J.R., Jr., J.G. Hunt & R.N. Osborn (1995) dalam Fandy dan Akhmad (1989)

Dari hasil penelitian Syahrir Natsir (2006) dengan responden pegawai pada bank-bank di Sulawesi tengah, ada pengaruh langsung negatif tetapi tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan pada perbankan di Sulawesi Tengah menilai pimpinannya kurang mengaplikasikan kepemimpinan transformasional. Hasil lainnya adalah bahwa kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa tidak selamanya kepemimpinan transformasional bagus diterapkan dalam setiap situasi. Pimpinan perlu melihat dan mengamati perilaku karyawannya sehingga dapat mengaplikasikan gaya yang tepat kepada anggota-anggotanya, sehingga tercipta lingkungan kerja yang betul-betul kondusif demi terciptanya kinerja yang lebih baik.

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan yang Saudara pahami mengenai definisi kepemimpinan transformasional!
2. Jelaskan indicator-indikator kepemimpinan transformasional!
3. Jelaskan langkah-langkah untuk menjadi pemimpin transformasional!
4. Gambarkan perbedaan pemimpin transformasional dengan pemimpin transaksional!
5. Apabila Saudara melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, indikator apa saja yang akan Saudara gunakan? Mengapa Saudara menggunakan indikator-indikator tersebut? Jelaskan alasan Saudara!

**D. HASIL PENELITIAN BERHUBUNGAN DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

1. Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *Business Studies*. Vol. 5 (No. 2): 113-128.

Hasil riset Atmojo:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
  - b. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Hasil penelitian Charlita Permatasari (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Mitra Adi Jaya Yogyakarta (2014), dengan jumlah responden: 90 orang dihasilkan:
    - a. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional berpengaruh serentak, positif dan signifikan terhadap kepuassan kerja karyawan



# **BAB IX**

## **KEPEMIMPINAN VISIONER DAN PENGEMBANGAN**

### **Tujuan Instruksional:**

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa:

1. Memahami visi organisasi
2. Memahami perbedaaan visi dan misi secara jelas
3. Memahami difinisi kepemimpinan visioner
4. Memahami cirri-ciri kepemimpinan visioner yang efektif
5. Memahami Dfinisi Kepemimpinan Pengembangan
6. Memahami indicator-indikator kepemimpinan pengembangan
7. Memahami cara menentukan persepsi seseorang pada kecenderungan karakter pemimpin pengembangan

## A. KEPEMIMPINAN VISIONER

### 1. Visi Organisasi

Di samping beragam gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, dalam perkembangannya juga muncul gaya kepemimpinan visioner dan pengembangan. Visi dapat dipandang sebagai impian yang ingin diwujudkan yang mencerminkan ambisi, daya tarik besar, hasrat, semangat, dan keadaan atau perwujudan ideal di masa depan. Visi bukan impian kosong, melainkan mengandung ambisi besar dalam memandang masa depan. Visi mencerminkan wujud ideal organisasi yang diinginkan di masa depan, dimana saat ini belum terwujud dan tercapai. Visi akan menjadikan setiap orang dalam organisasi untuk percaya bahwa keinginan setiap orang di dalam organisasi merupakan sesuatu yang amat berharga untuk dicapai dengan penuh pengorbanan (Nanus, 1992).

Visi mengandung tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi, serta dipandang sebagai bintang penunjuk (*guiding star*) yang mengarahkan setiap langkah orang di dalam organisasi untuk mewujudkannya. Visi ini akan menjadi pedoman setiap anggota dalam bertindak dan mengambil keputusan sehingga mengarahkan organisasi pada perubahan ideal di masa depan. Dengan visi yang jelas dan dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi, pemimpin menolak *status quo* dan senantiasa berkemauan melakukan perubahan-perubahan bagi kemajuan organisasi (Daft & Lengel, 1998; dalam Triantoro, 2004).

Pada tahun 1950, Sony menegaskan bahwa visinya adalah “menjadi perusahaan terkemuka yang mengubah image dunia tentang kualitas produk Jepang yang bermutu rendah”. Impian ini pada saat itu sangat sulit untuk diterima dengan akal sehat karena waktu itu sebagian besar orang di dunia menilai bahwa mutu produk-produk Jepang sangat buruk akibat harga yang cenderung lebih rendah dibanding produk negara lain. Tetapi

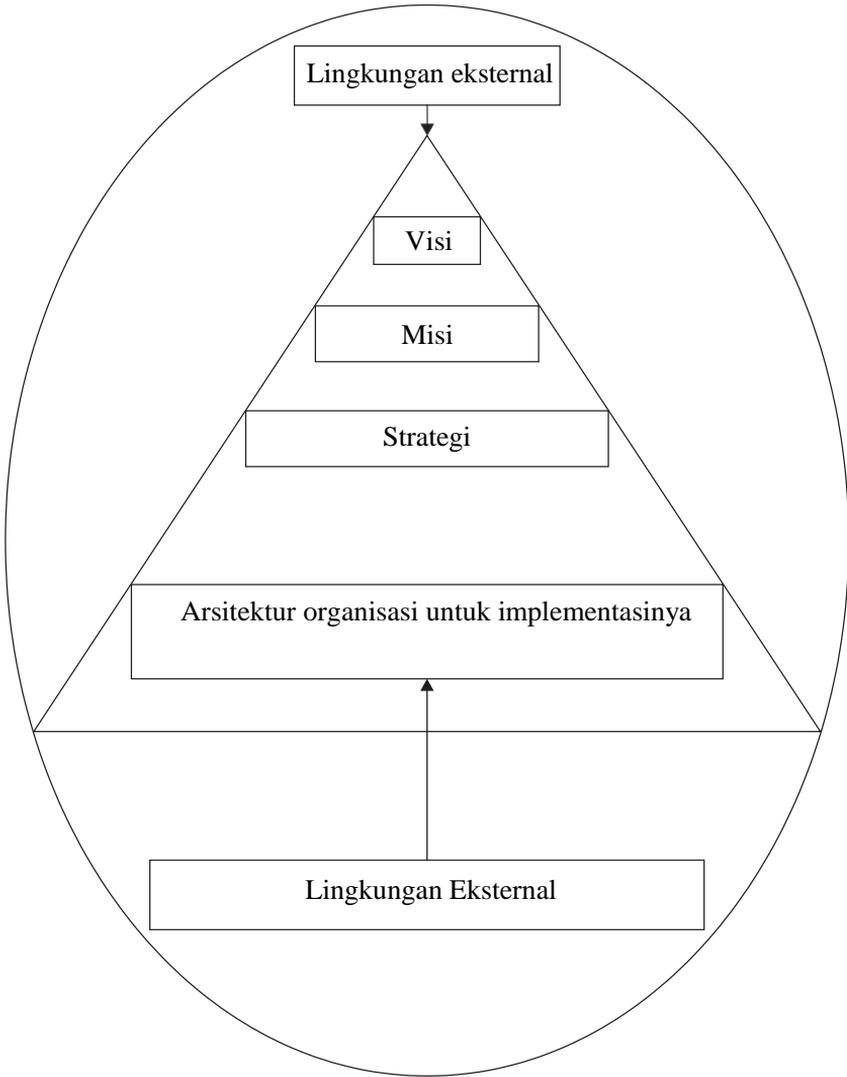
saat ini, Sony berhasil membuktikan dirinya pantas dihargai sebagai perusahaan besar dengan kualitas produk yang bermutu tinggi di seluruh dunia. Hal ini pun dialami oleh Bill Gate ketika pertama kalinya memulai perusahaan Microsoft dengan visinya untuk “menyediakan dan menciptakan komputer pribadi di setiap meja di seluruh rumah”. Visi Bill Gates ini pun terwujud dan bahkan ide-idenya yang cemerlang sanggup meyakinkan orang di seluruh dunia, bahwa komputer sekarang ini bukan lagi barang mahal yang sulit terjangkau oleh mereka, namun menjadi salah satu barang kebutuhan di hampir setiap rumah tangga.

## **2. Perbedaan Visi dengan Misi Organisasi**

Kepemimpinan strategis bertanggung jawab untuk menciptakan harmoni antara tuntutan lingkungan eksternal organisasi (dunia) dengan visi, misi, strategi, dan implementasi strategi.

Visi menggambarkan wujud organisasi di masa depan, sedangkan misi menggambarkan nilai-nilai pokok (core values), tujuan (purpose), dan alasan akan eksistensi organisasi (reason for existence). Strategi menyediakan arah yang menterjemahkan visi menjadi aksi dan merupakan dasar bagi pengembangan mekanisme spesifik untuk menolong organisasi mencapai tujuannya. Strategi adalah niat (intention), sebaliknya implementasi melalui arsitektur dasar organisasi seperti struktur organisasi, system, budaya dan iklim, system insentif dan lain sebagainya yang menjamin terwujudnya visi di masa depan. Hubungan visi, misi, strategi, dan implementasi strategi dapat digambarkan sebagai berikut (Daft, 1999) dalam Triantoro, 2004:

**Gambar 6.1**  
**Hubungan Visi, Misi, Strategi, dan Implementasi Strategi**



Sumber: Triantoro, 2004

### 3. Definisi Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mengandung ambisi besar dalam memandang masa depan, dan mewujudkannya, dengan senantiasa percaya bahwa keinginan setiap orang di dalam organisasi merupakan sesuatu yang amat berharga untuk dicapai dengan penuh pengorbanan (Nanus, 1992). Pemimpin visioner selalu berusaha ingin meraih visi yang sudah ditetapkan, dengan anggota dimotivasi untuk meraih visinya tersebut.

### 4. Ciri-ciri Kepemimpinan Visioner yang Efektif

Ada beberapa cirri-ciri seorang pemimpin visioner dipandang efektif dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu:

- a. Pemimpin mampu menghubungkan visi saat ini dengan visi ke masa depan (*links the present to the future*).

Banyak pemimpin yang hanya berfokus pada masalah-masalah yang muncul saat ini, tetapi jarang yang berusaha untuk berkontemplasi dalam memvisualisasi masa depan bagi organisasinya. Pemimpin visioner selalu berusaha menghubungkan visi organisasi yang sekarang ini dianut dengan visi di masa yang akan datang. Jadi, pemimpin mampu melihat dan menghadapi kebutuhan organisasi saat ini dan memenuhi kewajiban saat ini, sementara itu juga tetap berusaha mencapai impian di masa depan.

- b. Pemimpin visi menggerakkan energi dan komitmen bagi seluruh anggotanya

Pemimpin visioner senantiasa menimbulkan inspirasi, semangat, komitmen, spirit untuk diperjuangkan guna mencapai sesuatu yang lebih bermakna bagi kehidupannya, bagi rang lain, dan bagi masyarakat. Pemimpin visioner mampu menggerakkan orang-orang menuju transendensi diri sehingga bekerja bukan hanya sekedar mencari uang, tetapi lebih bermakna yakni dari aktualisasi diri, membangun

bangsa dan negara, dan mensejahterakan masyarakat melalui produk perusahaan yang unggul. Pemimpin visioner senantiasa menerapkan dalam hidupnya bahwa apapun yang dilakukannya selayaknya harus memiliki makna bagi dirinya, dan bagi orang lain yang ada di sekitarnya. Upaya ini selalu diusahakan dalam diri setiap anggotanya, sehingga semua yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi mengupayakan nilai-nilai bagisamanya.

- c. Pemimpin visioner membangun standar keunggulan dan kualitas

Pemimpin visioner senantiasa berupaya menyediakan sebuah ukuran bagi anggotanya dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi. Pemimpin juga menyadari apakah usaha keras mereka sudah sesuai dengan tujuan organisasi dan merupakan satu kesatuan dalam kinerja organisasi. Standar kualitas anggota pun dimiliki oleh pemimpin visioner, sehingga membuat setiap orang dalam organisasi mampu memahami dan berusaha memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

- d. Pemimpin visioner memiliki daya tarik yang luas dan mendalam

Pemimpin visioner selalu melibatkan anggota-anggotanya dalam setiap aktivitas penting, karena pemimpin tipe ini menyadari bahwa kekuatan organisasi tidak lepas dari SDM yang dimilikinya. Pemimpin visioner memberikan kebebasan pada setiap anggota untuk menyuarakan ide-idenya dan bekerja secara mandiri, dengan sasaran yang sama.

- e. Pemimpin visioner berhubungan dengan perubahan

Pemimpin yang visioner cenderung melihat perubahan, mengamati, dan berusaha melakukan perubahan yang signifikan bagi organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tipe ini selalu mendorong anggotanya untuk mau berubah ke

arah yang lebih baik, mengubah pola pikir yang cenderung santai dan masa bodoh menjadi peta mental yang positif untuk siap menghadapi perubahan di luar organisasi yang terjadi sangat cepat dan di setiap waktu.

- f. Pemimpin visioner mendorong keyakinan dan harapan  
Pemimpin visioner mendampingi anggotanya dengan selalu mendorong keyakinan dan harapan tiap anggota untuk yakin bahwa masa depan masih terbentang luas bagi hidup mereka. Masa depan yang menyenangkan akan mereka raih apabila seluruh anggota organisasi memiliki keyakinan kuat dalam dirinya bahwa setiap orang memiliki potensi yang unik untuk berkembang. Harapan anggota akan dapat dicapai apabila memiliki keyakinan pada kemampuan diri sendiri.
- g. Pemimpin visioner memiliki idealisme yang tinggi  
Pemimpin visioner selalu berupaya melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi beberapa waktu yang akan datang dengan idealisme tinggi. Pemimpin tipe ini berusaha meraih tujuan organisasi dengan cara ideal dan terhormat, bukan dengan cara yang munafik. Bersama dengan seluruh anggota, pemimpin mengupayakan kemajuan-kemajuan yang berarti bagi organisasi.

## **B. KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN (*DEVELOPMENTAL LEADERSHIP*)**

### **1. Definisi kepemimpinan pengembangan**

Potret pemimpin yang lahir di era globalisasi berbasis pengetahuan saat ini adalah “Pemimpin Pengembangan” (Jerry W. Gilley and Ann Maycunich, 2000. *Beyond the Learning Organization*, Perseus Books Cambridge, Massachusetts). Menurut Brian Hackett (Chen Wei Choo and Nick Bontis 2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational*

*Knowledge*, Oxford University Press Inc; dalam Hasan dan Haedar (2003). Individu yang terpilih untuk memegang jabatan sebagai pemimpin pengembangan diarahkan oleh tantangan perubahan dalam cara organisasi berpikir tentang pembelajaran. Salah satu filosofi yang mendasari pemimpin pengembangan adalah perkiraan bahwa organisasi tempatnya bekerja memiliki bakat tersembunyi, solusi kreatif dan kapabilitas untuk berkompetisi dan berubah.

Pemimpin pengembangan membuat asumsi yang dapat mengarahkan tindakan dan pekerjaannya. Menurut Maslow (1908) dalam Hadari, 2003 menyatakan bahwa pemimpin pengembangan membuat asumsi tentang pekerjaannya yang meliputi :

1. Dipercaya untuk memerankan keahlian dan kemampuan yang terbaik.
2. Berhak memperoleh informasi mengenai keputusan, misi dan strategi organisasinya
3. Berkeinginan menjadi kontributor lebih dari sekedar pengamat pasif.
4. Berkeinginan mengatasi risiko jika organisasi membangun jaring pengaman (sosial).
5. Menikmati kerjasama tim dan harmonitas kelompok.
6. Kemampuan pekerjaannya dapat ditingkatkan.
7. Berkeinginan untuk tumbuh dan berkembang.
8. Ingin dianggap penting, dibutuhkan, berguna, sukses, dihargai dan direspek
9. Ingin mengembangkan hubungan baik dengan pemimpin, manajer dan koleganya
10. Menginginkan pekerjaan yang bermakna.
11. Berkeinginan memperoleh penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai.
12. Menginginkan tanggung jawab atas kefasihannya.

13. Menginginkan pendekatan kepemimpinan yang diarahkan oleh dirinya sendiri.
14. Menginginkan organisasinya berhasil dan mencapai tujuan serta sasaran bisnisnya.

Agar pendekatan pelayanan dapat terwujud, pemimpin tersebut menerapkan kesepuluh prinsip kepemimpinan pengembangan ditambah prinsip memberdayakan kreasi pengetahuan (Thomas H. Davenport and Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge*, Harvard Business School Press Boston Massachusetts, p.24) yang dikelompokkan ke dalam empat prinsip. Empat prinsip tersebut merupakan indikator dari kepemimpinan pengembangan.

## **2. Indikator-Indikator Kepemimpinan Pengembangan**

### **a. Orientasi pada Aspek Instrinsik**

Akuntabilitas dan kepercayaan personal merupakan dua prinsip yang berorientasi pada aspek intrinsik. Prinsip ini tampak ketika pemimpin bekerja lebih dekat dan harmonis dengan para manajer dan pekerja. Prinsip ini menekankan pada hubungan interpersonal, menunjukkan kepercayaan dan respek, mempercepat kolaborasi, dan membangun kerjasama tim. Pemimpin pengembangan memiliki akuntabilitas atas perilaku, tindakan dan hasil kondisinya, termasuk kebijaksanaan, prosedur, insentif, penemuan dan rencana yang diajukan dan dilaksanakan. Lebih dari itu, pemimpin pengembangan memahami bahwa tanpa kepercayaan pekerja tidak akan mau menangani risiko. Kepercayaan yang hilang memungkinkan pekerja tidak berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pertumbuhan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan keahlian dan kreatifitasnya.

Lima langkah awal pemimpin pengembangan dalam membangun kepercayaan adalah: menciptakan lingkungan yang terbebas dari rasa takut; mengembangkan pola komunikasi yang

solid dengan pekerja, baik dalam makna keseringan maupun kedalamannya menemukenali karakteristik unik, kepribadian, pengalaman hidup dan jalan profesional setiap pekerja; mendorong pekerja dengan menerimanya sebagai kontributor positif dan umat manusia yang berguna; mengusahakan terlibat secara personal bersama pekerja, meluangkan waktu-waktu yang penting bersamanya. Sejumlah pakar sepakat bahwa suprais dan stres yang signifikan dalam lingkungan kerja secara serius akan mengurangi kepercayaan pemimpin. Kondisi dan perilakulain yang mengikis kepercayaan pemimpin yang disebut "pembunuh kepercayaan" mencakup hal-hal sebagai berikut: kurang rasa aman dan rasa terjamin; khawatir kehilangan sesuatu yang penting; tidak memastikan maksud orang lain; perilaku; tindakan dan keputusan yang tidak konsisten; bimbang dan ragu; kebijakan dan prosedur yang tidak konsisten; kurang harapan dan standar kinerja; rewiu kinerja dan sistem ganjaran yang tidak sesuai; favoritisme; perilaku yang membabi buta; kritik dan ancaman yang tidak sesuai.

#### **b. Orientasi Pada Pekerja**

Prinsip ini menunjukkan bahwa pekerja merupakan aset organisasi yang terpenting. Di samping itu, memberi penegasan mengenai keberadaan pekerja dan kontribusinya dalam organisasi, karena tanpa pekerja maka organisasi tidak dapat mencapai sasaran dan tujuan bisnis strategisnya. Prinsip ini juga memahami bahwa pemimpin organisasi menyokong dan menyalurkan aktualisasi diri pekerjanya.

Kepemimpinan pengembangan memahami perkembangan pekerja sebagai wujud kesuksesan dan kemajuan kariernya sendiri dalam jangka panjang. "Mencapai hasil melalui orang lain merupakan tugas pemimpin dan bukan menggunakan orang lain sebagai batu loncatan untuk mencapai keinginannya sendiri. Pemimpin pengembangan berkesempatan untuk meningkatkan

harga diri pekerjajanya melalui interaksi yang dilakukan, termasuk melalui penugasan pekerjaan, aktivitas pengembangan, pertemuan dengan orang per-orang, penilaian kinerja, proyek, diskusi, presentasi, proposal dan sebagainya.

### c. **Orientasi Pada Kinerja**

Pemimpin pengembangan menganut prinsip berorientasi pada kinerja untuk membantu organisasinya mencapai hasil usaha yang dibutuhkan dan untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas pekerjajanya melalui pertumbuhan dan perkembangan secara berkelanjutan. Tiga prinsipnya-yakni kemitraan kinerja, perbaikan kinerja dan komunikasi yang efektif-merupakan dasar bagi kesuksesan dengan cara memberi kesempatan kepada pemimpin untuk mengkomunikasikan harapannya secara jelas, memotivasi dan menginspirasi.

Pemimpin, manajer dan pekerja pengembangan perlu bekerja bersama-sama untuk mengkreasi lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan secara terus-menerus. Kemitraan kinerja didasarkan pada keyakinan bahwa pekerja mempunyai keinginan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pertumbuhan dan perkembangan jika diberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan. Pemimpin pengembangan bertanggungjawab untuk mencapai hasil usaha melalui orang lain. *Pemilikan ketajaman bisnis dan penciptaan sinergi kinerja* merupakan dua komponen bagi peningkatan kinerja organisasi. Elemen ketiga yang mengikat dua elemen tersebut adalah *respek* sehingga mengkreasi trilogi yang kuat.

### d. **Orientasi Pada Organisasi**

Prinsip berorientasi pada organisasi membantu pemimpin dalam mengkreasi lingkungan kerja dan budaya organisasi yang memepercepat pertumbuhan dan perkembangannya. Tiga prinsipnya: mendasari kategori prinsip berorientasi pada

organisasi ini adalah konsistensi organisasi, pemikiran holistik dan subordinasi organisasi.

Salah satu cara untuk menjamin tiga prinsip konsistensi organisasi melihat upaya mengarahkan penyamaan nilai-nilai adalah adanya proses di mana prioritas arahan pemimpin menyatu dalam organisasi. Pertama, pemimpin mengidentifikasi nilai-nilai dan kepercayaan pribadinya dan membandingkan dengan nilai-nilai dan kepercayaan organisasi. Kedua, pemimpin menentukan jumlah kesepakatan antara nilai-nilai dan kepercayaan pribadi dengan nilai-nilai dan kepercayaan organisasi. Ketiga, pemimpin mengidentifikasi dampak nilai-nilai dan kepercayaannya terhadap keseharian pekerja. Keempat, pemimpin membuat penyesuaian yang mensejajarkan prinsip penuntun dirinya dengan prinsip penuntun organisasi. Pemikiran holistik terdiri dari tiga tipe pemikiran, yakni visioner, strategis dan refleksi kritis.

Berdasarkan ciri pemimpin pengembangan diatas dapat dibuat potret dari pemimpin-termasuk pembaca- berdasarkan kesesuaian gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan karakteristik kepemimpinan pengembangan (lihat tabel 9.1). Lembar penilaian kompetensi tersebut akan menunjukkan "kesesuaian potret diri" selaku pemimpin pengembangan. Caranya adalah mengkonsultasikan skor yang dicapai berdasarkan skor pengukuran pemimpin pengembangan. Artinya, semakin tinggi persentase yang dicapai (mendekati 100 persen), kinerja pemimpin - termasuk kita yang dinilai - semakin mirip dengan potret pemimpin pengembangan, atau sebaliknya.

### **C. PERWUJUDAN JATI DIRI PEMIMPIN PENGEMBANGAN**

(Gilley and Maycunich, 2000: 87-91) dalam Hasan dan Haedar (2003)

**Tabel 9.1**  
**Item-item Penilaian Kepemimpinan Pengembangan**

NO	Pernyataan	TP	J	N	SR	S
1	Saya menunjukkan akuntabilitas pribadi atas keputusan dan tindakan saya					
2	Saya mendelegasikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sebagai cara untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan para pekerja.					
3	Saya menciptakan lingkungan kerja untuk mendorong para pekerja agar diperoleh solusi-solusi kreatif bagi penyelesaian masalah sulit dan agar pekerja berpartisipasi dalam perbaikan organisasi secara terus menerus.					
4	Saya tidak memberi peluang bagi persepsi negatif (orang) lain untuk mempengaruhi kinerja atau keputusan saya.					
5	Saya melihat ke dalam (diri sendiri) untuk menemukan keyakinan dan pemahaman baru.					
6	Saya berkomunikasi secara terbuka dengan pekerja untuk membantu pekerja memperbaiki kinerjanya.					

7	Saya menciptakan kemitraan kinerja yang mempercepat pertumbuhan dan perkembangan pekerja.					
8	Saya membuat daftar nilai-nilai dan keyakinan diri untuk memastikan kesesuaiannya dengan nilai-nilai dan keyakinan organisasi.					
9	Saya meminta umpan balik dari bawaha mengenal pengakuannya terhadap sikap dan perilaku saya.					
10	Saya memperluas prestise pekerja dengan cara mendelegasikan tugas-tugas pekerjaan yang dihargai dan memuaskan.					
11	Saya mengidentifikasi dan mengeliminasi konflik tugas jabatan dan kegiatan yang mengurangi motivasi dan kinerja pekerja.					
12	Saya memastikan bahwa prinsip-prinsip pengarah pribadi saya menyatu dengan prinsip-prinsip organisasi.					
13	Saya mendorong pekerja untuk berbagi gagasannya mengenai arah organisasi.					

14	Saya menyediakan peluang untuk kemajuan dan promosi bagi pekerja saya.					
15	Saya bekerja secara kolaborasi dengan para pekerja untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.					
16	Saya memiliki visi yang jelas mengenai organisasi saya, baik dalam aspek finansial maupun dalam aspek sumber daya manusia.					
17	Saya berusaha mengembangkan kepercayaan dengan para pekerja.					
18	Saya mengaitkan promosi dan kemajuan pekerja dengan pertumbuhan dan perkembangannya.					
19	Saya lebih memfokuskan tujuan jangka panjang, resisten terhadap peluang, keputusan dan solusi jangka pendek yang sesaat.					
20	Saya membolehkan pekerja untuk berpartisipasi dalam pengembangan visi organisasi.					
21	Saya menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari rasa takut.					

22	Saya memberikan tugas yang memberikan peluang bagi pekerja untuk berprestasi, menyelesaikan dan menguasai tugasnya.					
23	Saya bekerja secara kolaborasi dengan pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.					
24	Saya mengantisipasi trend dan proses bisnis dan menyederhanakannya ke dalam unit yang dapat diarahkan bagi pemahaman dan pelaksanaannya oleh orang lain.					
25	Saya mengembangkan pola komunikasi yang solid dengan para pekerja, baik dalam arti keseringan maupun kedalamannya.					
26	Saya membolehkan pekerja memperluas kekuasaan, kontrol dan pengaruhnya dalam organisasi.					
27	Saya membantu pekerja meningkatkan pengetahuan dan keahliannya sehingga pekerja dapat memperluas karier dan memperbaiki kinerjanya.					

28	Saya tahu apa yang akan dicapai organisasi dan bagaimana cara mencapainya.					
29	Saya menemukan karakteristik khas, kepribadian, pengalaman-pengalaman hidup dan jalur profesional setiap pekerja.					
30	Saya memberikan penegasan positif bagi partisipasi pekerja dan memberikan umpan-balik positif atas kontribusi, rekomendasi dan prestasinya.					
31	Saya mengkomunikasikan tujuan dan visi organisasi untuk menjamin dukungan pekerja.					
32	Saya tahu kapan perubahan organisasi konsisten dengan prinsip-prinsip (nilai-nilai dan keyakinan) yang saya anut.					
33	Saya berpesan kepada para pekerja dengan cara menerimanya sebagai kontributor positif dan selaku manusia yang berguna.					
34	Saya mendorong pekerja untuk menemukan cara-cara menemukan nilai-nilai dan keyakinan dalam pekerjaan.					

35	Saya secara langsung menunjukkan penurunan kinerja para pekerja sebelum hal itu menjadi serius.					
36	Saya dapat mengidentifikasi dan mengeliminasi yang merintangai kinerja pekerja.					
37	Saya secara pribadi terlibat dengan para pekerja, meluangkan waktu yang signifikan dengan setiap pekerja.					
38	Saya memperluas prestise diri para pekerja meskipun kinerjanya tidak mendukung.					
39	Saya menciptakan iklim komunikasi yang tidak mengancam tetapi menyenangkan dan kondusif bagi upaya berbagi informasi.					
40	Saya membantu para pekerja untuk bekerja secara efisien dan efektif dengan meminimalisir intervensi organisasi.					

**Keterangan:**

TP : Tidak pernah

J : Jarang

N : Netral

SR : Sering

S : Selalu

**Tabel 9.2**  
**Lembar Penilaian Kompetensi**

Prinsip-prinsip berorientasi pada aspek intrinsik													
Item	:	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	Total	
Point	:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prinsip-prinsip berorientasi pada pekerja													
Item	:	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	Total	
Point	:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prinsip-prinsip berorientasi pada kinerja													
Item	:	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	Total	
Point	:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prinsip-prinsip yang berorientasi pada organisasi													
Item	:	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	Total	
Point	:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Skor Penguasaan Kepemimpinan Pengembangan													
		40	60	80	100	120	140	160	180	200			
					20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Sumber wacana yang berhubungan dengan kepemimpinan visioner dan kepemimpinan pengembangan untuk menambah wawasan pembaca:

1. Groves, Kevin. S. 2006. Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 27, Issue 7: 566-583.
2. Cina, Fadime., & Kabah, Aica. 2012. Conflict Management and Visionary Leadership: an application in Hospital Organizations. **Procedia-Social and Behavioral Science**. Vol. 58 (12): 197-206.
3. Rafferty, Alannah. E., & Griffin, Mark.. A. 2006. Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 79, Issue 1: 37-61.
5. Hasil penelitian Yuni Siswanti (2011) dengan judul: Peran Leader emotional Expressivity dalam Memoderasi

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah (Studi pada Industri Rumah Tangga di Tegaltirto Kecamatan Berbah Kabupaten Sleman Yogyakarta).

**Hasil riset:**

- a. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan visioner terhadap kesiapan individu untuk berubah
- b. Leader emotional expressivity tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan visioner terhadap kesiapan individu untuk berubah

**Pertanyaan untuk didiskusikan:**

1. Jelaskan yang Saudara pahami mengenai visi organisasi dan beri contohnya dalam sebuah organisasi riil!
2. Jelaskan perbedaaan visi dan misi secara jelas!
3. Jelaskan yang Saudara ketahui mengenai kepemimpinan visioner!
4. Jelaskan ciri-ciri kepemimpinan visioner yang efektif!
5. Jelaskan yang Saudara pahami mengenai kepemimpinan pengembangan!
6. Jelaskan indicator-indikator kepemimpinan pengembangan!
7. Bagaimana cara menentukan persepsi seseorang pada kecenderungan karakter pemimpin pengembangan atau tidak?
8. Cobalah Saudara menilai diri sendiri apakah Saudra cenderung memiliki karakteristik pada gaya pemimpin pengembangan atau netral atau jauh dari karakter pemimpin pengembangan dengan mengisi setiap pernyataan dalam tabel !Saudara punya kecenderunbgan memiliki karakter yang mengarah pada perilaku gaya kepemimpinan pengembangan atau tidak?

# BAB X

## PERAN PEMIMPIN DALAM PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

### Tujuan Instruksional:

Setelah mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa:

1. Memahami definisi budaya
2. Memahami pengembangan budaya
3. Memahami pemberdayaan budaya
4. Memahami budaya organisasi dan karakteristiknya
5. Memahami masalah perubahan budaya dan peran pemimpin dalam perubahan budaya

*Kepemimpinan adalah kemampuan serta kemauan untuk menggalang pria dan wanita menuju maksud tertentu, serta karakter yang menginspirasi keyakinan dan nilai-nilai yang dipegang dengan teguh.*

**- Barnard Montgomery, Jenderal Lapangan Inggris-**

## A. DEFINISI BUDAYA

Budaya merupakan nilai - nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Di dalam suatu organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi, dan sering dinamakan sebagai budaya organisasi.

Di dalam era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Budaya organisasi perlu selalu dikembangkan bahkan bila perlu mengubah budaya lama yang cenderung konservatif untuk mengikuti perkembangan. Namun, organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan berbagai latar belakang dan tingkatan. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dilakukan melalui terlebih dahulu mengubah pola pikir segenap sumber daya manusia di dalamnya.

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka. Budaya adalah gagasan, kepentingan, nilai - nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Budaya menjadi latar belakang, keterampilan, tradisi, komunikasi dan proses keputusan, mitos, ketakutan, harapan, aspirasi, dan harapan yang menjadi pengalaman (Wibowo, 2006).

Pheagan (2000:5) mengemukakan bahwa apa yang kita lakukan tergantung pada dua hal, yaitu kepribadian dan situasi . Apabila kita bergerak dari situasi yang satu ke situasi lainnya, kita mengubah perilaku seperti yang diperlukan. Di satu sisi lain, kita hanya dapat melakukan sedikit hal atas kepribadian seseorang, tetapi lebih banyak dapat berbuat pada situasi. Situasi atau budaya sebenarnya dapat dipengaruhi.

Interaksi antara situasi dan kepribadian membentuk perilaku seseorang. Perilaku merupakan cermin budaya dan kepemimpinan. Hal yang dilakukan orang dalam organisasi mencerminkan budaya organisasi. Hal yang dilakukan orang

dalam organisasi mencerminkan perilaku pemimpinnya. Orang cenderung mengikuti pemimpinnya. Kebanyakan dari kita adalah fleksibel, menerima perilaku organisasi seperti apa adanya. Jika budaya kerja bersahabat, kita akan bersahabat. Sebaliknya jika budaya kerja kritis, kita juga akan kritis.

Kepribadian orang yang bersifat ekstrem terbuka atau ekstrem tertutup, masing-masing hanya sepuluh persen, tidak peduli apa pun situasinya. Sementara itu, delapan puluh persen yang berada di tengah cenderung menerima sisi mana pun yang paling mempengaruhi saat itu. Jika pemimpin berperilaku positif, kaum fleksibel di tengah akan mengikuti. Apabila budaya perusahaan berkembang, kaum fleksibel di tengah bergerak cepat secara mengherankan. Apabila sebelumnya mereka tidak melakukannya, hal tersebut karena mereka tidak tahu bahwa hal tersebut diinginkan dan diperbolehkan (Wibowo, 2006).

## **B. MENGEMBANGKAN BUDAYA**

Manusia tumbuh bersama dengan budaya yang diyakininya. Budaya dan manusia berkembang dalam jalur yang sama. Budaya mempengaruhi, bahkan menciptakan kepribadian individu. Budaya kerja berkembang dan menjadi dewasa seperti manusia, setiap langkah menambah pengalaman dan dimensi baru. Kedewasaan budaya tidak mudah didefinisikan dan kompleks, artinya bervariasi dari negara yang satu ke negara lainnya. Pada budaya timur, mungkin muncul dengan deskripsi tentang face (rupa), reticence (sikap berdiam diri), obedience (kepatuhan) dan cooperation (kerja sama).

Sementara itu, budaya barat mempunyai ukuran yang berbeda. Ukuran kedewasaan menurut budaya Amerika oleh Phegan, (2000:21) digambarkan sebagai berikut.

**Tabel 10.1**  
**Tingkat Kedewasaan Budaya**

Dependent	Interdependent
Control by others	Self control
Motivated by others	Self motivated
Passive	Active
Short time perspective	Long time perspective
Subordinate position	Superordinate position
Unaware of "self"	Aware of "self"
Fearfull, defensive	Accepting, outgoing
Explits others	Supportive, interactive
Conceptual collusion	Conceptual clarity
Conceptual simplicity	Conceptual complexity
Wishes	Creates
Impulsive	Integrated

Sumber: Berry Pheagan, *Developing Your Company Culture*.  
Berkeley: Context Press, 2000:21.

Meskipun individu dalam sebuah kelompok mungkin sangat dewasa, kebanyakan kelompok berperilaku tidak dewasa, rendah pada skala pengembangan. Budaya adalah kelompok. Sementara itu, budaya terdiri dari semua perilaku potensial, dan biasanya satu pola mendominasi. Ini sering dinamakan pola *self-protective* atau conformist. Anggota budaya kerja merespons secara cepat di lapangan, kemudian tinggal dan hidup dalam pola tersebut, bahkan jika budaya organisasi di luar berperilaku secara berbeda. Dengan mengembangkan budaya kerja yang lebih dewasa, hal tersebut akan mengikat kita sampai terbuka kesempatan atau peluang baru.

Budaya organisasi didominasi oleh tahap awal dari kedewasaan, biasanya pemimpin yang frustrasi. Perubahan terletak di tangan pemimpin. Orang tidak ingin dikatakan sebagai orang yang berperilaku tidak dewasa. Jika pemimpin

meminta mereka untuk berindak lebih dewasa, mereka akan cepat mengikuti, bahkan kadang-kadang berperilaku lebih dewasa dari pemimpinnya. Tetapi dengan bertambahnya tingkat kedewasaan budaya, maka yang terjadi adalah bahwa budaya kerja justru menurun. Pada tingkat kedewasaan tertinggi, budaya kerja akan bersamaan terjadi dengan peluang yang tersedia.

### C. PEMBERDAYAAN BUDAYA

Pemberdayaan mengandng arti suatu kondisi yang memungkinkan karyawan/anggota merasa mampu (competen), memiliki daya untuk berinisiatif dan mampu melaksanakan tugas serta memberikan kekuatan bagi motivasi pribadi (Robert Covey, Curtis, & Philip, 1994; dalam Hadari, 2003). Budaya pada umumnya dikaitkan dengan tradisi dan cara berperilaku di antara negara atau daerah yang berbeda. Setiap organisasi memiliki sendiri cara mengerjakan sesuatu, tipe kepribadian berbeda yang cenderung melakukan hal-hal baik, dan bentuk hubungan yang berbeda. Pemberdayaan pada dasarnya mengandung makna membuat menjadi lebih berdaya atau lebih mampu. Dengan demikian, pemberdayaan budaya organisasi mengandung makna memberikan kesempatan pada budaya organisasi agar lebih berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya. Akan tetapi, setiap organisasi mempunyai ciri-ciri budaya sendiri yang berbeda satu sama lain sesuai dengan kebutuhannya.

Untuk itu, kita perlu melihat karakteristik budaya yang terdapat dalam organisasi, di mana perlu dilakukan pemberdayaan agar mencapai karakteristik yang ideal bagi organisasi. Smith (2000: 23) memberikan indikasi peluang untuk dilakukan pemberdayaan budaya.

**Tabel 10.2**  
**Pemberdayaan Budaya**

<b>Dari</b>	<b>Tim/ Organisasi</b>	<b>Menjadi</b>
Pelanggan adalah jahat		Pelanggan adalah raja
Pekerja takut akan kegagalan		Pekerja percaya tentang mengambil risiko
Gagasan baru dipandang dengan kecurigaan		Semua gagasan dihargai dan diberi pertimbangan
Kritik dinyatakan dengan bebas		Pujian diberikan dengan bebas
Masalah dilihat sebagai tanda kegagalan		Masalah dipandang sebagai peluang untuk pengembangan
Keputusan penting dibuat secara rahasia		Setiap orang dilibatkan dalam keputusan penting
Akses untuk informasi terbatas		Setiap orang memiliki akses informasi
Manajer berpikir mereka tahu semua hal tentang organisasi		Manajer menerima bahwa pekerja mungkin tahu lebih banyak
Orang takut akan perubahan		Orang belajar melihat perubahan sebagai tantangan
Terdapat hambatan antara manajemen dengan anggota tim		Manajer punya hubungan kerja efektif dengan timnya
Terdapat hambatan antara Departemen dan Tim yang berbeda		Departemen dan Tim yang berbeda bekerja sama dengan baik

Sumber: Jane Smith, "Empowering People" The Sunday Times, 2000: 23-24; dalam Wibowo(2006).

Setiap organisasi perlu mengubah budaya yang dianut selama ini agar mampu menciptakan iklim yang mendorong terjadinya proses pemberdayaan. Menjadi sangat perlu didefinisikan kembali nilai-nilai yang diharapkan dapat diterima oleh segenap sumber daya manusia di dalamnya. Nilai-nilai yang dipilih dengan baik dapat membantu menciptakan iklim pemberdayaan (Smith, 2000). Dengan demikian, setiap orang tahu perilaku apa yang diharapkan dari mereka. Nilai-nilai dan budaya organisasi akan mempengaruhi bagaimana orang berperilaku, tetapi sebaliknya bagaimana orang berperilaku akan mempengaruhi budaya suatu organisasi. Dengan demikian, untuk memberdayakan budaya organisasi dapat dilakukan dengan memberdayakan orang di dalam organisasi. Keberdayaan orang di dalam organisasi akan dapat meningkat apabila diberi kesempatan atau dilibatkan dalam seluruh proses kegiatan organisasi.

#### **D. MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal di dalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja sama dalam harmoni. Hal ini merupakan perekat dan menjadi minyak yang melicinkan.

Budaya organisasi merupakan pola tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka percaya, apa yang dihargai dan sebaiknya dihindari. Budaya organisasi adalah bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam

perusahaan. Budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing masing mempunyai ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Perubahan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap survive, mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun, tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif. Oleh karena itu, kita perlu memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. Kita perlu menyadari bahwa budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural. Pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi. Selanjutnya yang penting adalah seberapa jauh implikasi perubahan tersebut ke dalam organisasi. Apa saja yang harus diubah dan bagaimana cara yang harus kita lakukan untuk mendapatkan hasil seperti yang kita inginkan? Hal tersebut menunjukkan bagaimana cara suatu organisasi harus dikembangkan.

### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi (Tan, 2002). Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi.

Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. Core values adalah nilai - nilai dominan yang diterima di seluruh organisasi, sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya. Suatu organisasi dengan keyakinan atas potensinya dan core values atas penghargaan akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalam memperlakukan orang dengan baik.

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. Tan (2002) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut.

- a. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu
- b. *Risk Tolerance*, yaitu sutau tingkatan di mana pekerja di dorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration*, yaitu tingkatan di mana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- e. *Management support*, yaitu tingkatan di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- f. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
- g. *Identity*, yaitu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian professional tertentu.
- h. *Reward system*, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria

kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.

- i. *Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
- j. *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

### **3. Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Di samping itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antarberbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Manfaat budaya organisasi adalah membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi.

Dengan memahami budaya organisasi, kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

Budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah di bawah adalah *operasional*, yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, control, produksi, dan keuntungan. Sementara itu, setengah diatas adalah faktor *human* atau manusia, mengenai *bagaimana* kita melakukan operasi dengan pengertian, komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keikutsertaan.

Budaya perusahaan yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberikan kesempatan pada orang untuk membawakan dirinya dalam pekerjaan. Namun, kebanyakan budaya perusahaan mempunyai bagian setengah bawah, yaitu faktor operasi, berkembang dengan baik. Akan tetapi, bagian setengah atasnya, yaitu faktor *human*, kurang berkembang. Bagi kebanyakan organisasi, masalah *what* atau apa sudah ditentukan oleh teknologi, pelanggan, pasar, hukum, dan sebagainya. Fleksibilitas terbesar pada *how* atau bagaimana mereka mengerjakannya. Pengertian, nilai, sikap, kepercayaan dan motivasi datang dari *how* atau bagaimana dilakukan daripada dari *what* atau apa yang dilakukan. Peluangnya terletak pada bagaimana kita melakukan sesuatu. Keadaan tersebut menunjukkan budaya kerja yang tidak seimbang, antara aspek operasional dengan aspek manusia.

#### **4. Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat (Tan, 2002 ).

Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam

organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal. Perlu diputuskan untuk segera melakukan *training* bagi staf untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi. Staf dikirim mengikuti *training* di tempat yang nyaman untuk membahas masalah yang dihadapi, mengembangkan strategi baru untuk mengatasi persoalan, membangun tim spirit dan tumbuhnya rasa persahabatan. Namun, setelah kembali ke tempat kerjanya ternyata tidak menunjukkan adanya perubahan.

Kebanyakan perubahan dilakukan dengan kebiasaan yang bersifat superficial. Mereka sekadar mengubah struktur, proses, strategi dan teknologi tanpa memerhatikan dorongan fundamental yang diperlukan bagi organisasi. Dorongan fundamental yang diperlukan adalah dengan melakukan pengaturan budaya organisasi. usaha dan hasil perubahan hanya akan berkelanjutan apabila organisasi mampu menyediakan waktu membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan. Peran pemimpin sangat penting dalam hal ini.

## **E. MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI**

### **1. Kapan Dilakukan Perubahan**

Budaya suatu organisasi sudah saatnya dilakukan perubahan apabila terdapat dua organisasi atau lebih yang mempunyai latar belakang berbeda bergabung dan timbul konflik berkepanjangan di antara kelompok yang berbeda mulai merusak kinerja. Atau ketika organisasi dalam cara kerjanya telah menghalangi kesempatan untuk berubah dan melakukan persaingan.

Perubahan budaya organisasi juga diperlukan dalam hal perusahaan bergerak ke dalam industri yang berbeda secara total atau cara dalam menjalankan sesuatu menghambat ketahanan

organisasi. Demikian pula jika terjadi keadaan di mana karyawan yang telah terbiasa dengan kenyamanan peningkatan ekonomi, tidak dapat menerima tantangan yang datang dari terjadinya penurunan ekonomi.

Penelusuran kebutuhan akan perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak awal karena proses perubahan budaya perlu waktu lama untuk menghasilkan. Semakin lama menunggu untuk melakukan proses, akan semakin sulit tugasnya. *Implikasi penundaan* perubahan budaya organisasi dapat bervariasi, di antaranya adalah: (1) rendahnya moral staf; (2) pergantian staf tinggi; (3) meningkatnya keluhan pelanggan; (4) kehilangan bisnis dan peluang; (5) rendahnya produktivitas; (6) lambatnya respons terhadap perubahan; (7) rusaknya kinerja perusahaan; dan (8) perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja (Tan, 2002 : 24).

Untuk itu, diperlukan langkah-langkah berikut untuk menuju perubahan organisasi (Wibowo, 2006):

**a. Visi yang jelas dan Arah Strategis**

Peran pertama pemimpin dalam organisasi adalah menetapkan visi yang jelas dan arah strategis bagi organisasi. Visi dan arah strategis memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjangnya. Hal tersebut membantu perusahaan menentukan kemana memfokuskan sumber daya dan kemana dapat memberikan penghasilan maksimum.

**b. Pengukuran Kinerja yang jelas**

Mempunyai visi yang jelas dan arah strategis pasti sangat penting, namun belum cukup. Kebanyakan perusahaan berhenti untuk menerjemahkan visi dan rencana strategis ke dalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen atau unit bisnis strategis. Langkah mengembangkan budaya berorientasi prestasi dimulai dengan mendapatkan

pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur. Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap *action plan* untuk mendukung rencana strategis menyeluruh, dan hal ini harus disetujui bersama oleh pemimpin dan anak buahnya.

**c. Tindak Lanjut Pencapaian Tujuan**

Kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. Dari perspektif psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan, atau menghindari kekusungan. Tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan pada non-kinerja, motivasi untuk menghindari kekusungan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan zona nyaman. Menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan satu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri di tempat pekerjaan.

**d. Menghargai Kinerja secara Adil**

Cara yang paling pasti untuk mematikan dorongan terhadap prestasi kerja adalah dengan memberi *reward* orang secara tidak adil. Memberi pengharagaan yang sama pada semua staf, terlepas dari kinerja atau jasa yang telah diberikan adalah merupakan tindakan ketidakadilan. Sekarang masih banyak pemimpin melakukannya sehingga menimbulkan ketidaknyamanan.

Banyak organisasi memberikan kenaikan bonus dalam jumlah yang sama kepada pekerjanya, sedangkan tingkat kinerjanya bervariasi. Namun, apabila kriteria kinerja ditetapkan dengan jelas lebih dahulu dan penilaian kinerja dilakukan secara profesional, maka tidak akan ada masalah dalam mengaitkan *reward* pada kinerja.

**e. Lingkungan Kerja Terbuka dan Transparan**

Lingkungan kerja yang bersifat terbuka di mana pekerja dapat

membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Delapan puluh persen masalah dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi, atau kurangnya komunikasi. Oleh Karena itu, salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak mengkomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.

Keputusan sering dibuat tanpa mengusahakan rasionalitas yang jelas bagi mereka yang breekaitan dengan keputusan tersebut. Tindakan dilakukan tanpa mengkomunikasikan alasan untuk melakukan seperti itu. Ke depan, pemimpin perlu menyampaikan alasan dari keputusannya dan akan menjadi lebih baik lagi apabila mengikutsertakan bawahannya dalam mempertimbangkan perlunya keputusan tersebut.

#### **f. Menghapus Politik**

Politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan saling memercayai di antara manusia. Praktik tidak sehat dalam bentuk favoritisme, kronisme, desas-desus dan kelicikan akan berlanjut sampai manajer atau *leader* mengembangkan profesionalisme dalam mengelola sumber daya manusia.

Untuk melawan politik internal perusahaan, organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkan ketidaksetujuan, memfokus pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim. Kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata yang menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan di tempat pekerjaan.

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dalam suasana kerja penuh keterbukaan, saling memercayai dan saling menghargai.

**g. Tim Spirit yang Kuat**

Dalam mengembangkan budaya kerja produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik daripada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. Untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama. Cara terbaik menumbuhkan kepercayaan bersama adalah dengan menetapkan *core values* yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu.

Nilai-nilai tersebut harus memberi pengalaman orang tidak hanya pada rasa berprestasi, tetapi juga rasa kebenaran, menjadi konsisten dengan prinsip pribadinya sendiri. *Core values* yang dikembangkan perusahaan mencakup inovasi, keadilan, penghargaan, respons terhadap perubahan, akuntabilitas dan menjadi fokus pada pelanggan.

**2. Menjaga untuk Survive**

Pemimpin organisasi mungkin cakap dan ahli dalam menentukan tujuan organisasi melalui visi dan rencana strategis, tetapi stafnya mungkin tidak bekerja menuju pada tujuan tersebut. Hal yang dilakukan staf sering justru merusak kinerja organisasi. Ada beberapa gejala suatu *budaya organisasi yang tidak sehat*. Victor Tan (2002:23) menengarai gejala tersebut tampak dalam bentuk: (1) terdapat perasaan puas diri secara berlebihan terhadap kinerja organisasi; (2) tidak adanya perasaan urgensi dalam memerhatikan kebutuhan konsumen; (3) sedikitnya inovasi produk dan jasa dalam melayani konsumen; (4) staf bersikap reaktif, melakukan sedikit inisiatif dan sering bersikap *menunggu atasan*; (5) eksekutif cenderung *operation driven* daripada *business oriented*; (6) pemimpin lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya tidak memuaskan; (7) pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, hanya bicara tentang rencana dan maksudnya; (8) orang menerima dan merasa nyaman dengan kinerja organisasi yang memburuk.

### 3. Memperbaiki Budaya Bisnis

Apabila ingin melakukan perubahan, Cartwright (1999); dalam Wibowo (2006) memandang perlunya melakukan perbaikan budaya bisnis. Untuk itu, terdapat tujuh hal yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu sebagai berikut.

a. ***Vision as Inspiration* (Visi sebagai Inspirasi)**

Budaya yang sukses dapat menerima lingkungan yang kompetitif dalam semua tingkat dimensi individu, tim atau organisasi. Visi merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer. Visi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. Visualisasi tersebut merupakan inspirasi dari tujuan. Dengan demikian, visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak dicapai.

b. ***The Management of Creative Change* (Manajemen Perubahan Kreatif)**

Perubahan yang kreatif adalah perubahan yang didukung oleh adanya inovasi, dan inovasi yang berkembang cepat adalah dalam bidang teknologi. Inovasi teknologi dan pembagian kerja meningkatkan permintaan akan pengetahuan teknis pada semua tingkatan dan konsekuensinya orang harus lebih banyak berpikir daripada melakukan. Untuk mengatasi perubahan perlu melakukan manajemen perubahan.

c. ***Value-Based Management* (Manajemen Berbasis Nilai)**

Kita cenderung berpikir tentang kreativitas sebagai menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, yang dalam dinamika pemasaran memperbaiki terus-menerus dan revitalisasi produk dan jasa. Akan tetapi, hal tersebut lebih bersifat pragmatis dan semacam kreativitas.

Dalam terminologi manajemen, penciptaan nilai secara berkelanjutan menambah nilai bagi bisnis. Sementara itu, maksud dari *value management* adalah untuk memastikan

bahwa strategi manajer dan pilihan manajemen memberikan dampak langsung pada kinerja bisnis dan nilai pasarnya.

**d. *The Bottom Line* (Pekerja Rendah)**

Apa pun sistem perbaikan budaya yang disarankan kepada manajer, yang penting adalah bagaimana memengaruhi *bottom line*. Peningkatan moral, motivasi dan kreativitas pekerja diharapkan mempunyai pengaruh bermanfaat pada *bottom line*. Sebaliknya, pemegang anggaran ingin memaksakan *cost-effectiveness* dari program perbaikan budaya.

**e. *Cultural Transformation Through Business Excellence* (Transformasi Kultural melalui Keunggulan Bisnis)**

Manajemen nilai-nilai budaya merupakan arah manajemen keunggulan bisnis. Kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik di bawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survey kepuasan pekerja. Terdapat hubungan langsung antara *employee values management*, *customer values management*, *competitive advantage* dan kinerja *bottom line*. Suatu organisasi hanya akan sebaik hasil yang dapat diberikan oleh orangnya.

**f. *The European Business Excellence Model* (Model Keunggulan Bisnis Eropa)**

*The European Business Excellence Model* memberikan kerangka kerja strategis dan kriteria mengelola organisasi dan mengidentifikasi kesempatan perbaikan tanpa memandang sifat dan ukuran organisasi. *Culture management* menyederhanakan kompleksitas organisasi. manajemen nilai budaya merupakan kunci keunggulan bisnis.

**g. *Culture Management Portofolio* (Portofolio Manajemen Budaya)**

Ada delapan bidang yang menjadi alat dan teknik manaje-

men budaya yang memberikan dukungan langsung atau tidak langsung dan dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan dalam mencapai keunggulan bisnis, yaitu: (1) ukuran budaya; (2) nilai pelayanan pelanggan; (3) nilai- nilai pekerja dan tim *building*; (4) pengembangan personal; (5) pengembangan budaya kreatif dan inovatif; (6) budaya *partnership*; (7) manajemen perubahan; dan (8) nilai-nilai sosial.

#### 4. Menguasai Perubahan Budaya Organisasi

Banyak organisasi melewati jalan yang salah dalam mencari perubahan budaya organisasi. Hal ini dapat menyebabkan inisiatif untuk melakukan perubahan budaya organisasi gagal atau tidak dapat dilanjutkan. Tidak mengherankan apabila banyak pemimpin mulai ragu-ragu terhadap kemungkinan melakukan perubahan organisasi.

Budaya organisasi dapat dibuat dan diubah. Banyak aspek dan pelajaran dapat diperoleh dari usaha perubahan budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut: (Wibowo, 2006)

- a. Perubahan budaya organisasi yang efektif harus dimulai dengan perubahan pola pikir.
- b. Organisasi yang sukses mempunyai budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi, strategi, tujuan, dan lingkungan.
- c. Untuk mencapai kredibilitas dan memperoleh komitmen orang, kebijakan, prosedur, dan praktik harus konsisten dengan budaya baru.
- d. Untuk mendapatkan kembali budaya organisasi yang baik, diperlukan rasionalitas yang kuat.
- e. Untuk memastikan terjadinya asimilasi budaya di seluruh organisasi, program perubahan budaya harus memanfaatkan berbagai mekanisme transmisi budaya.
- f. Untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam dan

- berkelanjutan, diperlukan pendekatan partisipatif.
- g. Komitmen dari pimpinan puncak adalah sangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya.
  - h. Untuk mempercepat perubahan budaya, perlu melibatkan *opinion leader*.
  - i. Perlu diciptakan mimpi yang kuat dari budaya baru.
  - j. Kenali dan perkuat keberhasilan perubahan lebih dini dan sering.

## 5. Kunci Transformasi Kultural

Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan *transformasi kultural*, dan transformasi kultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Tujuan organisasi ke depan akan lebih memfokus pada pelanggan dan hasil. Frances Hesselbein (2002:1); dalam Wibowo (2006) mengembangkan tujuh langkah yang diperlukan untuk melakukan transformasi kultural, yaitu (1) mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi di masa depan; (2) mempertimbangkan implikasi dan kecenderungan tersebut; (3) meninjau kembali misi dan menyempurnakan; (4) meninggalkan hierarki lama dan menciptakan struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair yang melepaskan energi orang; (5) menantang asumsi, kebijakan dan prosedur dan hanya menjaga yang mencerminkan masa depan yang diinginkan; (6) mengomunikasikan beberapa pesan yang memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan, dan nilai-nilai; dan (7) membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.

Sementara itu, Schein (1997) menghubungkan antara *mekanisme perubahan kultural* dengan *tahapan organisasi*. Schein membagi tahapan organisasi menjadi *founding and early growth* (penemuan dan pertumbuhan awal), *midlife* (pertengahan

hidupnya), dan *maturity and decline* (kedewasaan dan penurunan).

Pada tahap penemuan dan pertumbuhan awal organisasi, mekanisme perubahan yang dapat dilakukan adalah: (1) perubahan inkremental melalui evolusi umum dan spesifik; (2) perubahan melalui pengertian dari terapi organisasional; dan (3) perubahan melalui peningkatan kombinasi dalam budaya.

Pada tahap pertengahan perkembangan hidupnya, mekanisme perubahan budaya dilakukan dengan (4) perubahan melalui peningkatan secara sistematis dari subkultur terpilih; (5) perubahan terencana melalui proyek pengembangan organisasi dan penciptaan struktur pembelajaran parallel; dan (6) pencairan dan perubahan melalui bujukan teknologi.

Sementara itu, pada tahap kedewasaan dan penurunan organisasi, mekanisme perubahan budaya dilakukan dengan: (7) perubahan dengan memasukkan orang dari luar; (8) pencairan melalui ledakan skandal dan mitos; (9) perubahan dilakukan dengan berbalik-kembali; (10) perubahan melalui bujukan dengan memaksa; dan (11) penghancuran dan melahirkan kembali.

### **Budaya di berbagai Organisasi:**

- Mitsubishi: Sahakai (Keadilan), tomoni (persahabatan), Goyyoroku (kerjasama)
- McDonald: Service, Quality, Cleanliness, Value
- Singapura Airlines: Pursuit Excellence, Safety, Customer First, Concern for Staff, Integrity, Teamwork
- BRI: integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, penghargaan pada SDM
- Indonesia Power: integritas, pembelajaran, harmoni, profesional, pelayanan prima, peduli, inovatif

## F. HASIL PENELITIAN BERHUBUNGAN DENGAN BUDAYA ORGANISASIONAL

1. Hasil penelitian Galih Ramantika (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pengaruh Budaya Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada Pamela Swalayan 7 di Yogyakarta (2014), dengan jumlah 63 karyawan, dihasilkan:
  - a. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
  - b. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Hasil penelitian Charlita Permatasari (mahasiswa bimbingan penulis) berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Mitra Adi Jaya Yogyakarta (2014), dengan jumlah responden: 90 orang dihasilkan:
  - a. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional berpengaruh serentak, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
  - b. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Wacana tambahan berhubungan dengan budaya organisasi, kepemimpinan dan pembelajaran organisasi untuk memperkaya khasanah pembaca (jurnal internasional):

Chang, Su-Chao., Lee, Ming-Sing., (2007) "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", **The Learning Organization**, Vol. 14 Iss: 2, pp.155 - 185

**Pertanyaan untuk Didiskusikan:**

1. Jelaskan definisi budaya organisasi yang Saudara ketahui!
2. Jelaskan manfaat budaya organisasi bagi sumberdaya manusia yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan!
3. Jelaskan konsep pemikiran mengenai pemberdayaan budaya yang Saudara ketahui!
4. Kapan sebaiknya budaya organisasi bisa diubah? Jelaskan menurut analisis Saudara!
5. Mengapa transformasi kultural seringkali perlu dilakukan oleh organisasi?
6. Bagaimana peran pemimpin dalam perubahan budaya organisasi? Jelaskan!

**CONTOH KASUS BERHUBUNGAN DENGAN MASALAH  
KEPEMIMPINAN DAN SUMBERDAYA MANUSIA UNTUK  
DIDISKUSIKAN**

**Kasus 1:**

**RESEP MEMPERINDAH BISNIS KECANTIKAN**

Banyak bisnis kecantikan lahir, tetapi banyak pula yang hanya seumur jagung. Bagaimana peran pemimpin dalam membesarkan dan mempertahankan bisnis ini ?

Bisnis kecantikan khususnya klinik kecantikan-kesehatan banyak bermunculan dalam lima tahun terakhir. Namun sayang, kebanyakan dari mereka menggarap bisnis ini masuk tanpa perencanaan matang. Akibatnya, walau bisnisnya *survive*, banyak yang kinerjanya kurang cemerlang. Mengapa bisa demikian?

Jahja B. Soenarjo, *Chief Consulting Of-ficer Direxion Strategy Consulting*. Melihat selama ini kebanyakan pelaku bidang kecantikan, termasuk yang dirintis para dokter, masih bersifat ikut-ikutan, sekedar merespons maraknya bisnis layanan kecantikan yang sedang digandrungi. “banyak dokter ataupun nondokter semua terjun ke bisnis ini tanpa arah dan tujuan jelas, kecuali hanya mikirin *profit*,”katanya.

Menurut Jahja, kalau ingin besar, resep yang sejak awal harus dibangun adalah memiliki visi dan arah yang jelas mulai dari *positioning*, keunikan jasa/produk, dan segmen yang dibidik. Dengan kata lain, dia menegaskan, harus tahu fondasi bisnis dan kompetensi inti yang bakal dijadikan keunggulan sekaligus *point of differentiation* dibanding pemain lain.

Repotnya, sementara basisnya masih rapuh, para pelaku bisnis kecantikan sering kali sudah *ngebet* ingin membesarkan bisnisnya. Mereka ingin tancap gas melebarkan sayap bisnisnya. Padahal, ini sangat berbahaya karena standar operasionalnya bisa jadi belum rapi sehingga melahirkan ketidakpuasan.

Dalam urusan kehati-hatian mengembangkannya bisnis kecantikan, tengoklah kiprah Dr. Titi Fauzia Moertolo, SoKk. Saat ini dia sudah punya gerai klinik kecantikan di Jakarta (Bendungan Hilir, Kelapa Gading, Kemang), Bandung, Makasar, dan Bali. Dia cenderung hati-hati dan ingin lebih dulu membangun fondasi yang kuat. Tak heran, semua gerainya di Jakarta masih dalam pengawasannya. “saya mengutamakan kualitas, keamanan, sangat berhati-hati. Kalau mau cepat sih bisa saja. Yang mau modalin saya banyak, tapi buat apa kalau nanti malah cepat hancur. Bikin klinik seperti ini kan tidak bisa sembarangan. Sitem harus disiapkan,”kata Titi bersemangat.

Belajar dari kisah suksesnya klinik Erha, Natasha, Ester dan Estetika, sebelum mereka ekspansi ke banyak cabang, mereka juga sudah lebih dulu membangun beberapa gerai yang dikelola sendiri, dijaga kualitasnya, dan menjadi *benchmarking*.

Artinya, menjadi contoh dan fondasi buat pengembangan gerai berikutnya.

Selain asa dan prinsip manajemen operasional yang baik, fondasi yang juga harus lebih dulu dibangun adalah manajemen produksi dan layanan. Produk harus benar-benar andal, 100% tanpa cacat. Tidak ada ruang kompromi karena di industri ini risikonya terlalu besar bila ada kekurangsempurnaan produk. Berbeda dari bisnis yang menjual produk berisiko rendah seperti baju atau perlengkapan rumah tangga.

Handito Hadi Joewono, pemerhati bidang bisnis, melihat bisnis klinik kesehatan adalah industri yang sangat sensitif yang bila salah ditangani akan memukul balik. “bukan hanya dokter ataupun paramedisnya yang mesti baik, tapi juga pelayanannya,” kata Handito. Tak heran, dia menyarankan pentingnya pelaku bisnis ini menjalankan regulasi yang berlaku di bidang kesehatan RI. “jangan menentang-menentang sudah laku, hal seperti itu tidak diperhatikan, karena bisa memukul balik,” dia menegaskan.

Setelah aspek produksi dan layanan, maka berikutnya adalah pemasaran. Membangun merek menjadi pekerjaan yang tak boleh dilupakan. Selain Natasha dan Erha, mereka yang mampu melakukan *branding* dengan baik adalah miracle (Surabaya) dan Rafa (Bandung). Yang menarik, di industri ini, sosok sang pendiri punya peranan penting dalam hal *branding*. “sering kali keberhasilan merek itu tidak lepas dari sosok pribadi tertentu, misalnya sang pendiri seperti dokter Ronny Handoko (Erha) yang sukses di Jakarta dan meluas ke kota-kota besar, dan dokter Triefna Rafa) yang sukses di Bandung lalu masuk ke Ibu Kota,” kata Jahja.

Dalam urusan *branding*, model pengembangan merek bisa dijalankan dengan strategi berbeda. Bisa dari cara pemilihan gerai, juga bisa dari strategi promosi. Dari sisi pemilihan lokasi gerai, carilah yang punya efek sebar paling tinggi.”jujur saja, bisnis saya makin mudah dan membesar setelah buka gerai di

Yogya,”ungkap Fredy Setyawan, pemilik Natasha Skin Care. Fredy pernah berpraktik di Klaten sebelum buka gerai di Yogya. Di kota Gudeg ini, klinik kecantikannya populer sehingga menciptakan *buzz effect* di kalangan perempuan muda, termasuk pendatang dan wisatawan yang kalau ke Yogya mampir ke Natasha. Kini Natasha sudah memiliki 74 cabang yang tersebar di Indonesia.

Dalam urusan pemasaran, beberapa pelaku bisnis kecantikan yang sukses umumnya menjalankan promosi multilini, mulai dari iklan media cetak, mensponsori acara, hingga ke jalur media sosial. Idealnya promosi harus dilakukan 360 derajat. Meski begitu, bisa pula menggunakan cara yang berbeda, dengan beriklan, misalnya.

Kisah sukses klinik Beyoutiful, contohnya. Perusahaan ini tidak membangun merek dengan cara beriklan terang-terangan, seperti di koran, tetapi sering menjadi narasumber untuk wawancara media sehingga dikenal publik.”dokter di Beyoutiful pernah muncul di televisi sebagai narasumber, baik untuk menanggapi kasus yang terjadi maupun tampil sebagai bintang tamu acara. Inilah yang menjadi semacam promosi halus sekaligus strategi pemasaran,”papar Teuku Adifitrian (Tomp), pemilik dan spesialis bedah plastik Beyoutiful Aesthetic Klinik. Tompi memang tak ingin terlalu mengobrol iklan di koran agar tidak terkesan produk murahan. Dia lebih memilih strategy edukatif, salah satunya *talk show* dan optimalisasi media sosial.

Beres urusan di atas, jangan lupakan aspek manusianya. Problem paling umum bisnis kecantikan adalah menjalankan bisnis dengan cara kongsi, tetapi tidak bisa membangun soliditas, terutama di antara pendiri.”sejak awal, saya bertemu terus dengan pendiri lainnya. Kami rapat, rapat, dan rapat. Kami selalu berbagi tugas,”ujar Tompi seraya menyebutkan pendiri kliniknya terdiri dari lima orang, tiga diantaranya dokter.

Memang SDM menjadi penentu sukses memperbesar diri. SDM di sini tak hanya karyawan, tetapi juga para pendiri dan pengelolanya itu sendiri. “keberadaan dokter yang bertugas serta kepatuhan terhadap prosedur dan aturan klinis sangat diutamakan. Banyak klinik yang justru tidak didukung dokter praktik, atau bahkan banyak juga klinik (yang) rancu dengan pengobatan supranatural atau lainnya. Padahal mereka tidak memiliki latar belakang pendidikan medis dan pengobatannya tidak dapat dibuktikan dengan uji klinis. Ini akan menjadi bumerang untuk ditingkatkan skala bisnisnya,” tutur Jahja.

Tak heran, klinik seperti Beyoutiful, memilih melatih sendiri para karyawannya.”tak ada sekolah khusus untuk perawat estetika. Kami harus sabar mengajari mereka pelan-pelan dan kami awasi langsung,” Tompi menjelaskan. Biasanya, setelah 6 bulan bekerja, perawat baru bisa menjalankan tugasnya dengan baik.

Masih dari sisi SDM, ada baiknya dilakukan pembagian kerja. Ada yang mengurus ramuan, tetapi ada pula yang harus memikirkan pertumbuhan bisnis. Contoh yang ideal ada di Erha, Bapaknya (Antony Handoko) melakoni peran mengurus ramuan atau formula, sedangkan anaknya (Ronny Handoko) bertugas mengelola dan membesarkan bisnisnya dengan strategi pertumbuhan modern, mulai dari menggandeng investor hingga mencari mitra.

Yang tak kalah penting adalah menempatkan keselamatan pasien sebagai prioritas paling wahid. Untuk itu, Tompi menekankan pentingnya kejujuran. “kalau tidak yakin bisa menangani suatu kasus, saya dan dokter Beyoutiful lainnya tidak akan melakukan (suatu) tindakan. Ini merupakan salah satu prinsip dasar klinik,”kata Tompi menggarisbawahi. Terkait keamanan pasien, pelaku usaha bidang ini juga harus peduli dalam menerapkan cara pembuatan kosmetik yang baik (CPKB) dan cara pembuatan obat yang baik (CPOB). Bahan baku, proses

dan pelayanan harus mengikuti standar keamanan yang sudah ditetapkan.

Kembali ke topik tentang mengembangkan bisnis kecantikan. Jadi menurut Fredy, idealnya ekspansi dilakukan dengan cara menyesuaikan kepadatan gerai yang ada. Bukan semata-mata ingin cepat tumbuh.

Kendati demikian, pelaku bisnis kecantikan tak perlu takut membuka banyak cabang. Dari pengalamannya, Fredy bertutur, biasanya bila satu cabang melayani 200 pasien sehari, berarti dia harus menyiapkan cabang baru lagi.”kalau terlalu penuh, kurang nyaman bagi pasien, *overload* dan tempat menjadi kumuh,”Fredy mengingatkan. Tujuannya jelas, kepuasan pelanggan. Maklum, kalau pelanggan pindah ke “lain hati”, bisnis pun bisa tak cantik lagi.



## Kasus 2

**Susy Turino**

### **MAKE UP ARTIST DAN HAIRDRESSER LANGGANAN SOSIALITA**

Pernah melihat Raakhee Punjabi? Dikalangan sosialita istri RajaSinetron Raam Punjabi ini dikenal dengan gaya rambut yang disasak tingggi. Diakui Raakhee, gaya rambut sasaknya sudah menjadi trademark dirinya. “Susy yang membuat trademark untuk rambut saya, orang-orang kalau kesalon bilang minta rambut seperti punya Raakhee Punjabi”, ujarnya. Begitu fanatiknya punjabi, seminggu dua kali rambutnya pasti mendapat sentuhan tangan susy. “pokoknya acara apapun, biarpun saya Cuma meeting atau keluar, harus susy yang tangani. Anak saya menikah di Hawia, saya harus ajak susy,”tuturnya.

Susy yang dimaksud Raakhe adalah susy Turino, pemilik kleo Beauty Studio dan Fazio Hair Studio. Pelanggan Susy bukan hanya Raakhee dan keluarga Punjabi. Sejumlah sosialita dan figur publik pun memercayakan penataan rambutnya pada Susy. Sebut saja Irawati Setiady (CEO Kalbe Farma), popy setiawan (pendiri kalbe farma) Ratih Ning (pemilik Pacto Tours and Travel), Jane Pribadi (Grup mapan), Nana Gading, Todung Mulya Lubis, Budi Hadisurjo (Grup Melawai), Liliana Tanoesodibjo (Grup MNC), Michelle Prakoso (Grup Maspion), Keluarga Noto Sukanto (Interbat), Lestari Luhur, Aburizal Bakrie, Tan Kian, Kiwik Kian Gie, Lilin Halim, Agus Ginanjar, dan masih berderet nama top lainnya. “ibu Negara, Ibu Ani Yudhoyono, juga salah satu pelanggan kami yang setia untuk acara spesial, seperti waktu menyelenggarakan pesta perkawinan kedua anaknya dan acara pemotretan resmi di Istana. Bahkan, beberapa kali saya juga berkesempatan memberikan pelayanan make up kepada first lady yang kebetulan menjadi tamu negara”, ungkap Susy.

Kelahiran Jepara 19 oktober 1970 ini pun laris manis sebagai make up artist dan hairdresser khusus pengantin. Khusus pengantin ini, seperti dikatakan Raakhee, bisa antre sampai satu tahun. Kadang-kadang sampai satu tahun sebelum pernikahan mereka sudah book, karena saking larisnya”, ujarnya. Susy sendiri mengaku sejatinya karena jasa yang ia berikan mengandalkan tangan yang terbatas kecepatan dan waktunya. “kalau dikatakan saya harus membuat orang mengantre untuk mendapatkan jasa saya, saya rasa kurang tepat ya”, kata Susy yang mematok Rp 22 juta untuk klien yang mau dirias di salon: Rp35 juta dirias di rumah atau hotel dan untuk klien di luar kota dibanderol Rp 49,5 juta. “itu semua termasuk make up test yang bisa dipakai untuk foto prewedding dan retouch dihari pernikahan imbuhnya.

Tarif di salon bervariasi untuk masing-masing stylist dan make up artist. Untuk tarif cut blow style berkisar Rp 200-780 ribu di kleo Beauty Studio Melawai, Pacific Place dan Fazio Hair

Studio. Di salon Klein ia memasang tarif Rp 100-250 ribu, untuk make up berkisar Rp 200 ribu-3 juta.

Ditahbiskan sebagai make up artist dengan jajaran klien dari kalangan sosialita tak ditampik Susy. Pencapaian itu menurutnya membutuhkan proses panjang dan tidak mudah, sebelum mengibarkan salon dengan bendera sendiri hampir sedasawarsa ia berguru dan menimba pengalaman di beberapa salon papan atas Ibu Kota, salah satunya, salon milik Peter Saerang “setelah yakin akan kemampuan saya untuk bersaing didunia salon kevantikan papan atas serta memiliki basisi pelanggan yang memadai, saya memberanikan diri mendirikan Kleo Beauty Studio bersama partner saya Piter Chrish”. tutur Susy yang menyelesaikan pendidikan S-1 Sastra Inggris di Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga.

Dunia kecantikan sejatinya digumuli Susy sejak usia dini, Ibunya adalah pemilik salon terkenal di Jepara. Setiap pulang sekolah ia membantu ibunya disalon”Beliau adalah guru saya yang juga menampakan prinsip bahwa saya harus mencintai pekerjaan saya sebagai seorang hair stylist dan make up artist agar mampu menghasilkan karya yang terbaik bagai pelanggan” tuturnya. Beranjak dewasa passion-nya pada dunia kecantikan makin menggebu ketika kuliah ia mendirikan sebuah salon kecantikan di salatiga. Tak tanggung-tanggung, salon yang dibesutya seiring perjalanan waktu seiring perjalanan waktu menjadi salon kecantikan terbaik di kota itu. “hampir semua pejabat daerah di salatiga menjadi pelanggan kami, salah satunya adalha Ibu Sillalahi yang saat itu Pak Sudi menjabat sebagai komandan Kodim di Salatiga” untkapnya.

Ketika memutuskan hijrah ke Jakarta Susy yakin bahwa dunianya adalah salon kecantikan ”sejak pertama kali menginjakkan kaki di Jakarta Saya memilih pekerjaan yang nantinya mendukung karier saya di dunia kecantikan” ujar susy yang rajin mengikuti kursus dan pendidikan tentang tata rias

rambut dan wajah di berbagai Negara antara lain Hong Kong, Paris dan Jepang. Setelah yakin atas kemampuannya bersaing di dunia Salon Kecantikan papan atas ia memberanikan diri membesut Kleo Beauty Studio pada 2001.

Setelah itu kiprahnya tak terbendung sosoknya moncer dikalangan sosialita. Salonnya menjadi langganan para pesohor Tahun 2004, salon kedua dibangun dengan merek Fazio Hair Studio. Tiga tahun kemudian, salon ketiga dibuka di Paific Place pada 2011, salon keempat dibangun dengan nama Klein Beauty Salon. Menurut Susy, model bisnis yang dikembangkan di Klein berbeda sdri ketiga salon lainnya, ia mengharapkan agar dimasa mendatang, Klein bisa bertumbuh dengan pesat mengandalkan sumber pertumbuhan nonorganik lewat konsep waralaba. “ini yang diharapkan bisa menjadi new growth platform bagi kleo Beauty Group di masa mendatang” ujar Ibu Gabriella Vhristy Tueino dan Eugenia Bleine Tueino, buah pernikahannya dngan Dr. Ir, Harris Tueino, MM, Msi.

Dalam mengembangkan bisnis salonnya susy selalu menggandeng top stylist untuk berhabung menjadi salah seorang pemegang saham. Ia membuka diri bagi top stylist untuk yang memiliki basis pelanggan banyak untuk menjadi mitra sekaligus pemegang saham di perusahaan. Ini salah satu strategi perusahaan mempertahankan talenta yang bagus untuk maju dan berkembang bersama. “jadi, bukan hanya sebagai karyawan semata”, imbuhnya pada 2006, Raakhee Punjabi menjadi mitranya di Fazio Hair Studio. “ibu Raakhee adalah satu-satunya pemegang saham non-stylist di Kleo Beauty Group, karena beliau sangat berjasa dan mendukung sejak wal berdirinya perusahaan” tuturnya.

Diakuinya mengelola salon kecantikan papan atas tak semudah yang dibayangkan. Apalagi ia tak memiliki kemampuan memadai di bidang manajemen perusahaan. Begitu pula para mitra bisanisnya, karena itu untuk urusan manajemen dan mengatur

strategi pertumbuhan perusahaannya ia memercayakan kepada suaminya yang Ph. D di bidang Manajemen Strategis. “kami tidak mencampuri urusan manajemen, kami berkonsentrasi di bidang art yang menjadi kekuatan kami”, ungkapnya. Menurutnya, kendala utama Industri ini adalah mengelola sumber daya manusia. Seperti perusahaan umumnya, Susy menerapkan sistem manajemen yang sangat memadai, transparan dan tobyust. Sistem reward dan punishment-nya juga sangat transparan.

“tidak mungkin kami bisa men-deliver kepuasan pelanggan jika karyawannya sendiri tidak puas bekerja diperusahaan kami” katanya. Diungkapkannya, tingkat turnover karyawan di industri salon kecantikan sangat tinggi, mengingat persaingan sangat ketat.

Dengan strategi pembinaan karier yang tepat dan hubungan kekeluargaan yang selama ini dikembangkan Susy mengklaim bahwa waat ini Kleo Beauty Group memiliki ingkat turnover karyawan terendah di industrinya,”bahkan 80% dari tim inti yang pertama kali ikut mendirikan perusahaan pada 2011, masih setia sampai saat ini” kata Susy yang memeyngi 120 karyawan-30 diantaranya hair stylist dan make up artist.

Kiprah Susy sepertinya akan terus membubung. Bekerja sama dengan pendiri Kalbe Farma, Dr. Boen ia membangun EauCell, Klinik kecantikan papan atas yang mengandalkan teknologi Stemcell. “kalbe adalah satu-satunya institusi yang memiliki kompetensi di bidang stemcell. Kami juga akan bekerja sama dengan beberapa rumah sakit bedah plastik ternama dari Korea Selatan untuk tindakan invasif san restoratif” ungkap Susy yang juga memmiliki obsesi mendirikan sekolah tata rias rambut dan kecantikan “saya ingin memberikakn pelatihan kepada para kawula muda yang berbakat untuk menjadi wirausaha di industri tata rias tambut dan wajah” paparnya. (SUMBER: SWA 03/XXIX/7 – 20 Februari 2013)



### Kasus 3

## **FILOSOFI KAPTEN KAPAL ARIEF HARSONO DI GRUP SAMATOR**

Grup Samatora adalah peofusen gas industri terbesar di Indonesia. Di bawah kepemimpinan Arief Harsono, Samator tumbuh dari usaha kecil-menengah hingga menjadi salah satu raksasa bisnis di Tanah Air. Bagaimana ia mengembangkan Samator dengan folosodi kapten kapalnya?

Didin Abidin Masud&Suhariyanto (Surabaya)

Riset: ADINDA KHALIL

Grp Samator adalah kelompok usaha yang berbasis di Jawa Timur yang bergerak di bidang gas industri. Samator merupakan pemain utama di gas industri nasional dengan peoduknya, antara lain: oksigen(O), nitrogen (N<sub>2</sub>), argon (Ar), asetilen(C<sub>2</sub>H<sub>2</sub>), karbon dioksida (CO<sub>2</sub>), helium(He), hidrogen(H<sub>2</sub>), nitrous oksida(N<sub>2</sub>O), dry ice dan gas khusus lainnya. Produk gas dari Samator banyak dipergunakan oleh berbagai industri dan medis.

Siring tumbuhnya industri kimia, petrokimia, metalurgi, agrikultur, elektronik, gelas, kaca, lampu, dan medis bisnis gas industri kelompok usaha ini tumbuh peat dan kimi memiliki 46 pabrik, 48 filling station dan 100 sepot penjualan di seluruh Indonesia. Samator telah menjelma sebagai produsen gas industri terbesar di Indonesia dan nomor dua di Asi Tenggara.

Sosok di balik keberhasilan Samator di bisnis gasindutrsi tak lain adalah Arief Harsono (58tahun) , presidir dan Chief Exvevutive Officer Samator. Arief terjun ke bisnis sejak usia belia, yakni ketika beumur 15 tahun-saat libur sekolah dengan membantu otang tuanya yang kala itu menjadi pedagan kopra. Hal itu terus berlanjut hingga usia dewasa. Ia bertugas mencari pemasok kopra di luar Jawa dan mengatur pengiriman dengankapal ke Surabaya kemudian menjualnya ke beberapa perusahaan industri minyak kelapa. “ayah saya mengajari

agar hidup mandiri menjadi panutan bagi adik-adik saya dan mengemban tanggung jawab sebagai pengganti kepala keluarga bila ayah tidak ada di tempat. Sekarang saya menggantikan fungsi kepala keluarga sepenuhnya setelah ayah saya meninggal 33 tahun yang lalu” tutur Arief.

Arief mampu membesarkan usaha kopra yang semula dirintis oleh sang ayah, namun kebesaran yang sudah diraih tidak serta merta menjadikan dirinya harus berhenti berfikir. Saat itu pula (1975) terngiang kondisi kurang produktif bila berada di zona nyaman. Dan keinginan berkembang justru membunyah. Hingga Arief pun memutuskan langkah ekspansi ke bisnis baru, yaitu menjadi dealer salah satu perusahaan otomotif di Samarinda, Kalimantan Timur.

Nah, dari bisnis otomotif itulah Arief mendapat inspirasi untuk masuk ke bisnis gas industri. Ceritanya ketika akan mengirimkan kendaraan ke pelanggan Arief mengamati salah seorang tukang las bekerja menggunakan bahan berbeda dibanding pada umumnya tukang las lain yang memakai karbit, Arief mendekati ia bertanya tentang bahan yang digunakan dan mendapatkan jawaban cukup mengagumkan “ ia menggunakan bahan asetilen yang didatangkan dari negara lain. Insting saya cepat menyambar. Ini peluang. Terlebih tidak ada korporasi domestik yang memproduksi” Arief menuturkan.

Ketika kembali ke Surabaya ide memproduksi asetilen dikemukakan pada sang ayah, hampir sama dengan kondisi orang lain yang berada di zona nyaman, sang ayah mengingatkan Arief untuk berfikir ulang atas ide tersebut. Ayahnya justru menginginkan tetap menekuni bisnis kopra yang sudah mapan. Singkat kata setelah memberikan beberapa argumen tentang keunggulan peluang masa depan asetilen, sang ayah akhirnya menyetujui. Maka dimulailah bisnis baru, yaitu mendirikan pabrik asetilen dengan nama Samator.

“Nama Samator merupakan kepanjangan dari Saamarinda Toraja, ini sebagai bentuk penghargaan atas tempat saya bertemu dengan produk asetilen dan tanah kelahiran saya. Kalau saya gunakan toli-toli kan rasanya nggak enak Samatol, maka saya luaskan ke Toraja, sehingga menjadi Samator” Arief menerangkan.

Lahir di Toli-toli Sulawesi Tengah, atmosfer kehidupan Arief banyak diwarnai oleh aroma kehidupan kaum maritim. Terutama para pelaut dan nelayan. Sejak bocah, dia begitu terpesona pada sosok kapten kapal dan makin mengental justru tatkala dilibatkan di bisnis kopra.

Bagi Arief ada 6 faktor yang menguat kapten kapal begitu istimewa. Pertama, kepemimpinan dan ketangguhan dalam membawa kapal serta muatan hingga sampai di tujuan, padahal dalam proses itu kapten kapal harus menghadapi tantangan, rintangan, dan marabahaya yang sewaktu-waktu mengancam.

Kedua, kemampuan mempersatukan para anak buah kapal (AKB) sudah menjadi rahasia umum, ABK pada umumnya memiliki perangai tidak mudah diatur, walaupun demikian kapten memiliki kemampuan untuk menyatukan hingga selalu waspada menghadapi segala situasi dan kondisi.

Ketiga, kepedulian pada kesejahteraan ABK dan kerelaan berkorban bagi mereka. Keempat, kewaspadaan dalam mendeteksi hal yang dapat mengancam kelangsungan pelayaran.

“NAMA SAMATOR MERUPAKAN KEPANJANGAN DARU SAMARINDA TORAJA. INI SEBAGAI BENTUK PENGHARGAAN ATAS TEMPAT SAYA BETERU DENGAN PRODUK ASETILEN DAN TAHAH KELAHIRAN SAYA”

Dan kemampuan mengambil keputusan secara dalam mengatasi situasi genting. Kelima, kegagahan dalam melawan perampok dan bajak laut. Keenam, karisma dalam berinteraksi

dengan ABK dan berbagai lapisan masyarakat.””saya benar-benar mengagumi kapten kapal” kata Arief.

Namun kekaguman saja dinilai tidak cukup untuk dapat menerapkan prinsip kapten dalam kehidupan nyata, baik di pelataran bisnis maupun bidang lainnya. Maka tatkala masih berusia muda belia, sang ayah menjadi guru terbainya. Begitu pula pengalaman langsung bersama kapten kapal saat mengangkat kopra ke Surabaya.

Maka lahirlah empat pedoman yang mesti dimiliki bila menjadi kapten kapal. Pertama, kualitas dari yang baik, mandiri dan profesional, dalam arti memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan dapat menerapkannya dengan baik, mempunyai rasa percaya diri yang tinggi, dan menyandang etika yang tinggi dapat diandalkan, disiplin, dewasa dan mampu memacu diri mencapai yang terbaik.

Kedua, kemampuan memahami, menerjemahkan dan menyikapi berbagai macam situasi. Misalnya, mampu memperhitungkan keamanan dan meminimalkan biaya yang akan timbul, mengecek kerusakan seara dini memastikan masih ada keuntungan yang dapat dibagikan, menangkap peluang dengan mengembangkan sesuai dengan visi strategi, mengasah naluri agar selalu sensitif, membangun jejaring, bernegosiasi dengan baik dan terus bergerak maju tidak terperangkap pada kepuasan zona nyaman.

Ketiga, memiliki iman. Ini sangat penting terutama untuk memastikan agar tidak kegilangan arah dan tidak tergoda melakukan hal yang melawan hukum. Berbekal iman pula akan ada pegangan saat badai kehidupan menerpa sehingga terhindar dari jatuh terpuruk dalam kesulitan, mengasihi diri sendiri dan stres berkepanjangan. Yang lebih penting lagi berbekal imanlah akan lahir kesabaran dalam menunggu keberhasilan dan mampu bankit bila menghadapi kegagalan. Keempat kepemimpinan yang mampu menjadi inspirasi dan suri teladan bagi yang dipimpin.

Dengan filosofi kapten kapal itulah, Arief mengendalikan Samator. Kapal nya lebih kecil ketimbang kapal kopro yang dirintis bersama dengan ayahnya. Justru dari situlah lahir tantangan dan peluang baru. Masalah yang mengikuti pun berbeda dibandingkan dengan usaha kopro. Dengan bertindak sebagai kapten kapal, Arief selalu bekerja keras menggunakan patokan empat pedoman sebagaimana diuraikan diatas. Dalam mengarungi bisnis gas industri dia mengibaratkan kapal berlayar dari pelabuhan asal menuju pelabuhan tuhan diselimuti oleh berbagai cuaca.

Saat cuaca cerah dan kondisi angin baik kapal akan melaju dengan cepat walau tanpa upaya mendayung dari ABK. Hal demikian tidak membuatnya lera. Arief sadar bahwa kondisi baik tersebut tidak berlangsung selamanya. Sebagai kapten kapal ia bersikap selalu mengingatkan ABK agar tidak lera juga harus tetap siap siaga menghadapi cuaca buruk dan tidak bersahabat.

Bisa pula cuaca cerah tetapi tidak ada angin sama sekali sehingga dibutuhkan dayungan ABK, maka Arief mengedepankan sayap kepemimpinan untuk menyatukan dan memacu motivasi dapat dilakukan dengan cara memberikan beban kerja dan penghargaan yang memadai.

Ketika cuaca berawan dan angin bertiup kencang berlawanan arah dengan tujuan. Dalam kondisi demikian ia menampakkan kepemimpinan agar ABK mampu mengerahkan seluruh tenaga berjuang melawan angin. Selain itu Arief juga selalu mewaspadai potensi marabahaya (badai atau kerusakan kapal) secara dini. Sehingga tindakan antisipatif dapat segera dilakukan.

Ketika cuaca buruk disertai hujan badai, sehingga layar yang semula terkembang harus segera adirurunkan. Arief lantas memerankan sebagai pemimpin yang tegas, komunikasi lugas, berani, dan bertindak nyata bila terjadi pembangkangan. Juga pemberi motivasi lebih agar ABK tidak takut untuk terus berjuang.

Bahkan harus tela berkorban demi ABK namun jika terjadi pemberontakan ABK Arief akan bersikap tegas menggunakan kekuasaannya secara arif dan bijaksana kepada ABK yang bersalah agar memberikan semangat ABK yang bersalah.

Begitulah Arief menjalankan Samator hingga membesar seperti sekarang. Dalam proses membeli Aneka Gas Industri (AGI) landasan serupa juga dilaksanakan, khawatir pasat gas dikuasai oleh asing, seperti terjadi di banyak negara pada 2003 ayah empat anak dari pernikahan dengan Grace Peradhana ini memberanikan diri menawar saham AGI (yang saat itu dimiliki oleh korporasi Jerman) dengan harga tinggi dan tawaran itu pun tidak bertepuk sebelah tangan sehingga AGI yang semula berstatus PMS berubah menjadi PMDN.

Hanya saha karena gerakan kapal baru AGI dinilai lambat, dimasukkanlah beberap orang Samator ke kapal AGI. Penghargaanyang semula tidak begitu baik langsung ditingkatkan sehingga setara dengan yang diterima oleh ABK Samator. Arief juga turun gunung langsung memberikan contoh konkret. “ hasilnya kapal AGI sekarang sudah melaju lebih kencang” kata Arief tandas.

Sebagai gambaran tahun 2009 jumlah gas yang diproduksi AGI sebesar 71,4 juta m<sup>3</sup>. Ditahyn 2010 jumlah gas yang diproduksi meningkat 7,5% atau menjadi 76,8 juta m<sup>3</sup>. Bahkan tahun 2011 produksinya meningkat lebih besar (44,14%) atau 110,7 juta m<sup>3</sup>. Hal serupa juga terekam pada omset. Bila tahun 2009 omset AGI Rp451,06 milyar tahun 2010 meningkat 19,92% menjadi Rp 540,95 milyar. Adapun di tahun 2011 melonjak hingga 33,91% atau menjadi Rp 724,38 miliar dengan laba sebelum pajak Rp 240 miliar. Tahun 2012 pendapatannya ditargetkan menembus Rp 1 triliun.

## 8 KEARIFAN ARIEF HARSONO MENGEMBANGKAN GRUP SAMATOR

1. Bersedia memperbaiki diri terus-menerus
2. Bersedia belajar dan menimba ilmu dari semua orang yang ditemui.
3. Tidak kikir berbagi ilmu dan pengetahuan.
4. Bersedia terbuka terhadap metode dan pendekatan baru.
5. Kepemimpinan harus dimulai dari unit paling kecil, yaitu keluarga.
6. Tidak ada kepemimpinan yang instan.
7. Memiliki kesabaran tinggi, pantang menyerah, berani memutuskan dan bersikap tegas.
8. Memberikan kembali keberhasilan yang diperoleh kepada masyarakat

(SUMBER: SWA 03/XXIX/7 – 20 Februari 2013)



## Referensi

- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. **Business Studies**. Vol. 5 (No. 2): 113-128.
- Ballaro, Julie, M., & O'Neil, Mary ann. 2013. Transformational and Transactional Leadership behaviors; A Phenomenological Study of Woman Executives in Major League Sports. **International Leadership Journal**. Vol. 5, Issue 1, Winter.
- Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership; Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 18 (3): 19-31.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 8 (10): 9-32.
- Bass. B. M, Avolio. B. J., Jung, D. I., & Berson. 2003. Predicting unit performance by assesing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 88 (2): 207-218.
- Chang, Su-Chao., Lee, Ming-Sing., (2007) "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees"

- job satisfaction”, **The Learning Organization**, Vol. 14  
Iss: 2, pp.155 - 185
- Cinai, Fadime., & Kabah, Aica. 2012. Conflict Management and Visionary Leadership: an application in Hospital Organizations. **Procedia-Social and Behavioral Science**. Vol. 58 (12): 197-206.
- Daft, Richard. L. 1999. **Leadership: Theory and Practice**. Dryden Press.
- Dessler, Gary. 2011. **Human Resource Management**. Twelfth Edition. Pearson Education, England.
- Fahrudi, Fadli. 2011. **Pengaruh Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. GE Lighting Indonesia Yogyakarta**. FE UPN “Veteran” Yogyakarta. Skripsi.
- Gary. A. Yukl. 1989. **Leadership in Organization**. Prentice-Hall, New York.
- Gibson, James. L., Ivancevich, John. M., & Donnelly Jr, James. H. Konopaske, Robert. 2009. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 13th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald., & Baron, Robert. A. 2010. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 10th Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. 2011. An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**. Vol. 103 940: 511-528.

- Groves, Kevin. S. 2006. Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 27 , Issue 7: 566-583.
- Hadari, Nawawi. 2003. **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi**. Cetakan Pertama. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasan dan Haedar. 2003. **Kepemimpinan Pengembangan**. Manajemen Usahawan Indonesia. Jakarta.
- Kasali, Rhenald. 2005. **Change**. Cetakan Keenam. September. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Lussier, Robert. N. 2005. **Human Relations in Organizations: Application and Skill Building**. Mc-Graw Hill, Irwin.
- Matondang, M. H. 2008. **Kepemimpinan - Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik**. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Maxwell, John. C. 1987. The 21 **Indispensable Qualities of a Leader (21 Kualitas Kepemimpinan Sejati)**. Edisi erjemahan-oleh Arvin Saputra. Interaksara. Batam.
- McCleskey, Jim allen. 2014. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**. Vol. 5, Number 4.
- McShane, Steven. L., & Von Glinov, Mary Ann. 2005. **Organizational Behavior**. International Edition. Mc-Graw Hill, Irwin.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John. R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick M. 2010. **Human Resource Management – Gaining A Competitive Advantage**. Seventh Edition. McGraw-Hill International Edition.

- Paul Hersey., Kenneth H. Blanchard., & Dewey E. Johnson. 1996. *Managemenet of Organizational Behavior:Utilizing Human Resource* (New Jersey:Prentice Hall, Inc.
- Permatasari, Charlita. 2014. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Mitra Adi Jaya Yogyakarta.** FE UPN “Veteran” Yogyakarta.
- Rafferty, Alannah. E., & Griffin, Mark.. A. 2006. Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 79, Issue 1: 37-61.
- Ramantika, Galih. 2014. **Pengaruh Budaya Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Disiplin Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada Pamela Swalayan 7 di Yogyakarta.** FE UPN “Veteran” Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2010. **Organizational Behavior**. 12<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Schein, Edgar. H. 1997. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass
- Siswanti, Yuni. 2009. Pengaruh Leader-Member Exchange pada Hubungan Kepercayaan Manajerial dan Pemberdayaan Pegawai. **Usahawan**. No. 02 TH XXXVIII.
- Siswanti, Yuni. 2009. **Pengaruh Nilai-nilai dan Sikap, Iklim Kerja, Dukungan Organisasional, dan Leader-Member Exchange pada Masyarakat Industri Rumah Tangga terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah.** Prosiding Seminar Nasional V dan Call for Paper. UTY. ISBN: 978-979-1334-25-9. 18 Juli.

- Siswanti, Yuni., & Muafi. 2010. The Effect of Proactive Personality, Self Promotion, and Ingratiation on Career Success for Employee on Public Organization. **Global Journal of Management and Business Research**. Vol.10, Issue 2, April: 90-95.
- Siswanti, Yuni. 2011. **Peran Leader Emotional Expressivity dalam Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah**. Prosiding Seminar Nasional. ISBN: No. 978-602-9374-15-5. Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta. 16-18 November.
- Smits, Stanley. J., & Bowden, Dawn. E. Leveraging Psychological assets for the Development and Maintenance of Leadership Capabilities. **International Leadership Journal**. Vol. 5, Issue 1, Winter.
- Susanti. 2014. **Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Salaman Magelang**. FE UPN “Veteran” Yogyakarta. Skripsi.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. 2000. Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 126: 241-260.
- Timpe, Dale. A. 1991. “**Kepemimpinan**”. Edisi Terjemahan. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Triantoro, Safaria. 2004. **Kepemimpinan**. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Turino, Susi. 2013. Manajemen. **Make Up Artist dan Hairdresser Langgan Sosialita**, 03/XXIX/7 – 20 Februari.
- Ulrich, Dave., Allen Justin., Brockbank, Waine., Younger, Jon., & Nyman, Mark. 2009. **HR Transformation – Building Human Resources from the Outside In**. McGraw-Hill.

- Uyung, Sulaksana. 2004. **Manajemen Perubahan**. Cetakan I. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Warren, Bennis. 1989. **Why Leaders Can't Lead**. San Fransisco: Joseey-Bass.
- Wibowo. 2006. **Manajemen Perubahan**. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- You-De Dai., You-Yu Dai., Kuan-Yang Chen., & Hui-Chun Wu. 2013. Transformational vs transactional leadership: which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 25, Issue: 5: 760-778.